

## Journée du GERPISA n°218

### Changements dans le système des salaires et la gestion de la productivité chez Toyota

**Vendredi 27 mars 2015, 14h00-17h00**  
**au siège du Comité des Constructeurs Français de l'Automobile (CCFA)**  
**2 rue de Presbourg, 75008 Paris, en salle Etoile.**  
(Métro et RER Charles de Gaulle – Etoile.  
La rue de Presbourg donne sur le côté sud de l'Avenue des Champs Elysées).

**Koichi SHIMIZU**

Professeur, Graduate School of Humanities and Social Sciences,  
Université d'Okayama

Comme nous l'avons déjà montré concernant les activités de Kaizen chez Toyota, la rémunération de la production et la gestion de l'efficacité productive, ou de la productivité, avaient une relation étroite : la hausse de l'efficacité productive par le Kaizen augmenterait la rémunération de la production (Shimizu 1995 ; Shimizu 1999 ; Shimizu 2004). Ce système, créé en 1948 à l'initiative de Taïichi Ohno, fondateur du système de production de Toyota (SPT), et qui constituait le noyau dur de la gestion de la production "toyotienne", avait connu plusieurs modifications depuis lors, tantôt secondaires tantôt essentielles : achèvement du système de salaire et des règles de jeux en 1965-1971; révision de la rémunération de la production, renommée « rémunération de la productivité », en 1990-1993 ; modification importante de sa détermination en 1999-2004.

Nous avons expliqué ce dernier changement dans Shimizu (2009). Pourtant, notre explication de ce changement y était insuffisante pour élucider son retentissement sur la gestion de la productivité. Pour cette raison, nous avons mené des interviews auprès des DRH, de la direction de la gestion de la production, et des syndicats de Toyota, pour comprendre le sens de ce changement. Nous voudrions ainsi présenter le résultat, bien que provisoire, de nos recherches. Dans cette présentation seront abordés :

- La récapitulation des anciens systèmes de salaires et de leur relation avec la gestion de la production, représentant l'Ohno-isme ;
- Le changement de système de salaires et de détermination de la rémunération de la productivité en 2004.
- La gestion de l'efficacité productive et de la productivité avant et après 2004.

Ce faisant, nous essaierons de mettre en lumière la place du SPT dans le management global de Toyota après 2004.

#### **Références :**

- Shimizu K. (1995) "Kaizen et gestion du travail chez Toyota Motor et Toyota Motor Kyushu : Un problème dans la trajectoire de Toyota", Actes du GERPISA, No. 13, pp.13-42.
- Shimizu K. (1999) *Le toyotisme*, Collections Repères, La Découverte, Paris.
- Shimizu K. (2004) "Reorganizing Kaizen Activities at Toyota : Kaizen, Production Efficiency, and Humanization of Work", *Okayama Economic Review*, Vol. 36, No. 3, pp. 1-25.
- Shimizu K. (2009) "The Uncertainty of Toyota as the New World Number One Carmaker" ; in M. Freyssenet (ed.) *The Second Automobile Revolution : Trajectories of the World Carmakers in the 21st Century*, Palgrave, Macmillan, Hampshire and New York, pp. 69-94.