

## **« Apprendre à produire à Toyota, apprendre à être stratège à G.E. » par Seto Sumihiko**

### **La nouvelle synergie exploitation-stratégie dans le paysage mondial de production**

La dichotomie, entre usine mondiale en Chine et désindustrialisation en Amérique-Europe-Japon, est une vision simpliste qui risque de fausser la politique managériale globale des entreprises. La synergie entre les facteurs de perfectionnement des processus de production et le développement des pôles de stratégie au sein des maisons mères, est l'unique solution pour maintenir une rentabilité durable, affirme le professeur Takahiro Fuji-moto, directeur du Centre de Recherche en Production de l'Université de Tokyo.

L'exemple de l'alliance Renault-Nissan montre bien la synergie des deux forces : les usines Nissan et la maison mère Renault. L'implantation d'une unité de production en dehors des espaces économiques traditionnels, c'est à dire dans les pays émergents, nous oblige à repenser le modèle établi de la gestion d'entreprise industrielle. Les produits finis ne sont pas le simple résultat d'un assemblage de composants collectés, mais ils répondent à des besoins immatériels tel que le confort, la solidité, l'esthétisme.

### **Premièrement, la compétitivité dans l'organisation de l'exploitation industrielle.**

Si la formidable performance du modèle Toyota est symbolisée par sa gestion d'entreprise, c'est bien la compétitivité interne, c'est à dire non visible, qui lui donne cette force. Les forces de la production se réalisent selon un avantage compétitif issu de l'architecture organisationnelle inhérent à chaque pays. Désormais on peut distinguer six modèles architecturaux nationaux dans le monde, qui sont fonction de quatre critères : modulaire (simple montage de composants donnant des produits standardisés et interchangeables) ou intégral (produits à forte valeur ajoutée avec une identité propre), et ouvert (qui accepte la fabrication à l'extérieure des composants) ou fermé (fabrication propre).

### **Deuxièmement, il faut penser à l'organisation stratégique.**

Le paysage industriel international ne sera plus fondé, ni sur l'avantage comparatif, ni sur l'avantage concurrentiel, mais sur le double jeu du modèle architectural, à savoir avantage intégral et/ou modulaire. Le professeur Fujimoto positionne les entreprises japonaises dans le modèle intégral interne et externe, ce qui permet de produire du très haut de gamme, mais souvent avec une rentabilité faible. Les entreprises américaines, elles, adoptent un modèle modulaire interne et intégral externe dans les secteurs à fort besoin de connaissances avec une forte rentabilité comme General Electric, Dell, etc. Les entreprises Taiwanoises ou Coréennes sont spécialisées dans la production modulaire interne et externe dans des secteurs à fort besoin de capital.

**Le cas des entreprises chinoises est particulier**, il est fondé sur ce qu'on appelle l'architecture du pseudo ouvert modulaire. En Chine, la copie, qui fait partie intégrante du système, rend l'investissement en R&D inutile et provoque une stagnation technologique (technical locking). Il y a donc sur ce marché une myriade de petites entreprises très concurrentielles qui acquièrent les nouvelles technologies sans frais rendant impossible le maintien des parts de marchés et la possibilité de devenir le leader du marché aux sociétés étrangères et innovatrices (cas de VolksWagen). Certaines entreprises japonaises se transforment en modèle intégral interne et modulaire externe : Shimano (équipementier de vélo), Murata (Condensateur), Mabuchi (Moteur), Shin Etsu Kagaku (Silicone). Ces dernières effectuent des bénéfices d'environ 10%.

**Sumihiko Seto**

[www.geopolitis.net](http://www.geopolitis.net)