

TOYOTISME

Michel Freyssenet
CNRS

Toyotisme est le terme qui s'est imposé internationalement pour désigner le modèle industriel inventé par le constructeur automobile Toyota. Par extension, simplification et déformation, il est devenu synonyme de "modèle de gestion japonais", censé caractériser les firmes de ce pays. Les succès qui lui ont été attribués l'ont fait considérer comme le probable modèle industriel du XXI^e siècle. Il serait en effet capable tout à la fois de répondre au meilleur prix à une demande diversifiée, changeante et exigeante, et de mobiliser l'intelligence des salariés pour améliorer les produits et les procédés (Womack, et al., 1990). La crise du travail que Toyota a connu en 1990 et la stagnation prolongée de l'économie japonaise tout au long des années quatre-vingt-dix ont obligé à reconsidérer la représentation du toyotisme qui prévalait, et ce faisant la diffusion et les vertus qui lui ont été prêtées.

Le "système de production Toyota" a été une réponse à une double contrainte: l'impossibilité après guerre d'appliquer le modèle fordien, comme en rêvaient ses dirigeants, sur un marché automobile qui est resté jusqu'au milieu des années soixante très limité et diversifié, et l'engagement pris par la direction de ne pas licencier, à la suite d'un conflit social très dur au début des années cinquante. À défaut de pouvoir faire du profit par le volume, Toyota a décidé d'en faire en réduisant continuellement les coûts de production à volume constant. En contrepartie de la garantie de l'emploi pour les salariés, puis des commandes pour les fournisseurs, il a demandé aux uns et aux autres de participer directement à cette réduction permanente des coûts. L'originalité de Toyota a été d'avoir poursuivie cette stratégie de profit, après qu'il lui a été possible de faire du volume, d'élargir son offre et de faire payer la qualité. Ces autres sources de profit sont venues s'ajouter et non se substituer à la première (Boyer, Freyssenet, 2000).

La réduction des coûts à volume constant a été essentiellement, pendant plus de quarante ans, la réduction continue des temps standard, c'est-à-dire des temps prévus initialement par les services techniques pour réaliser les différentes opérations d'usinage et d'assemblage et prenant en compte différents temps d'arrêt. Pour ce faire, outre la recherche de la répartition optimale et flexible des opérations entre les postes de travail, l'effort a été porté sur l'élimination des causes d'arrêt du processus de

production et des défauts affectant le produit. Cette démarche a été à l'origine de nombreuses innovations organisationnelles auxquelles le nom de l'ingénieur de production, Taiichi Ohno, est attaché. Une des principales a été l'instauration progressive du flux tendu: c'est-à-dire la réduction puis la disparition des stocks intermédiaires empêchant de masquer les problèmes et obligeant à les résoudre sans retard et durablement. Les salariés ont pu et ont dû contribuer à la réduction des temps standard, non seulement en raison du compromis passé avec la direction, mais aussi en raison d'un système de salaire unique, faisant dépendre la rémunération mensuelle de la réalisation mois après mois des objectifs de réduction des temps fixés à chaque équipe de travail. Ils ont dû accepter également un système d'horaire permettant de prolonger la journée de travail pour que le programme journalier de production soit réalisé en tout état de cause (Shimizu, 1999).

Ce modèle industriel a été profondément révisé depuis 1990. Toyota n'a pu faire face à l'accroissement brutal de la demande consécutive à la "bulle spéculative" que le Japon a connue alors, en raison de l'impossibilité de trouver des jeunes acceptant de travailler dans les conditions qui étaient celles de l'entreprise et du refus des salariés de faire encore plus d'heures supplémentaires (Fujimoto, 1999). Toyota, tout en maintenant sa stratégie de réduction des coûts à volume constant, a dû abandonner son système de salaire et d'horaire, renoncer à demander aux opérateurs de réduire eux-mêmes les temps standard, et réintroduire des stocks intermédiaires.