



# La « machine » Toyota: Un système d'apprentissages et de solidarités interentreprises

**Franck CAZENAVE**

 **BOSCH** Directeur Achats, Chassis Systems Brakes  
 **UNIVERSITÉ — PARIS-EST** Docteur en Sciences de Gestion

**LE PLAN :**

- **Les constructeurs: leurs performances**
- **Les modèles de relations interentreprises: le « dominant » face à face avec celui de Toyota Motor Corporation**
- **Conclusion**

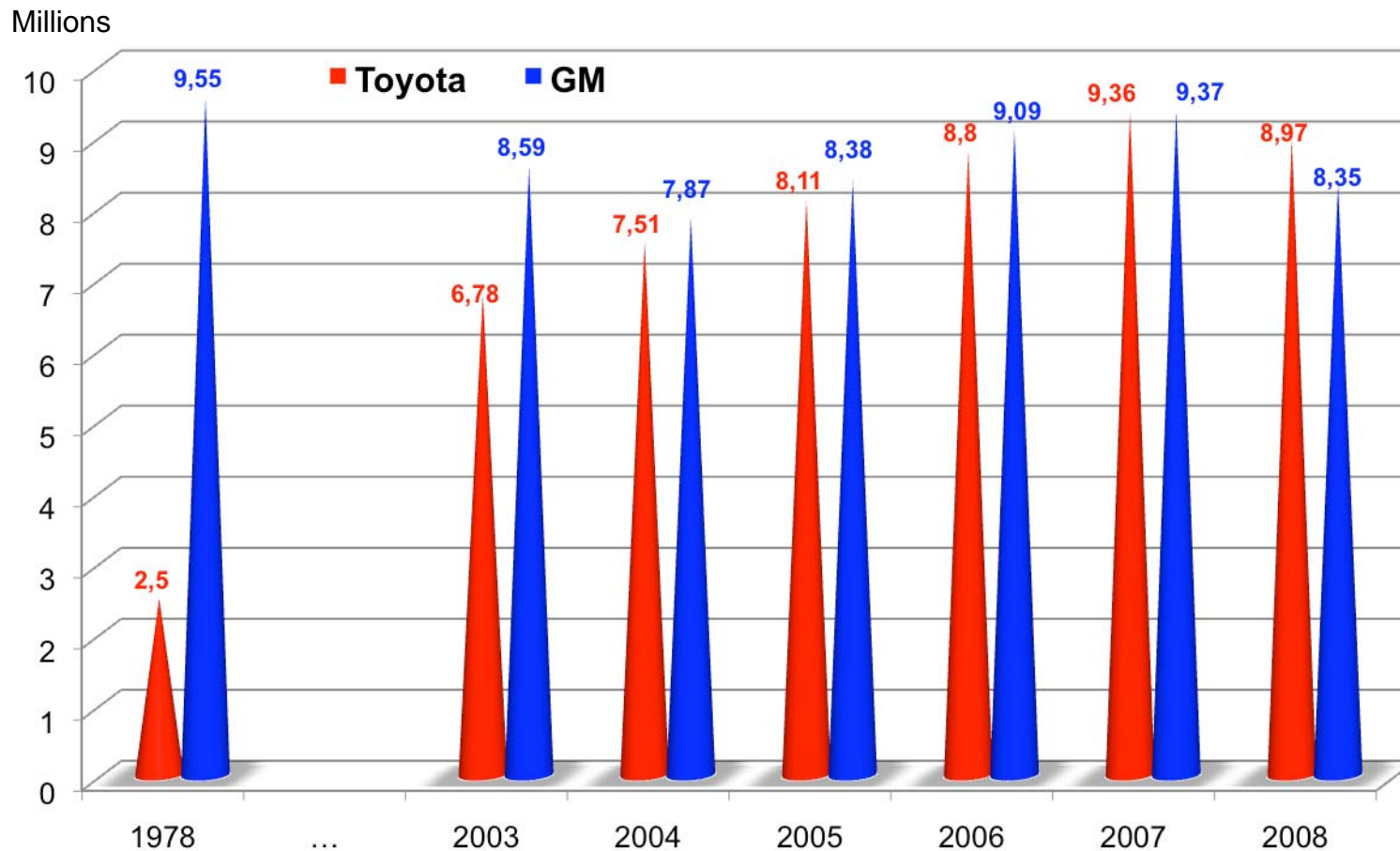
**LA PROBLÉMATIQUE:**

***POURQUOI ET DE QUELLES MANIÈRES LES RELATIONS INTERENTREPRISES CONTRIBUENT-ELLES À LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DE TOYOTA MOTOR CORPORATION DIFFÉREMMENT DE CELLES DU MODÈLE DOMINANT?***

**LE PLAN :**

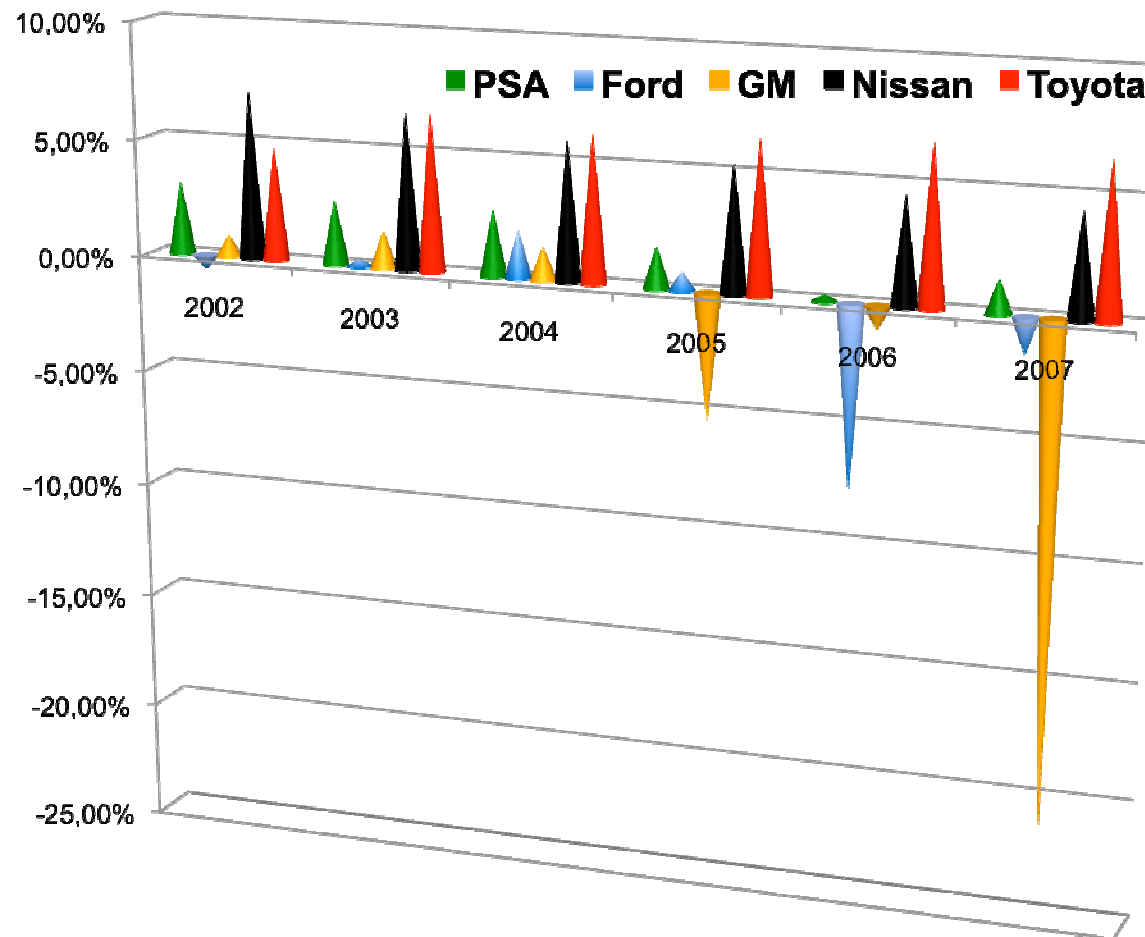
- **Les constructeurs: leurs performances**
- **Les modèles de relations interentreprises: le « dominant » « face à face » avec celui de Toyota Motor Corporation**
- **Conclusion**

## ÉVOLUTION DES VENTES DES GROUPES GM & TOYOTA MOTOR CORPORATIONS SUR LES ANNÉES CIVILES 1978 ET 2002 À 2008



➔ 2008: Toyota, n° 1 mondial des ventes de voitures

## ÉVOLUTION DE PROFITABILITÉ NETTE DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES SOURCES: RAPPORTS ANNUELS – 2002 À 2007



➔ **2008: Toyota, le plus profitable des « généralistes »**

# THE MACHINE THAT CHANGED THE WORLD

SOURCE: IMVP WORLD ASSEMBLY PLANT SURVEY, 1987



	<b>GM FRAMINGHAM (USA)</b>	<b>NUMMI JV GM / TOYOTA (USA)</b>	<b>TOYOTA TAKAOKA (Japon)</b>
<i>Assembly hours per car</i>	<b>31</b>	19	<b>16</b>
<i>Assembly defects per 100 cars</i>	<b>135</b>	45	<b>45</b>
<i>Assembly space per car (m<sup>2</sup>)</i>	<b>8,1</b>	7,0	<b>4,8</b>
<i>Inventories of parts (average)</i>	<b>2 weeks</b>	2 days	<b>2 hours</b>

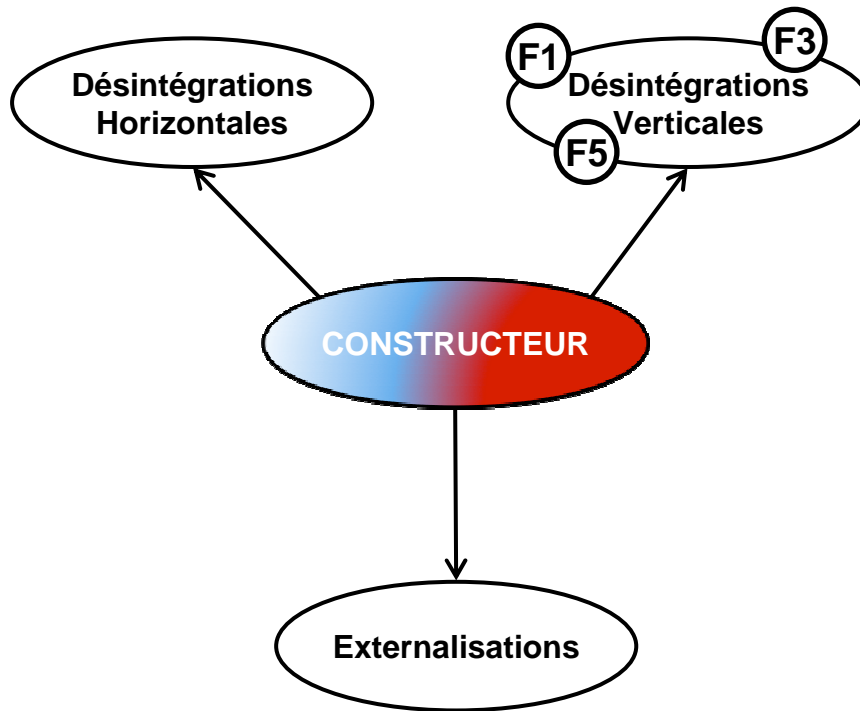
➔ Toyota, référence en organisation de la production

**LE PLAN :**

- **Les constructeurs: leurs performances**
- **Les modèles de relations interentreprises: le « dominant » « face à face » avec celui de Toyota Motor Corporation**
- **Conclusion**

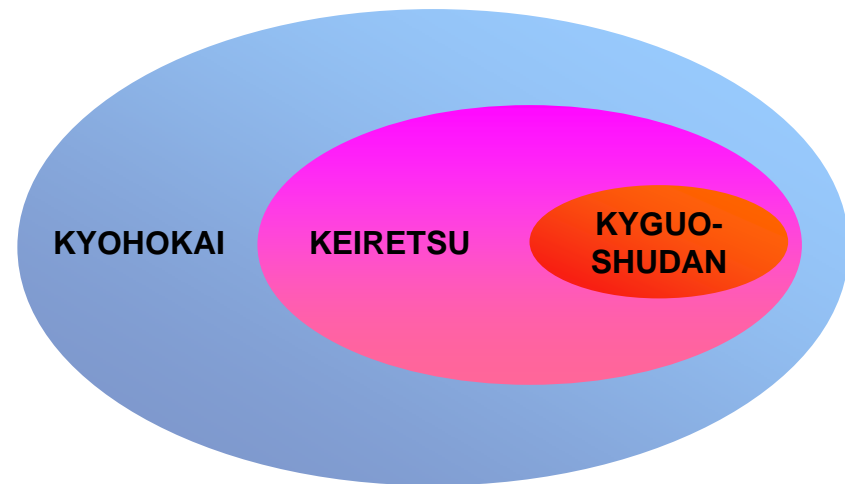
# LES FRONTIÈRES DE LA FIRME: LE MODÈLE DOMINANT FACE À LA «MACHINE» TOYOTA ENTRE RECENTRAGE ET FILIALISATION

## Modèle dominant



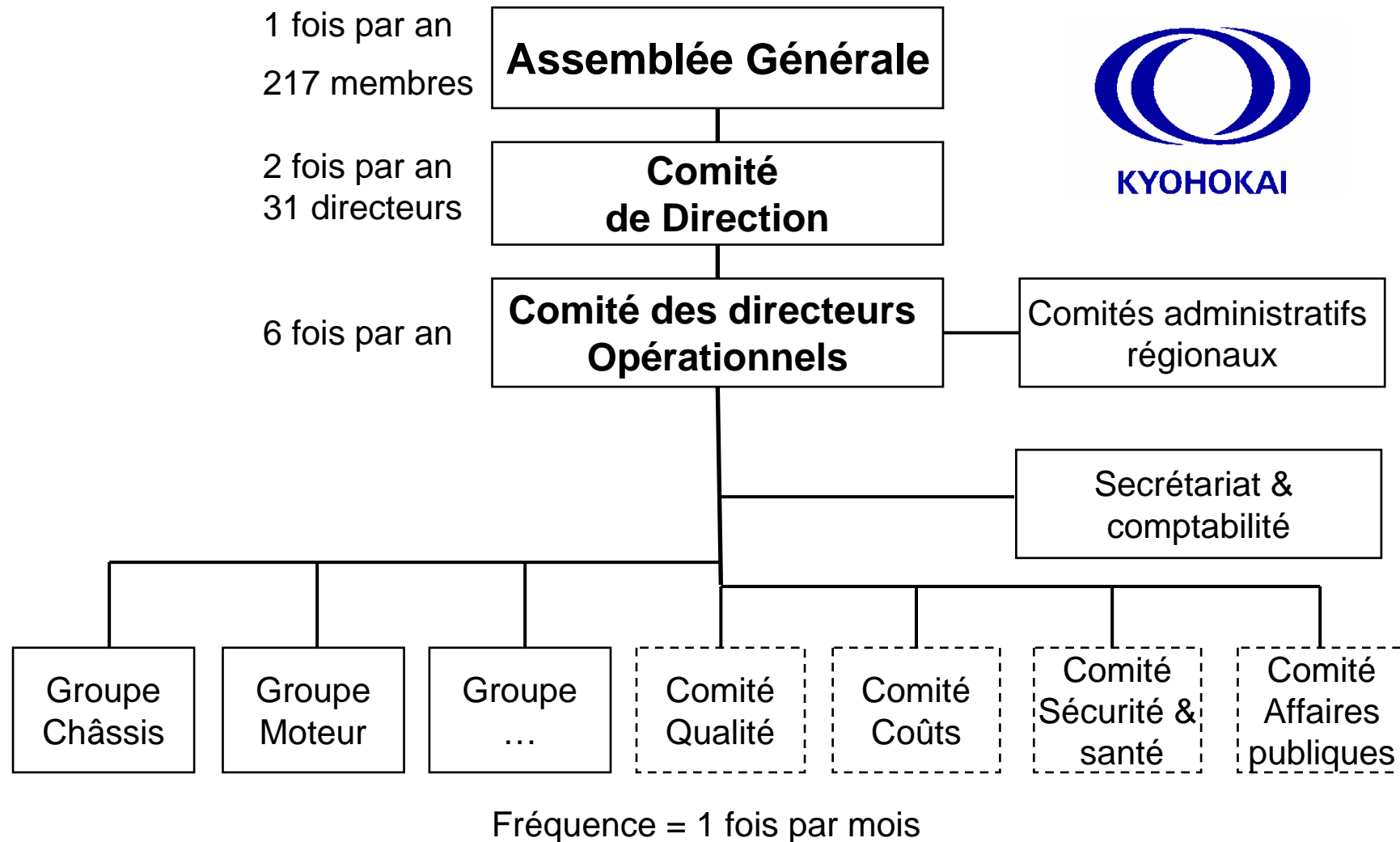
Depuis 1980

## La « machine » Toyota

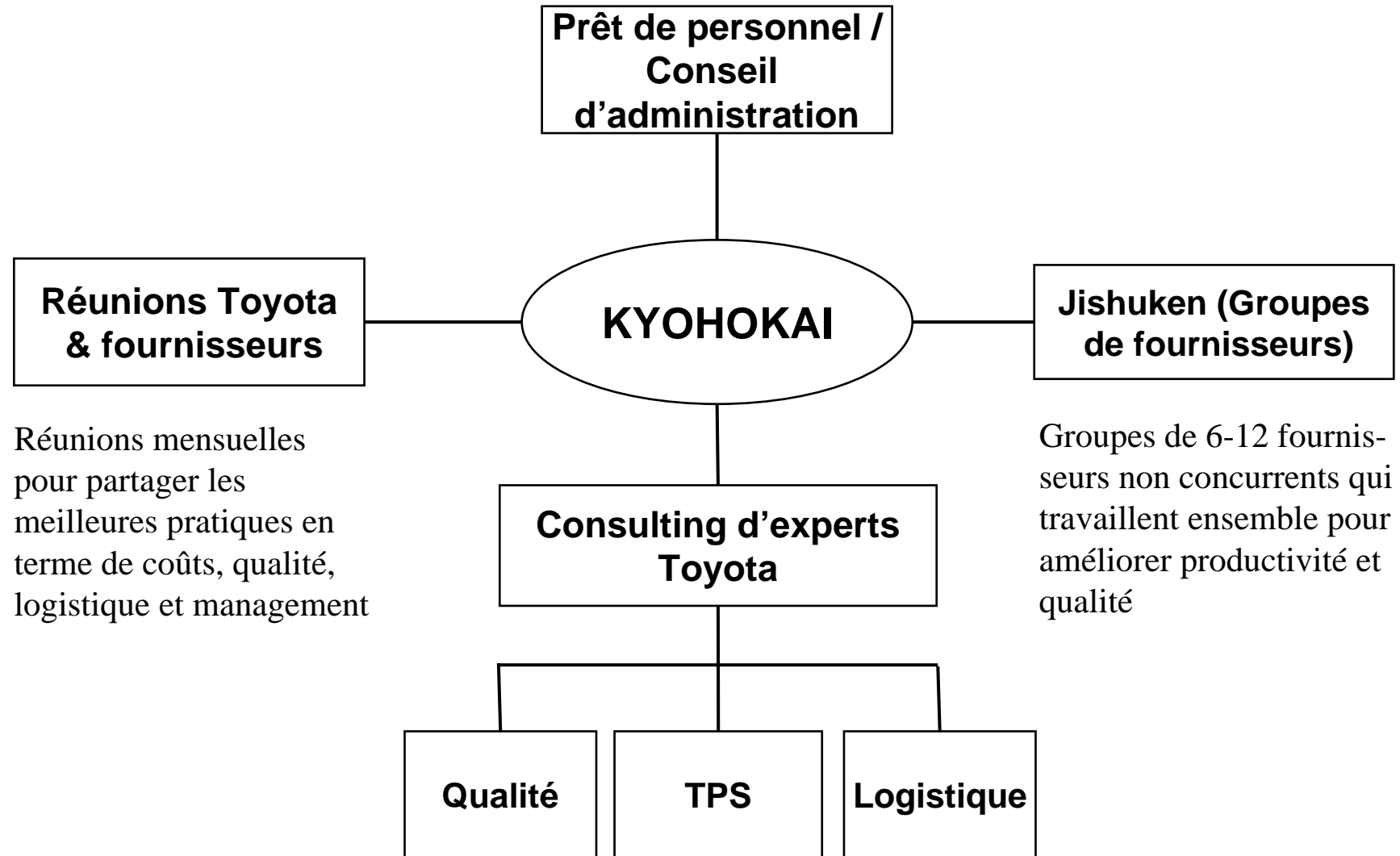


Depuis 1950

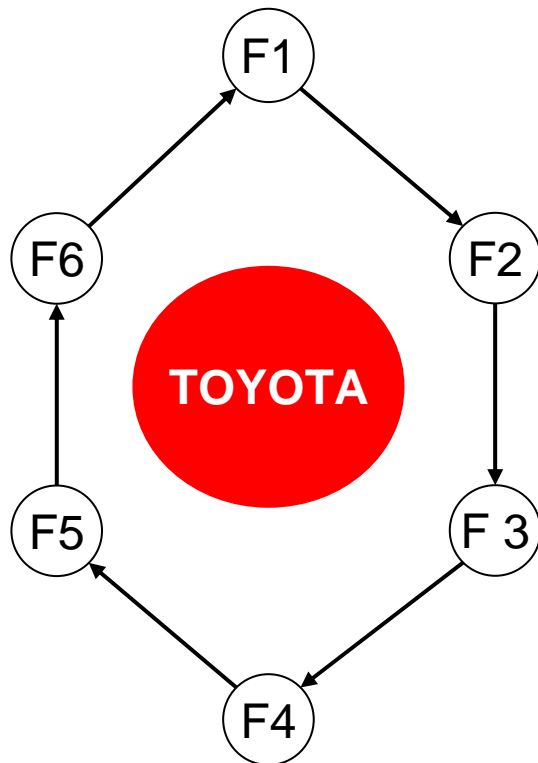
# L'ORGANISATION DU KYOHOKAI: UNE STRUCTURE, DES MEMBRES & DE NOMBREUSES ACTIVITÉS



# KYOHOKAI – DES ACTIVITÉS GÉNÉRATRICES D'APPRENTISSAGES ET DE SOLIDARITÉS INTERENTREPRISES



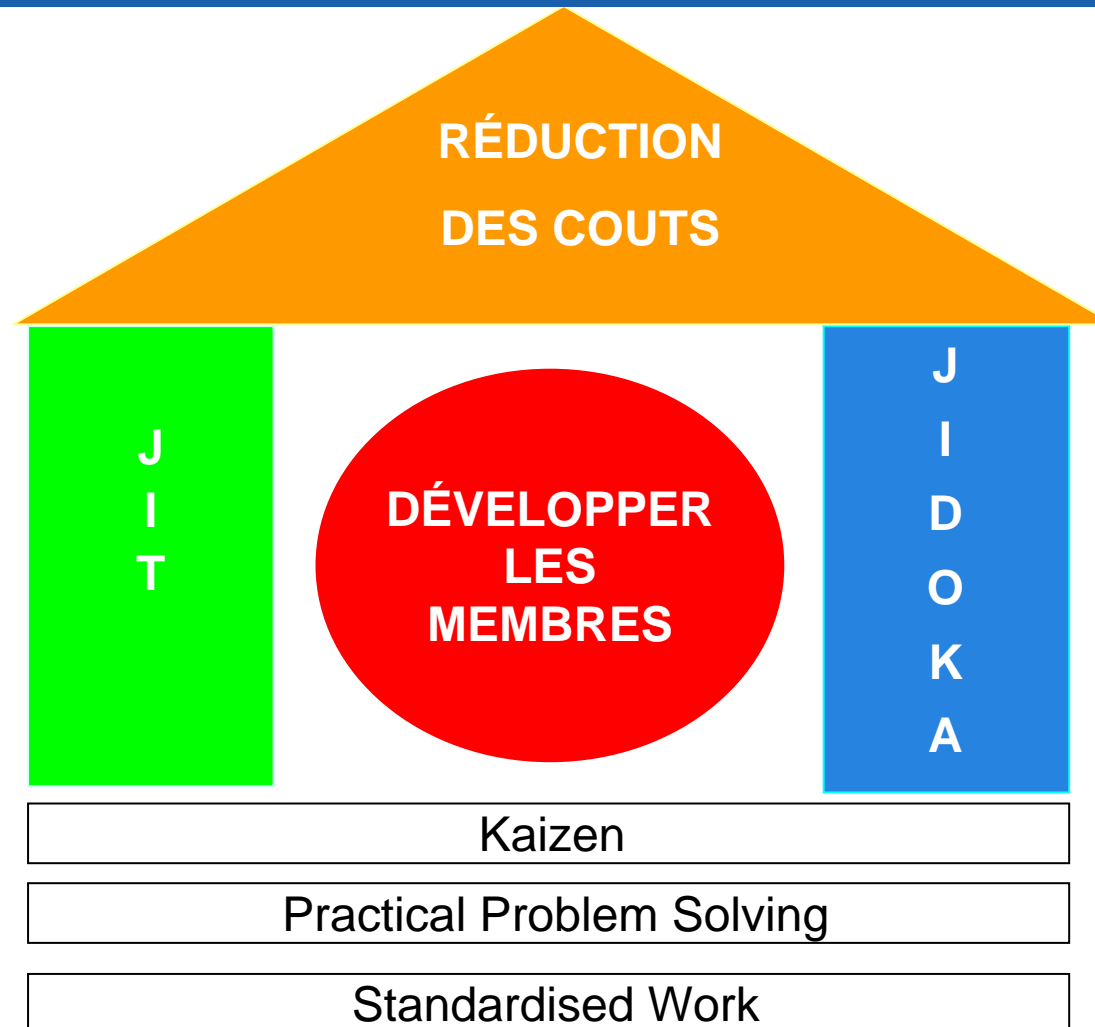
### Rotation mensuelle du fournisseur visité



### Organisation du Jishuken

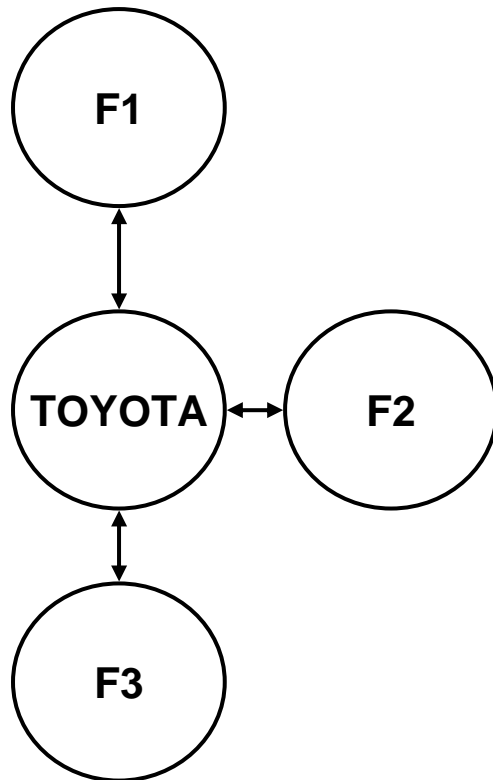
1. **Activités d'amélioration et détermination du chantier par le fournisseur seul**
2. **1° visite d'usine de tous les membres**
3. **Partage des observations des membres invités**
4. **Focalisation sur un chantier d'amélioration de tous les membres**
5. **Déploiement du plan d'action par le fournisseur seul**
6. **2° cycle de visites et suivi du chantier d'amélioration par tous les membres**

# JISHUKEN – UN BUT ET DES OUTILS



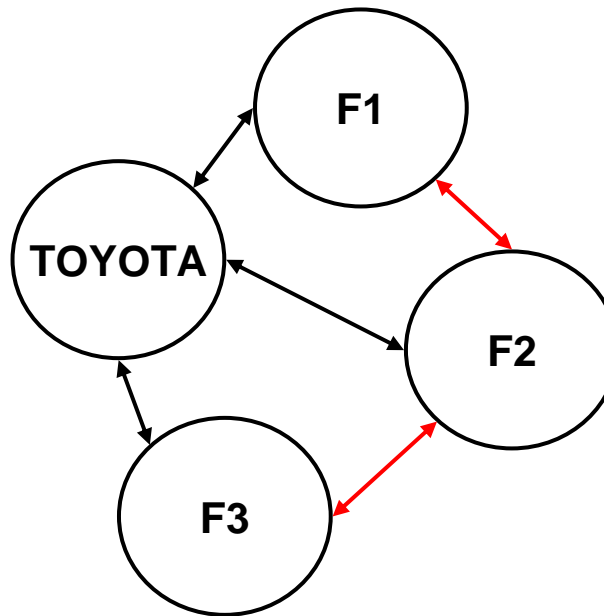
# KYOHOKAI – LE JISHUKEN, CRÉATEUR D'APPRENTISSAGES ET DE SOLIDARITÉS INTERFIRMES

1. Phase initiale:  
Toyota diffuse des connaissances



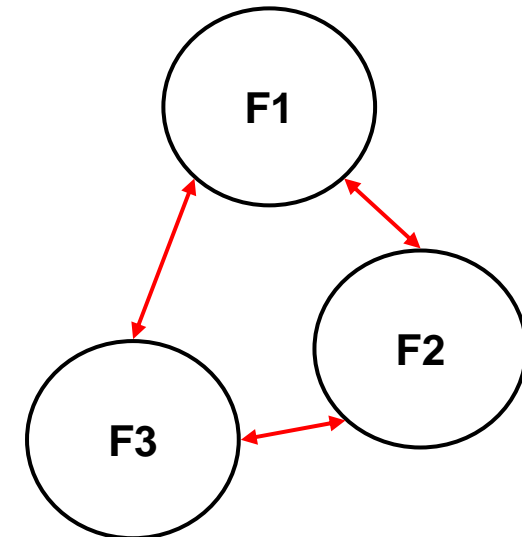
« In Jishuken »

2. Phase intermédiaire:  
Tous les membres partagent des connaissances



« In Jishuken »

3. Phase finale:  
Diffusion d'apprentissages sans Toyota



**Kyohokai = système**

« Out Jishuken »

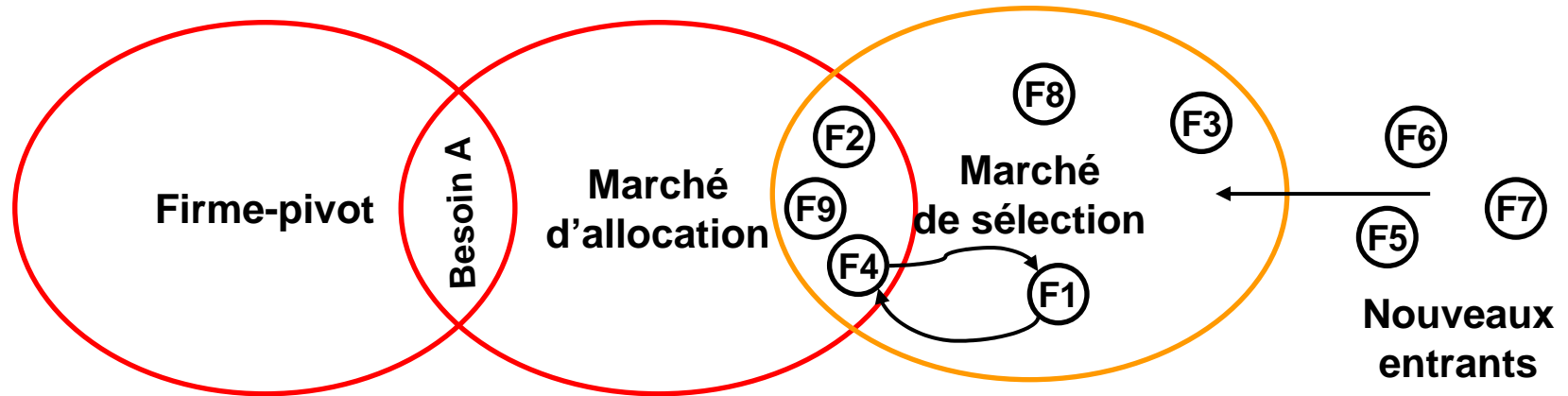
***Solidarité: « terme juridique à l'origine, la solidarité désigne l'interdépendance des parties d'un ensemble et tout changement dans une partie se traduit par un changement dans les autres. Chacune des parties a son individualité, mais leur destin est commun »***

*Dictionnaire étymologique de la langue française,  
Mazure, 1863.*

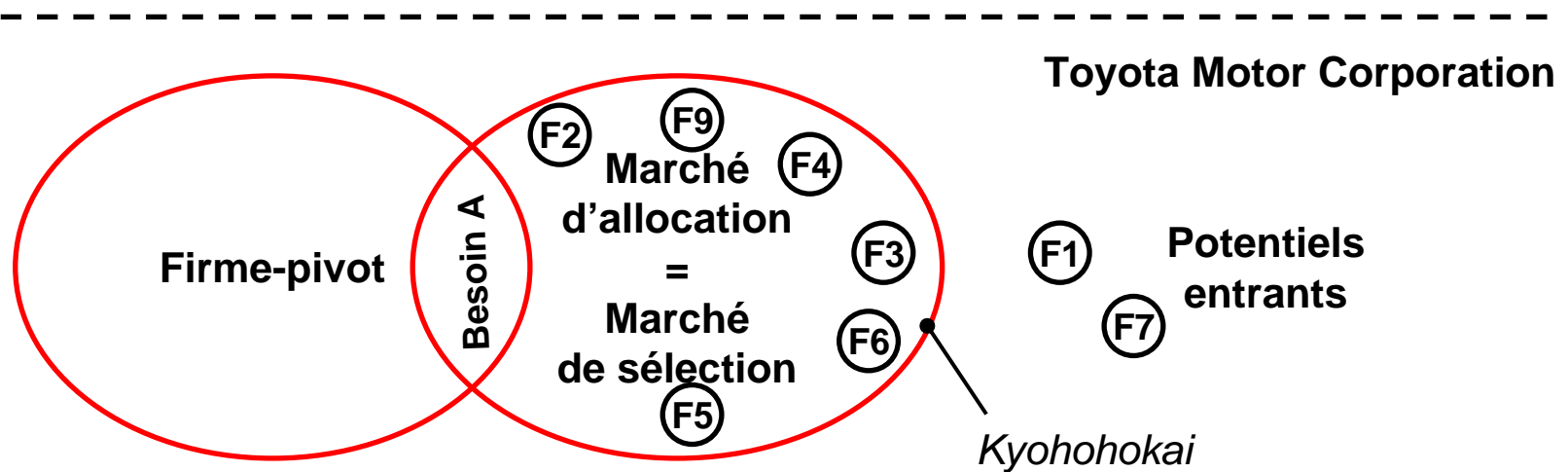
**LE PLAN :**

- **La méthodologie de la recherche**
- **Les constructeurs: leurs performances**
- **Les modèles de relations interentreprises: le « dominant » « face à face » avec celui de Toyota Motor Corporation**
- **Conclusion**

# ORGANISATION DES MARCHÉS D'ALLOCATION ET DE SÉLECTION: CONFRONTATION ENTRE LE MODÈLE DOMINANT ET TOYOTA MOTOR CORP.



Modèle dominant

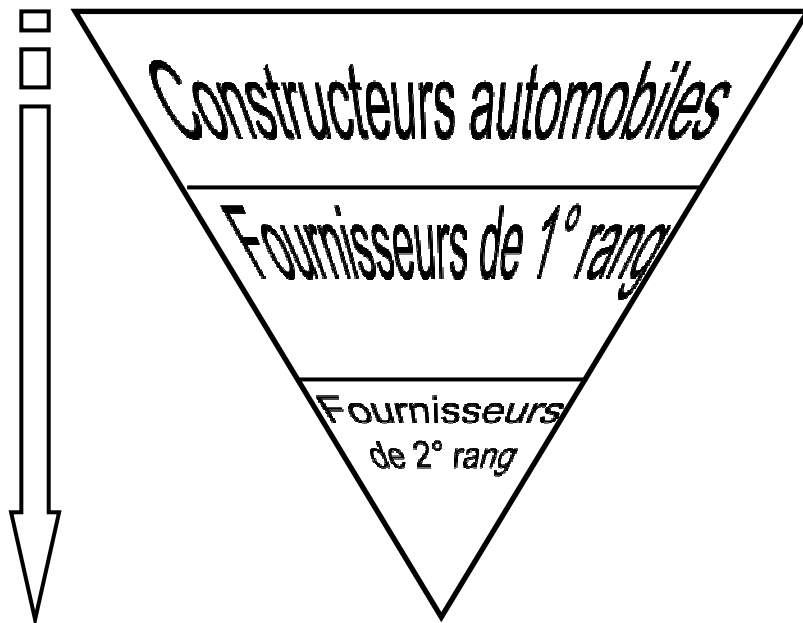


## RÉSULTATS NETS DES CONSTRUCTEURS ET DES ÉQUIPEMENTIERS – SOURCES: RAPPORTS ANNUELS DE 2000 À 2007

	PROFITS NETS %							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>PSA</b>	2,86%	3,16%	3,21%	2,74%	2,70%	2,15%	1,09%	1,85%
<i>Faurecia S.A.</i>	0,58%	0,62%	-0,60%	0,10%	1,22%	-1,66%	-3,84%	-1,88%
<b>Ford</b>	2,45%	-4,15%	-0,60%	0,30%	2,04%	0,79%	-7,88%	-1,54%
<i>Visteon Corp.</i>	1,64%	-0,81%	-1,91%	-6,96%	-8,23%	-1,59%	-1,43%	-3,30%
<b>GM</b>	2,56%	0,36%	0,93%	1,60%	1,40%	-5,40%	-1,00%	-21,39%
<i>Delphi Corp.</i>	3,64%	-1,42%	1,15%	-0,04%	-16,83%	-8,75%	-20,70%	-13,90%
<b>Nissan</b>	5,44%	6,01%	7,25%	6,77%	5,97%	5,49%	4,63%	4,46%
<i>Calsonickansei</i>	ND	0,87%	1,17%	1,30%	0,72%	2,69%	0,02%	0,34%
<b>Toyota</b>	3,88%	5,21%	4,84%	6,72%	6,31%	6,52%	6,86%	6,53%
<i>Denso Corp.</i>	3,29%	3,02%	4,76%	4,29%	4,72%	5,30%	5,68%	6,06%
<i>Aisin Seiki Corp.</i>	1,80%	-0,64%	3,41%	2,12%	2,52%	2,88%	2,81%	3,39%

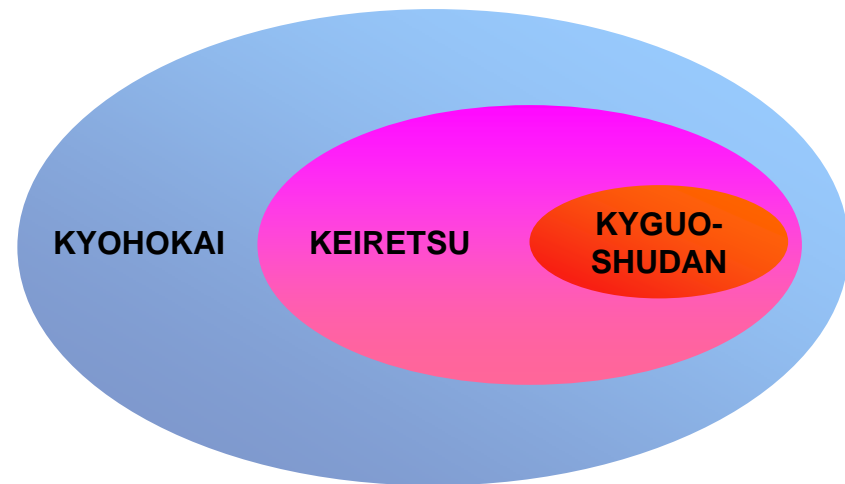
# LE MODÈLE DOMINANT FACE À LA « MACHINE » TOYOTA

Modèle dominant



Pyramide inversée =  
Écrasement  
des fournisseurs

La « machine » Toyota: Le  
Kyohokai



Système  
d'apprentissages et de  
solidarités interentreprises

**CONCLUSION :**

**EXISTE-T-IL UN MODÈLE UNIVERSEL  
DE GESTION DES RELATIONS  
INTERENTREPRISES?**

**« *Le rôle de la solidarité n'est pas de supprimer la concurrence, mais de la modérer* »,**

*E. Durkheim, La division du travail social, 1893*

***« Le rôle de la solidarité est de développer l'efficacité et la compétitivité de chacun des membres du « clan »,***

*F. Cazenave, 2009*

## LA « MACHINE » TOYOTA: UN SYSTÈME D'APPRENTISSAGES ET DE SOLIDARITÉS INTERENTREPRISES



**Merci pour votre attention.  
Des questions ?**