

Toyota abandonne-t-il le toyotisme?

Michel Freyssenet

Koichi Shimizu¹

De nombreux experts et chercheurs affirment que le toyotisme est le modèle industriel du XXI^{ème} siècle, comme le fordisme aurait été celui du XX^{ème} siècle. Les constructeurs automobiles européens disent aujourd'hui adopter ou au moins s'inspirer des méthodes de la *lean production*, modèle théorisé du système Toyota par une équipe de chercheurs du MIT². Mais depuis quelques mois, plusieurs hebdomadaires et quotidiens (Courrier International, le Monde, le Figaro, Libération, Usine Nouvelle, notamment) se font l'écho des transformations profondes que Toyota est en train d'opérer dans son système de production.

Toyota a déjà réformé le modèle industriel que ses concurrents cherchent à imiter

Les chercheurs du GERPISA³ avaient essayé depuis 1993 d'attirer l'attention de leurs collègues et des professionnels de l'automobile sur ces évolutions majeures⁴, sans y parvenir vraiment, tant la supériorité universelle du Système de Production de Toyota était devenue une certitude pour beaucoup. N'était-il pas crédité en outre de la vertu de réconcilier profits et implication volontaire des salariés?

Les constructeurs automobiles européens imposent aujourd'hui à leur personnel les contraintes bien réelles d'un système, remis en cause là où il a été conçu. La question est de savoir si les changements opérés ces dernières années par Toyota sont une simple adaptation aux nouvelles conditions du marché ou bien si on assiste de fait, sous couvert de réformes, à la recherche d'un autre modèle. Les articles de presse, généralement bien documentés sur les points qu'ils abordent, ignorent cependant d'autres changements tout aussi essentiels. Ils donnent surtout une vision incomplète de leurs origines. Les changements présentés concernent l'organisation productive, mais ceux qui ont affecté le rapport salarial sont oubliés ou ignorés. Les modifications du système sont expliquées par la profonde récession qu'a connue le Japon, par l'appréciation du yen et l'internationalisation de la production, alors que les principaux choix ont été faits dès 1990 au moment où le système paraissait à son apogée. Ils ont eu d'abord pour origine une profonde crise du travail, passée inaperçue en Europe et en Amérique du Nord. Ce qui change la nature de l'interprétation et les leçons qui peuvent être tirées des évolutions en cours.

¹ Michel Freyssenet (sociologue, Directeur de Recherche CNRS, IRESO-CO), Koichi Shimizu (économiste, Professeur, Université d'Okayama)

² Roos, D., Womack, J., Jones, D. *Le système qui va changer le monde*. Dunod. Paris. 1992.

³ Le GERPISA est un réseau international de chercheurs de sciences sociales étudiant l'industrie automobile mondiale et ses salariés. Créé à l'initiative de chercheurs français, le GERPISA est en train d'achever un programme de recherche sur "L'émergence de nouveaux modèles industriels". Plusieurs ouvrages sont à paraître.

⁴ Actes du GERPISA, "Des réalités du toyotisme", n°6, février 1993, 105 pages; "Un nouveau toyotisme?", n°8, novembre 1993, 241 pages; "Toyota à la recherche d'une nouvelle façon d'impliquer ses salariés", n°13, mars 1995, 105 pages.

Une crise du travail à l'origine des réformes de l'organisation de Toyota

Durant la période dite de la “bulle spéculative” (1987-1991), le marché automobile japonais est passé de 3,2 à 5,0 millions d'immatriculations de voitures particulières par an, la demande se déplaçant dans le même temps vers les modèles de haut de gamme et les véhicules “récréatifs”. Toyota a donc accru de nouveau le nombre de ses modèles, mais il n'a pu produire le volume demandé. Alors qu'il détenait 44% du marché intérieur et qu'il avait comme objectif d'atteindre les 50%, il est descendu à 35% de part de marché en 1993. En manque de capacité, il a dû faire assembler une plus grande variété de modèle sur une même chaîne. Surtout, il n'a pas réussi à recruter ou à retenir le nombre de jeunes nécessaire, ceux-ci se détournant du travail proposé en raison de sa dureté. Les salariés en place ont résisté, à travers le syndicat, à un nouvel accroissement des heures supplémentaires (le temps de travail annuel a atteint 2.315 heures en 1990 chez Toyota pour une durée contractuelle de 1808 heures). Le recours à des travailleurs temporaires (10,4% des ouvriers de fabrication en 1991) a eu pour conséquence l'accroissement des dysfonctionnements, ces ouvriers ayant des difficultés à s'adapter à des cycles de travail de 1 minute, et à effectuer dans ce temps des opérations changeant souvent d'un véhicule à un autre. Les chefs d'équipe et les contremaîtres, depuis toujours les piliers du système, ont été de moins en moins en mesure d'assurer le plan de production, en raison des manques d'effectif et de la trop grande diversité de la production. Il en a été de même chez les fournisseurs, qui depuis les années soixante-dix avaient dû adopter le système Toyota. À force de tendre vers la production “au plus juste”, le système s'était privé de toute élasticité. Ce faisant, il a rencontré ses limites d'acceptabilité sociale, Toyota n'ayant pas perçu à temps les transformations du contexte. Les tensions sur le marché du travail se sont transformées en crise du collectif de travail au sein de la firme. Comme souvent en pareil cas, il n'était plus possible de faire simplement machine arrière pour que tout rentre dans l'ordre. C'est l'ensemble du système qu'il a fallu repenser en pleine période de boum de la demande.

Des réformes qui affectent le coeur du système

Un comité conjoint Direction-Syndicat a été constitué pour “humaniser le travail” afin de le rendre plus attractif. Or plusieurs des mesures adoptées à partir de 1990 ont affecté le coeur du système: à savoir sa façon propre de réduire continûment le prix de revient des voitures à volume constant. Le système Toyota se distinguait en effet des systèmes des autres constructeurs japonais en cela qu'il incitait les salariés à réduire eux-mêmes, mois après mois, les temps de travail standards. Le principal inventeur du “juste-à-temps”, l'ingénieur de Toyota, Taiichi Ohno, a oublié de rappeler dans ses écrits qu'il avait couplé cette méthode impliquant de faire disparaître progressivement les causes des arrêts du flux, avec un système de salaire, qui en faisait dépendre 60% de l'effort fait mensuellement par chaque équipe de travail pour diminuer ses temps et ainsi à terme son propre

effectif. C'est ce système de salaire, obligeant à l'auto-intensification du travail, qui a été remis en cause, bien que l'emploi soit garanti par ailleurs. Il a été purement et simplement supprimé dans une des filiales d'assemblage de Toyota, Toyota Motor Kyushu, où sont expérimentées les transformations les plus importantes, au profit d'un système classique fondé sur la qualification et l'ancienneté. Il a été sensiblement modifié chez Toyota même, la part dépendant de l'effort fait pour réduire les temps étant ramenée à 20% du salaire mensuel. Surtout l'effort n'est plus apprécié au niveau de l'équipe, mais au niveau de l'atelier. Enfin, les objectifs de réduction des temps et d'amélioration de la qualité ne sont plus fixés unilatéralement par la Direction tous les six mois, mais négociés annuellement à partir des propositions des ateliers.

Outre la diminution sensible de la contrainte salariale, le système des horaires et la conception de la chaîne de montage ont été également changés. Le système des deux équipes, une de jour et une nuit séparées par 4 heures pouvant être utilisées en heures supplémentaires, a été remplacé par un système en deux équipes de jour rendant impossible l'allongement de la journée de travail, même si le plan de production n'est pas réalisé. La réduction du temps annuel de travail a été programmée. Cette durée a atteint 1891 heures en 1995. Les chaînes de montage sont tronçonnées, au fur et à mesure de leur rééquipement lors du lancement d'un nouveau modèle, en mini-lignes séparées par des stocks tampons, donnant à chaque équipe une certaine autonomie de temps pour faire face sans stress insupportable aux difficultés qui peuvent surgir. Chaque mini-ligne correspond à un sous-ensemble permettant aux équipes d'avoir une relative maîtrise de la réalisation d'un produit complet. Les chaînes sont remplacées dans certaines usines par des chariots filoguidés, leur vitesse et leur hauteur pouvant varier. Ces aménagements ont été explicitement empruntés à certains constructeurs européens, notamment Volvo et Mercedes, au moment même où ceux-ci les remettaient en cause les considérant à tort comme une des sources de leur productivité insuffisante. On a assisté à un étonnant chassé-croisé entre eux et Toyota!

La nécessité de ces transformations, déclenchées par la contradiction entre une brutale augmentation de la demande et un système privé d'élasticité, auraient pu disparaître avec le renversement de la conjoncture en 1992 et la récession actuelle. Non seulement toutes les transformations du système se poursuivent mais d'autres ont été engagées, confirmant par là qu'il s'agit effectivement d'une crise structurelle du système. Toyota met maintenant l'accent sur la décentralisation, la négociation des objectifs, la légitimité des aspirations individuelles au détriment de la valorisation exclusive de l'esprit de groupe. Ce qui était au cœur de son système n'étant plus possible, il recherche une nouvelle voie pour impliquer ses salariés en privilégiant l'amélioration des conditions de travail, l'évaluation individuelle, et la réduction des coûts par des économies de matière et d'énergie et par le changement technique. Sa baisse de rentabilité dès la deuxième moitié des années quatre-vingts et la récession actuelle l'obligent par ailleurs à réduire la diversité de ses produits et à diminuer ses coûts de conception.

Les conditions de l'invention d'un modèle industriel viable

Les constructeurs automobiles européens devraient, nous semble-t-il, regarder de près les transformations actuelles de Toyota et ses origines, avant de s'engager trop avant dans une voie dont on perçoit mieux aujourd'hui les conditions restrictives de viabilité tant sociales qu'économiques. La voie qu'ils ont prise n'est pas d'ailleurs, contrairement à ce qu'ils croient, celle de la *lean production*. Comment espérer en effet tirer les bénéfices d'une organisation productive sans réunir les conditions sociales qui la rendent efficace? Comment imaginer obtenir durablement des salariés qu'ils éliminent les causes premières des dysfonctionnements, c'est-à-dire qu'ils réduisent in fine le temps de travail nécessaire pour une production donnée, sans garantir leur emploi en particulier et le niveau de l'emploi en général? L'implication obtenue des salariés ces dernières années l'a été par la crainte du chômage et l'affaiblissement syndical, et non par l'acceptation raisonnée et relative du système, comme cela a pu être le cas du personnel de Toyota jusqu'à la fin des années 80. Mais quand les salariés constatent que leur implication conduit à des réductions incessantes d'effectif et non à la construction d'un engagement réciproque sur l'emploi et les salaires, alors les nouvelles organisations peuvent s'écrouler comme des châteaux de cartes, ainsi que le laissent penser certains conflits de ces derniers mois. Plutôt que de copier ou de s'inspirer de systèmes, dont les conditions de réussite sont tout autant externes qu'internes, les constructeurs automobiles européens devraient bien plutôt essayer de comprendre comment Toyota a su et surtout pu construire pas à pas un modèle cohérent et efficace et pourquoi il doit maintenant en changer. Pour redevenir durablement compétitifs, ils ont encore à inventer un ou des systèmes propres, puisant leur force de leur adéquation au contexte historique, commercial, social et institutionnel qui est le leur.