

Toyota n'est-il plus le Toyota d'autrefois ? Mutation du modèle productif toyotien

Résumé pour une présentation aux journées de travail du GERPISA 2017

Koichi Shimizu

(Professeur émérite à l'université d'Okayama)

Depuis la publication de mon *Toyotisme* en 1999 et celle des *Modèles Productifs* en 2000 de Robert Boyer et Michel Freyssenet, Toyota a beaucoup changé. D'après ces deux études, le modèle toyotien, dont la stratégie de profit était caractérisée par la « réduction permanente des coûts », consistait principalement en quatre composants : une stratégie de produits basée sur des produits classiques, bien équipés, sans diversité excessive ; une organisation productive en juste-à-temps (système de production de Toyota) connue par l'« autonomisation » et le « kanban » ; un salaire dépendant de la réalisation des objectifs de réduction des temps ; et la coopération avec les fournisseurs. Ce modèle original a été remis en cause et modifié lors la « crise du travail » aux alentours de 1990, ce que nos deux livres ont expliqué. Mais depuis, Toyota a connu une mutation qui nous fait croire que Toyota n'est plus le Toyota d'il y a vingt ans.

Sa stratégie de produits s'oriente vers des produits innovants et propres depuis le lancement de sa première voiture hybride, la Prius, en 1997, jusqu'à sa première voiture à pile à hydrogène, la Mirai, qu'elle a commercialisée en 2014. L'organisation productive en juste-à-temps et le kaizen restent toujours respectés alors que la gestion de la productivité et le système de salaires sont aujourd'hui différents du système créé par Taiichi Ohno : la rémunération proportionnelle à la productivité ne change plus d'un mois à l'autre, elle est fixée pour une année et révisée en fonction de gains de productivité de l'année précédente. La structure de l'entreprise a changé en 2016. Elle n'est plus basée sur les fonctions, mais sur les produits. Ont été constituées sept compagnies internes : RD et ingénierie avancés ; voitures de bas de gamme ; voitures de moyenne gamme ; véhicules utilitaires ; Lexus ; groupe motopropulseur (power train systems) ; et TIC (Connected Company). L'organisation matricielle, bien connue, du développement des produits a été démantelée.

Mesurer la profondeur d'une telle mutation en cours est difficile. Mais l'on peut énoncer des éléments nouveaux qui pourraient caractériser la stratégie de profit actuelle de Toyota :

- le déploiement de sa stratégie des produits : voitures hybride, électriques et hydrogènes, accompagnée de concurrence et alliances pour «de facto standard» ;
- la stratégie globale de la production et des ventes, qui aurait abouti à la réorganisation de la structure de l'entreprise en système de compagnies internes ;
- la nouvelle gestion de la productivité et le système de salaire sous la globalisation qui pourraient s'appliquer même à ses usines étrangères.

Ce faisant, nous essayons de comprendre la magnitude de la mutation qu'on peut observer chez Toyota.