

La lettre de Todai-Furansu n°1

Toyota peut-il « sauver » le Japon ?

Sébastien Lechevalier¹

Crise japonaise, succès de Toyota

Depuis le début des années 1990, le Japon est entré dans une phase de crise structurelle qui conduit à une remise en cause du modèle sur lequel il avait fondé son exceptionnelle réussite économique. Toutefois, pendant cette « décennie perdue », Toyota - l'entreprise souvent considérée comme la plus emblématique de ce modèle, qualifié parfois de « toyotiste » - non seulement n'a pas connu la crise mais, au contraire, bat des records de profits, en particulier depuis 2001. Toyota est aujourd'hui la première entreprise manufacturière du Japon. Il pourrait devenir très prochainement (dès 2006 ?) le premier constructeur automobile mondial du point de vue des ventes (il l'est déjà depuis longtemps du point de vue de la productivité), devant General Motors.

Dans ce contexte, un nombre croissant d'entreprises japonaises, manufacturières et non manufacturières, essayent de transposer son système de production (TPS), en espérant en tirer bénéfice, à la fois en termes de productivité et de rentabilité. Dans le même temps, plusieurs entreprises en difficulté, sans lien direct avec le groupe Toyota, lui ont demandé d'injecter du capital (financier et humain) pour les aider. Le gouvernement lui-même fait appel à Toyota dans la cadre de plusieurs projets de réforme, au premier rang desquels la privatisation de la Poste, ce qui contribue également à alimenter l'illusion selon laquelle « Toyota pourrait sauver le Japon ».

Bien sûr, cette influence de Toyota dans le Japon contemporain n'est pas sans conséquences sur les réformes en cours et plus généralement sur l'évolution du « modèle japonais ». En bref, les enjeux de l'étude des performances et de l'organisation de Toyota aujourd'hui ne se limitent pas à compréhension des modèles productifs dans l'industrie automobile. Ils concernent tout autant la nature de la crise japonaise et l'avenir du secteur manufacturier dans son ensemble, notamment sa place sur le territoire national.

Qu'est-ce que le TPS ? Pourquoi est-il si performant ?

Le TPS est souvent décrit comme l'organisation de la production qui concilie les mérites de la production de masse (rendements d'échelle) et de la production artisanale (qualité et diversité). On le définit ainsi comme un système de production « au plus juste », qui vise à éliminer toute forme de gaspillage. Parmi ces derniers les plus courants sont les stocks et le temps. Pour réduire au maximum les premiers et produire à flux tendus, un ensemble de routines organisationnelles (*kanban*, *andon*, *jidoka*, etc.) au niveau de l'atelier de production ont été mises au point. Surtout, la logique du système est de « penser à l'envers » : tout commence à l'aval, au niveau du consommateur, dont on essaye d'être au plus près en permanence, grâce notamment à un marketing stratégique très performant.

Ces définitions ne sont pas fausses mais manque l'essentiel, le fait que, comme l'a bien montré le professeur Fujimoto, le TPS se définit avant tout comme un système qui apprend grâce à l'intervention humaine permanente. L'exemple le plus actuel de cet esprit d'amélioration (*kaizen*) est certainement la consolidation et la coordination au niveau mondial du réseau d'information et de fourniture des pièces détachées, qui vise à adapter le système aux enjeux de la nouvelle phase d'internationalisation de l'entreprise.

Si les raisons de la productivité élevée de Toyota se situent bien au niveau de l'organisation de la production, les sources de la rentabilité sont en partie ailleurs. Au delà du système de production, le toyotisme c'est aussi en effet un système d'emploi, un mode de financement et de gouvernement d'entreprise, un certain type de relation avec les fournisseurs, ainsi qu'une stratégie du groupe qui met l'accent plus sur l'internationalisation et la diversification des modèles d'automobiles que sur celle des activités du groupe. En reposant sur des relations de long terme, le plus souvent hors marché, ces dimensions du toyotisme apparaissent comme contraires aux préceptes de management anglo-saxon. Pour autant, elles ne font pas de Toyota l'idéal type de l'entreprise japonaise. Par exemple, le recours à

¹ Maître de conférences à l'EHESS (Centre Japon) & et chercheur invité à la Faculté de sciences économiques de l'Université de Tokyo ; e-mail : sebastien.lechevalier@ehess.fr. Cette lettre présente les principales conclusions d'une étude menée à la faculté de sciences économiques de l'Université de Tokyo sur les transformations récentes du système de production de Toyota (TPS). Elle a été réalisée sur la base d'une trentaine d'interviews conduites en 2004 et en référence aux travaux théoriques du professeur FUJIMOTO Takahiro (Université de Tokyo) et du GERPISA (France). Cette étude, à paraître en février 2005, est publiée par HEC Eurasia Institute. L'auteur tient à remercier le professeur YOSHIKAWA Hiroshi pour son invitation dans le cadre du programme de recherche sur l'analyse des différentiels de productivité des firmes et de la crise japonaise.

