

Toyota peut-il sauver le Japon (et le reste du monde) ?

Résumé : Peut-on transposer les principales caractéristiques du système de production de Toyota (TPS) à d'autres entreprises et en tirer bénéfice durablement à la fois en terme de productivité et de profitabilité ? Contrairement à la plupart des analyses qui ont pour base des études de cas américaines ou européennes et des définitions figées et abstraites du système de production de Toyota, cette étude se propose de répondre à cette question dans le contexte japonais. Celui-ci est défini par une crise macroéconomique et financière qui dure depuis plus de 10 ans, ce qui n'empêche pas Toyota de battre des records de profit. Dans ce contexte, un nombre croissant d'entreprises japonaises tentent de transposer le système de production qui semble être la base du succès de Toyota, avec l'espoir d'améliorer leur productivité et, à terme, leur profitabilité.

Nous analysons tout d'abord les sources réelles des profits de Toyota en ne nous limitant pas au système de production *stricto sensu*. Ensuite, nous étudions au plus près ce qu'est le système de production de Toyota (dont la définition pose problème) en prenant en compte ses évolutions et son environnement, qui conditionne son efficacité. Nous pourrions alors analyser les tentatives japonaises récentes de transposition du TPS.

Sur la base d'une enquête de terrain et de la mobilisation des analyses japonaises les plus reconnues sur le sujet, cette étude débouche sur les deux résultats principaux suivants. D'une part, nous montrons l'extrême difficulté de tirer profit de la transposition du système de production de Toyota en tant que tel. D'autre part, nous mettons en évidence le très grand intérêt que représente la compréhension de ce qu'est le « toyotisme réel », à la fois une certaine attitude face au changement et une conception de l'entreprise qui fait toute sa place au capital humain.

Mots-clés : système de production de Toyota, toyotisme, modèle productif, productivité, profitabilité, hybridation, modèle japonais, crise japonaise, mondialisation.

Can Toyota save Japan (and the world)?

Summary: Is it possible to transfer the main assets of the Toyota productive system (TPS) to other firms and to get long term gains in terms of productivity and profitability? Contrary to most of the analyses, which are based on American or European case studies and on fixed and abstract definitions of the TPS, this study aims to answer to the question in focusing on the Japanese case. It is characterized by a macroeconomic and financial crisis for more than 10 years, which does not hinder Toyota to reach records of profit. In this context, an increasing number of Japanese firms try to transfer the productive system, which seems to be the basis of Toyota's success. In so doing, they hope to improve their productivity and their profitability.

Our perspective first focuses on the real sources of Toyota's profits, without restricting the scope of the research to the productive system *per se*. Then, taking into account its evolution and its environment (which is a condition of its efficiency), it is necessary to study carefully the Toyota productive system, whose definition is not without ambiguity. It allows us finally to analyze the recent attempts of transfer of the TPS within some Japanese firms.

On the basis of a field study and on the most recognized Japanese researches on the subject, the two major results of this report are the following. First, it is very difficult for a firm to benefit from the transfer of the TPS. Second, it is very fruitful to understand what the "real toyotism" means, an attitude toward change and a conception of the firm, which gives a central place to the human capital.

Key words: Toyota productive system (TPS), toyotism, productive model, productivity, profitability, hybridization, Japanese model, Japanese crisis, globalization.