

Ce que Toyota n'est plus. Ce que le toyotisme n'a jamais été

vendredi 19 février 2010, par [FREYSSINET Michel](#), [SHIMIZU Koichi](#) (Date de rédaction antérieure : 18 février 2010).

Il y a moins de deux ans, l'accession de Toyota à la première place des constructeurs automobiles mondiaux a donné lieu à une surenchère de louanges pour son fameux système de production. Le rappel massif de véhicules frappés de défauts semble avoir l'effet inverse. Le Dieu vénéré de la performance industrielle était-il faillible ou aurait-il oublié ses fondamentaux ?

Les enquêtes et les travaux de recherche sur le système Toyota réellement existant, tant dans les usines japonaises de la firme que dans ses transplants aux États-Unis, en Europe, en Chine etc., n'ont cessé pourtant d'en montrer depuis deux décennies les limites et les transformations. Mais rien n'y a fait pour tempérer l'engouement jusqu'à présent.

Malgré l'ampleur du rappel et d'éventuelles poursuites judiciaires pour accident, ce qui arrive à Toyota n'est pas nouveau et en définitive relativement banal. Toyota a suffisamment de réserves financières, de renommée et de ressorts internes pour s'en remettre. Ce qui en revanche n'est pas anecdotique, c'est la révélation, aux yeux de beaucoup, du divorce entre l'image d'excellence en tout domaine qu'ils en avaient et une réalité qui apparaît maintenant beaucoup plus commune. La surprise et l'émotion sont à la hauteur des mythes véhiculés et s'ajoutent aux désillusions actuelles sur le cours du Monde. À côté des turpitudes financières, il restait au moins des firmes industrielles sérieuses. Et voilà qu'eux aussi, ils trichent.

Il faut dire que le conte de fées était beau. Raconté et théorisé par des chercheurs du MIT en 1990 dans leur best seller mondial : « The Machine that Changed the World », le système de production de Toyota, rebaptisé « lean production » après quelques confusions et amalgames, était une merveilleuse machine qui résolvait et la crise du travail et la crise de productivité des années 70. En effet des salariés à l'emploi et à la carrière garantis se libéraient du travail parcellisé en imaginant collectivement dans leur équipe de travail d'ingénieurs systèmes et solutions aux multiples problèmes qui perturbent généralement la régularité et la qualité de la production, aux nombreux gaspillages de temps et de matière qui élèvent les coûts, et aux rigidités qui empêchent de répondre en temps voulu à une demande de plus en plus variable, variée et exigeante. Tout le monde était gagnant. Beaucoup furent séduits d'un bout à l'autre de l'échiquier politique et intellectuel, comme pour le fordisme durant l'entre-deux-guerres.

Le toyotisme fut en fait tout autre chose. Il faut employer le passé pour en parler, car Toyota a dû abandonner l'essentiel de son système, même si certains dispositifs perdurent en remplissant d'autres fonctions. Depuis il n'a pas réussi à en surmonter les limites et à rebâtir une nouvelle cohérence stratégique, organisationnelle et sociale, bref à réinventer un nouveau toyotisme. Là réside la crise de Toyota, bien plus sérieuse et ancienne que l'actuel rappel de véhicules qui n'en est qu'un symptôme. `

Le système de production de Toyota a été un système permettant de mettre en œuvre une stratégie de profit basée sur la réduction permanente des coûts à volume constant. Cette stratégie s'est imposée à de nombreuses firmes dans les années 50 au Japon, quand la distribution du revenu national ne permettait pas encore un décollage de la demande intérieure. L'originalité de Toyota, et il fut le seul des constructeurs japonais à le faire, fut de la conserver après l'envol du marché automobile et des exportations dans les décennies suivantes. Les économies d'échelle vinrent en complément et non en substitution à la réduction prioritaire des coûts. Une stratégie gagne-petit donc, mais qui sous certaines conditions internes et externes peut rapporter gros. Les conditions internes sont de limiter les risques en matière de capacités, de produits, de machines et de financement qui peuvent ruiner les efforts faits. Les conditions externes sont beaucoup plus incontrôlables : variations de la demande en quantité et diversité trop fortes, fluctuations des taux de change et d'intérêt trop brutales, renversement inattendu du rapport de force avec les salariés. Telles sont les limites de cette stratégie.

Pour la mettre en œuvre, Toyota a bâti progressivement, tout au long des années 50 et 60, un « compromis social » avec les salariés et les fournisseurs : garantie d'emploi pour les uns et de commandes pour les autres sous réserve d'appliquer au jour le jour les méthodes mises au point de réduction des coûts.

En interne, cette réduction n'a jamais été obtenue grâce à l'initiative volontaire et à la mobilisation miraculeuse de l'intelligence des salariés, mais par un système contraignant faisant dépendre le montant de la rémunération mensuelle, le poste, l'emploi et la carrière de la réalisation des objectifs de réduction des « temps standard », c'est-à-dire des temps initialement établis pour effectuer tâches et opérations, fixés par la direction à chaque équipe de travail. Les nombreuses innovations techniques et organisationnelles, introduites par les ingénieurs, ont toutes visé à la fois à aider et à obliger les salariés, qui parvenaient à supporter la pression (les autres étant mutés), à atteindre les objectifs. Le système Toyota n'a pas été non plus un système de production « tiré par la demande », capable de s'adapter à ses moindres variations en quantité, qualité et diversité, mais au contraire une production et une distribution planifiées ajustables seulement à la marge (5%), afin de ne pas risquer d'avoir des surcapacités coûteuses.

De même, les relations avec les fournisseurs n'ont jamais été ce partenariat gagnant-gagnant idéalisés par les manuels de gestion, mais une obligation d'atteindre les objectifs de réduction de coûts en appliquant les méthodes Toyota avec l'aide et le contrôle des ingénieurs de la firme d'une part et la mise en concurrence permanente entre au moins deux fournisseurs pour une même pièce d'autre part.

Ce système fit le succès de Toyota pendant plus de trente ans, jusqu'au jour où il a implosé au Japon même, en 1990. Alors qu'il cherchait à répondre à une brutale augmentation de la demande automobile à la faveur d'une de ces bulles spéculatives dont le capitalisme libéralisé a le secret, Toyota ne put trouver la main-d'œuvre nécessaire et fit face à un refus de ses salariés de faire plus d'heures supplémentaires.

Pour rendre plus attractif et supportable le travail dans ses établissements, Toyota dut réviser profondément son système au point d'en changer, non pas la finalité, la réduction des coûts, mais les modalités. Ici même en 1997, dans cette rubrique du *Monde*, nous posions la question : « *Toyota abandonne-t-il le toyotisme ?* ». La réponse était oui et nous énumérions les transformations radicales introduites, complétées par d'autres après : fixation du montant du salaire et du bonus, non plus en fonction de la réalisation de l'objectif de réduction des temps fixé à chaque équipe, mais en fonction des gains de

productivité des établissements, du niveau de qualification des salariés et de leur ancienneté ; interruption du flux continu par introduction de stocks tampons ; suppression des heures supplémentaires en prolongement des huit heures de travail légales, suppression des équipes de travail et des chefs d'équipe remplacés par des « experts », allongement des temps de formation, etc.

Les usines nouvelles créées à l'étranger tout au long des années 90 et 2000 eurent à trouver leur voie entre un système Toyota en train de changer profondément au Japon, des consignes parfois contradictoires et les contraintes et spécificités locales du marché du travail, de la réglementation sociale et des relations syndicales. Les résultats furent nettement moins brillants que ceux obtenus avant 1990.

L'éclatement de la bulle immobilière de 1990, les créances douteuses des banques et les déficits publics plongèrent le Japon dans un long marasme économique, dont il peine encore à sortir. L'obligation faite aux constructeurs japonais de produire et de se fournir localement arrêta la croissance des exportations de Toyota. Le chômage réapparut. La demande nationale devint plus variable sans croître pour autant. Les fluctuations plus fréquentes des taux de change mirent à mal les efforts quotidiens pour réduire les coûts. Pour y faire face, Toyota introduisit le travail temporaire qui atteignit le tiers de la main-d'œuvre directe. Le compromis d'entreprise et la cohésion sociale de la firme en furent cassés.

Les premières difficultés apparurent : prix moins concurrentiels, baisse de qualité et nombreux rappels à partir de 2003. Toyota revint sur certaines décisions antérieures : le nombre des travailleurs temporaires a été fortement diminué, les équipes de travail reconstituées et les chefs d'équipe recréés. Non seulement ces mesures ne suffirent pas, mais les problèmes s'amplifièrent. Ils furent engendrés et masqués à la fois par les « succès » de Toyota. La défaillance de certains de ses concurrents locaux lors de la crise asiatique lui fit gagner des parts de marché au Japon. Les exportations reprirent et surtout la production à l'étranger augmenta très rapidement, essentiellement en raison de la bulle internet aux États-Unis, puis de la chute des constructeurs américains. Entre 1998 et 2007, la production mondiale de Toyota a plus que doublé, passant de 4,6 à 9,5 millions. Il a autant progressé en dix ans qu'en 50 ans d'existence. Il perdit toute prudence. C'est dans la hâte que de nouvelles capacités de production furent créées, la gamme des produits diversifiée encore plus et le réseau de fournisseurs mondialisé. Dans le même temps, Toyota subissait la concurrence des constructeurs s'installant ou/et forçant leurs fournisseurs à s'installer dans les pays à bas coûts, ce que Toyota a peu fait.

Si Toyota fut en mesure de ne pas céder à la pression financière pour appliquer les préceptes d'un capitalisme dérégulé, il s'engouffra néanmoins dans la production massive de 4x4 polluants et arrogants pour les « nouveaux riches », réalité occultée grâce au succès de son véhicule hybride Prius, au bilan énergétique pourtant modeste. Il eut recours aussi à la vente à crédit à des ménages non solvables, tout comme les constructeurs américains. Le retournement brutal de la demande avec la crise et le renchérissement tout aussi brutal du yen l'ont en conséquence touché de plein fouet, lui causant ses premières pertes.

En raison de la crise du travail des années 90 et d'une croissance trop rapide dans les années 2000, Toyota n'a pas réussi à bâtir un nouveau compromis de gouvernement d'entreprise robuste autour de moyens de conception, de production et de distribution, à la fois efficaces et acceptables par ses parties prenantes dans les conditions du monde

actuel et dans ses nombreux pays d'implantation. Revenir à ses fondamentaux serait illusoire. Les conditions macro-économiques et sociétales pour cela n'existent plus. Il lui reste rien moins qu'à inventer un nouveau toyotisme.

Freyssenet Michel (GERPISA, Directeur de recherche CNRS, sociologue)

Shimizu Koichi (GERPISA, Doyen de la Faculté d'économie, Université d'Okayama)

P.-S.

* Version initiale envoyée par les auteurs au journal Le Monde et qui a dû être raccourcie pour publication. Mise en ligne sur le site de Michel Freyssenet :

<http://freyssenet.com/?q=node/1426>