



**Concours d'accès en 3<sup>ème</sup> année  
Programme Grand Ecole  
Epreuve de Français  
Session de Septembre 2014  
Durée : 3 heures**

---

**Travail à faire**

1. Faites la synthèse de ces deux documents extraits du journal «**Le Monde**»
2. Donnez un titre à la synthèse.

## Document 1 : Toyota abandonne-t-il le toyotisme ?

Depuis quelques mois, hebdomadaires et quotidiens se font l'écho des transformations que Toyota a apporté à son système de production. La question est de savoir si ces transformations sont de simples adaptations aux nouvelles conditions du marché ou bien si, sous couvert de réformes, on assiste à la recherche d'un autre modèle. Les articles de presse, généralement bien documentés sur les changements de l'organisation productive, ne font pas le lien avec la profonde transformation de la relation salariale. Les modifications du système Toyota sont expliquées par la récession, 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. La profonde crise du travail qui a frappé Toyota est passée inaperçue en Europe et en Amérique du Nord.

C'est en réalité cette crise du travail qui est 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 millions d'immatriculations par an, la demande se déplaçant dans le même temps vers des modèles de haut de gamme et les véhicules « récréatifs ». Toyota a accru le nombre de ses modèles, mais n'a pu produire le volume demandé. De 44 % du marché intérieur – l'ambition de Toyota était d'atteindre 50 %, la firme est tombée à 35 % de parts de marché en 1993, et a dû faire assembler une plus grande variété de modèles sur une même chaîne.

Surtout Toyota n'a pas réussi à recruter ou à retenir le nombre de jeunes nécessaires, 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 2315 heures en 1990 chez Toyota pour une durée contractuelle de 1808 heures). Le recours à des travailleurs temporaires (10,5 % des ouvriers de fabrication en 1991) a eu pour conséquence d'accroître les dysfonctionnements. Les chefs d'équipe et les contremaîtres, piliers du système, ont été de moins en moins en mesure d'assurer le plan de production, en raison des manques d'affection et de la trop grande diversité de la production. Il en a été de même chez les fournisseurs.

A force de tendre vers la production « au plus juste », le système s'est privé de toute élasticité. Ce faisant, il a rencontré des limites d'acceptabilité sociale. Les tensions sur le marché du travail se sont transformées en crise du collectif du travail au sein de la firme. Comme souvent en pareil cas, il n'était plus possible de faire simplement machine arrière. C'est l'ensemble du système qu'il a fallu repenser en plein boom de la demande.

Un comité conjoint direction-syndicat a été constitué pour « humaniser le travail ». Or plusieurs des mesures adoptées à partir de 1990 ont affecté le cœur du système. Toyota se distinguait des autres constructeurs japonais en incitant 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 de disparition progressive des causes des arrêts du flux avec le système de rémunération : le salaire dépendait

à 60 % de l'effort fait mensuellement par chaque équipe pour diminuer ses temps de production, ce qui menaçait à terme son propre effectif.

**A force de tendre vers la production « au plus juste », le système s'est privé de toute élasticité, et a rencontré ses limites d'acceptabilité sociale**

C'est ce système qui a été remis en cause bien que l'emploi soit garanti par ailleurs, il a même été 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 dans le reste du groupe, la part du salaire liée à la réduction des temps de production étant ramenée à 20 % de la rémunération mensuelle.

Le système des horaires et la conception de la chaîne de montage ont également été changés. Les deux équipes, une de jour et une de nuit séparées par quatre heures, pouvant être utilisées en heures supplémentaires, ont été remplacées par deux équipes de jour, rendant impossible l'allongement de la journée de travail, même si le plan de production n'était pas réalisé. La réduction du temps annuel de travail a été programmée. Cette durée a atteint 1891 heures en 1995. Les chaînes de montage ont été tronçonnées en mini lignes séparées par des stocks tampons, donnant à chaque équipe une certaine autonomie de temps pour faire face, sans stress insupportable, aux imprévus. Chaque mini lignes permet aussi aux équipes d'avoir une relative maîtrise de la réalisation d'un produit complet. Ces aménagements ont des explications empruntées à Volvo et Mercedes, au moment même où ceux-ci les ont remis en cause pour leur productivité insuffisante.

Le renversement de la conjoncture en 1992 n'a pas empêché les transformations de se poursuivre. Sans doute conscient d'affronter une crise structurelle. 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. Des recherches sont même entreprises pour mieux impliquer les 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 dès la deuxième moitié des années 80 et la contraction de la demande obligeant aussi le constructeur à réduire la diversité de ses produits et à diminuer ses coûts de conception.

Les constructeurs européens devraient regarder de près la mutation de Toyota avant de s'engager dans une voie dont on aperçoit mieux aujourd'hui les limites. Comment tirer les bénéfices d'une organisation productive sans réunir les conditions sociales qui la rendent efficace ? Comment obtenir durablement le temps de travail nécessaire à une production donnée, sans garantir leur emploi en particulier ni le niveau de l'emploi en général ? L'adhésion obtenue des salariés ces dernières années résulte plus de la crainte du chômage et de l'affaiblissement syndical que d'une acceptation raisonnée et relative du système, comme cela a pu être le cas du personnel de Toyota jusqu'à la fin des années 80. Quand les salariés constatent que leur implication conduit à des réductions incessantes d'effectifs 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.

**Par Michel Freyssenet & Koichi Shimizu**

**Michel Freyssenet est sociologue, directeur et de recherche du CNRS, Iresco-CSU.**

**Koichi Shimizu est économiste, professeur à L'Université d'Okoyama**

**Le Monde – 21/01/1997**

## **Document 2 : La crise de Toyota remet en question le « toyotisme »**

Deux crises se conjuguent dans les déboires du constructeur de l'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.

**A l'origine, le toyotisme mettait la qualité avant la quantité : les déboires actuels rappellent le constructeur à ses principes.**

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'était pas étrangère aux défauts de production. Dans son expansion Toyota a déshabillé ce qui faisait le cœur de son système, ses équipes de concepteurs des produits renvoyés 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 nipponne au-delà de la branche automobile.

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

culturalisme « exotisant » dominait l'approche. Puis on passe à un autre paradigme : la croissance nipponne 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 de l'opération de l'ouvrier qui détermine l'efficacité, mais le processus d'organisation du travail par l'intégration des tâches de contrôle de la 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), « zéro défaut », les « cercles de contrôle de qualité », tous 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. Demapolis), 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 Bayer) 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.

**Le Monde le 09 Mars 2010**