

La crise de Toyota remet en question le "toyotisme", par Philippe Pons

LE MONDE | 08.03.10 | 12h38 • Mis à jour le 08.03.10 | 12h38

Deux crises se conjuguent dans les déboires du constructeur automobile japonais Toyota : une crise d'image et une crise managériale qui va au-delà de la firme elle-même. *"Toyota, c'est le Japon"*, dit-on. C'est la marque des limousines de l'empereur, de la majorité de la flotte de taxis, la plus grande entreprise par sa capitalisation, le "ruban bleu" de l'industrie, incarnant son excellence - qualité, innovation technologique - alors que d'autres étoiles, comme Sony, ont pâli. C'est surtout l'icône de la gestion à la japonaise. La crise d'image sera surmontée. Remédier à la seconde, celle d'un modèle de gestion, prendra plus de temps.

Hautaine, peu communicante, sinon dans l'autosatisfaction, la direction de Toyota a réagi maladroitement en tardant à faire face. On ne se défait pas du jour au lendemain d'un "complexe" impérial qui ne prépare guère à la gestion des crises : la puissance incitant à se dispenser d'expliquer. Les médias japonais ne se sont pas montrés trop pressants : avec 48 % du marché automobile local, Toyota est le premier annonceur publicitaire.

Et il a fallu du temps pour qu'ils se mettent au diapason, avec plus de retenue que la presse américaine. Dans son expansion planétaire, Toyota a mis à genoux les constructeurs américains qui, épaulés par le Congrès, prennent leur revanche, et la presse s'en fait la caisse de résonance. Des hebdomadaires nippons voient dans cet hallali *"un matraquage du Japon"*, comme dans les années 1980, quand l'Archipel était accusé d'*"acheter le monde"*.

Akio Toyoda, le président de Toyota, a reconnu que la hâte à conquérir le marché n'est pas étrangère aux défauts de production. Dans son expansion, Toyota a déshabillé ce qui faisait le coeur de son système : ses équipes de concepteurs des produits, envoyés dans le monde entier.

Le constructeur a pensé acquis ce qui avait fait sa force : la fiabilité de ses produits. Le contrôle de la qualité était le mantra de la gestion à la japonaise. Il a été entamé et la "bavure" de Toyota a terni la réputation de l'industrie nippone au-delà de la branche automobile.

Dans les années 1980-1990, Toyota avait changé la perception du Japon. Jusqu'alors, son expansion tenait du miracle et, en dépit d'analyses fines d'économistes - Hubert Brochier, Christian Sautter dans le cas de la France -, le

culturalisme "exotisant" dominait l'approche. Puis on passa à un autre paradigme : la croissance nipponne s'expliquait par son organisation du travail. Le "toyotisme" venait à la rescousse du taylorisme et du fordisme (théorisation des procédés de la production de masse) et l'Occident alla chercher au Japon des recettes sur la *"réconciliation du capital et du travail"*.

Toyota appelait à *"penser à l'envers"* (Benjamin Coriat) : contrairement à ce que croyait Taylor, ce n'est pas la vitesse d'opération de l'ouvrier qui détermine l'efficacité, mais le processus d'organisation du travail par l'intégration des tâches de contrôle de qualité et de celles de production, en mobilisant l'intelligence des salariés pour améliorer les procédés. L'ouvrier n'est pas dépossédé du contenu de son travail, comme dans le fordisme, mais reconnu pour son savoir-faire, à condition qu'il adhère aux objectifs de la firme.

Le *"juste à temps"* (réduction des stocks), le *"zéro défaut"*, les *"cercles de contrôle de qualité"* : tout ce corpus de concepts chocs, épinglés sous leur vocable japonais pour en accentuer l'originalité, a fait le miel des maîtres à penser de la gestion à travers le monde, qui découvraient chez Toyota *"une démocratie dans les rapports de travail"*. L'innovation managériale était incontestable, mais le paradigme productif laissait dans l'ombre d'autres aspects du toyotisme. *Toyota, l'usine du désespoir*, de Satoshi Kamata, paru dans les années 1970, était renvoyé aux orties du gauchisme. Réédité en 2008 dans sa traduction française (éd. Demopolis), il décrit une situation certes dépassée, mais qui invite à réfléchir, souligne dans sa préface le sociologue japonisant Paul Jobin : *"Loin d'avoir assoupli le fordisme, le toyotisme a renforcé le contrôle corporel et mental sur l'ouvrier."*

En tout cas, avec une production exponentielle décentralisée dans le cadre d'une expansion planétaire de Toyota, l'investissement en ressources humaines n'a plus suivi et le contrôle de la qualité des pièces, en particulier de celles fabriquées à l'étranger, est devenu plus aléatoire. Bien que le problème actuel tienne à la conception des pièces et non à la production de celles-ci, il pose la question de la fiabilité du système dans son ensemble.

Avant même la crise, des sociologues (Michel Freyssenet) et des économistes (Robert Boyer), pour ne citer que des Français, avaient souligné les limites du toyotisme. A l'origine, celui-ci mettait la qualité avant la quantité : les déboires actuels rappellent le constructeur à ses principes... Toyota a perdu dans l'affaire une *"autorité morale"*, mais elle peut sortir de la crise par le haut en relevant les critères de fiabilité, fait valoir Takahiro Fujimoto, du Centre de recherche sur la gestion de la fabrication à l'université de Tokyo. Son avance technologique lui donne en ce domaine un sérieux atout dans la compétition mondiale, une fois démontré ne pas avoir dissimulé les défauts.