

Université de Paris X
UFR de Sciences Economiques, Gestion,
Mathématiques, Informatique
Master de Sciences de Gestion
Dossier de Stratégie et Politique Générale
Promotion 2007

Stratégie : Le groupe Toyota Motor Corporation



TODAY TOMORROW **TOYOTA**

Professeurs responsables :
Christophe BENAVENT
Christophe BOISSEAU

Philippine RUBAT du MERAC
Elisabeth PROVIDENTI
Fang FANG
Na WAN
Jiaman LI

SOMMAIRE

Introduction

Présentation de l'entreprise : son histoire, segmentation stratégique du secteur, DAS présumés de l'entreprise, cadre de référence et la problématique actuelle.

I/- Phase de Diagnostique Stratégique :

1/- L'Analyse Externe :

a/- Analyse concurrentielle suivant la démarche de Michael Porter

b/- Distinction de groupes stratégiques

c/- Analyse Swot externe

2/- L'Analyse Interne :

a/- Toyota aujourd'hui

b/- La Production: la force de Toyota

c/-Analyse Swot interne

II/- Les Prescriptions Stratégiques :

1/- Les Recommandations Stratégiques

a/-Vocation

b/-description de l'évolution du portefeuille

c/-Inférences et Implications

2/- Les Recommandations pour les Stratégies Concurrentielles

Conclusion :

Toyota dans l'avenir ...



INTRODUCTION

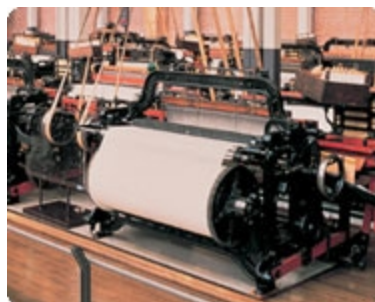
TOYOTA est l'un des plus grands constructeurs automobiles avec 7,4 millions de véhicules vendus chaque année sur les cinq continents.

Grâce à son engagement envers sa clientèle et sa constante recherche d'amélioration, d'innovation de ses véhicules Toyota occupe une place de leader sur le marché de l'automobile en Asie, possède l'avantage exceptionnel d'être la marque japonaise la mieux vendue aux Etats-Unis et d'être numéro un en Europe.



Afin de saisir pleinement les valeurs et principes exclusifs qui gouvernent l'entreprise, il est intéressant de revenir sur son passé, point de départ idéal pour illustrer un tournant dans l'histoire de l'automobile.

L'histoire de Toyota commence à la fin du 19^e siècle avec l'invention par Sakichi TOYODA du premier métier à tisser automatique au Japon, une machine qui contribue à révolutionner l'industrie textile du pays.



Kiichiro TOYODA prolongera les innovations de son père dans un secteur industriel différent mais qu'il aura appréhendé en Europe et aux Etats Unis dans les années 1920, l'Automobile.

Réutilisant les savoirs faire acquis dans les métiers à tisser, il fonde en 1937 la Toyota Motor Corporation.



Grâce aux apports de Taiichi OHNO, Toyota rentre dans l'histoire en proposant un système de production unique et reconnu comme le plus efficient au monde : « le juste à temps ».

L'entreprise Toyota regroupe diverses activités comme la vente de véhicules neufs, de véhicules d'occasions, de véhicules de formule 1, de pièces détachées, des services d'assurance, de financement...

D'un point de vue stratégique, seules ses activités de construction, conception et distribution (son cœur de métier) de véhicules neufs vont monopoliser notre attention au cours de ce dossier.

La difficulté de l'analyse d'une entreprise comme Toyota réside dans le fait de bien cerner les différents niveaux de stratégies directement liés à une structure d'entreprise complexe.

Nous allons tenter de distinguer les stratégies de long terme, moyen terme, et court terme ainsi que leur lien.

Nous décomposerons le marché de l'automobile en différents segments stratégiques :

- Les poids lourds (camions, tracteurs...)
- Les véhicules légers (les berling, limousine, voitures de ville ...)
- Les utilitaires (tous véhicules de transport de marchandises : camionnettes...)
- Les véhicules spéciaux (véhicules de l'armée, blindés...).



Toyota se situe sur deux segments stratégiques du marché de l'automobile qui sont les véhicules légers et les utilitaires et a développé cinq domaines d'activités stratégiques (DAS) à partir de ces derniers :

- **Les Berlines** : Petite voitures de ville ou familiales pour quatre.

Nouvelle Yaris



Corolla



- **Les Monospaces** : Grandes familiales

Corolla Verso



-Les 4X4 : Grosses voitures tout-terrains

Nouveau Rav 4



Land Cruiser



- Les voitures écologiques :

La Prius



-Les utilitaires légers :

Hilux



Dyna



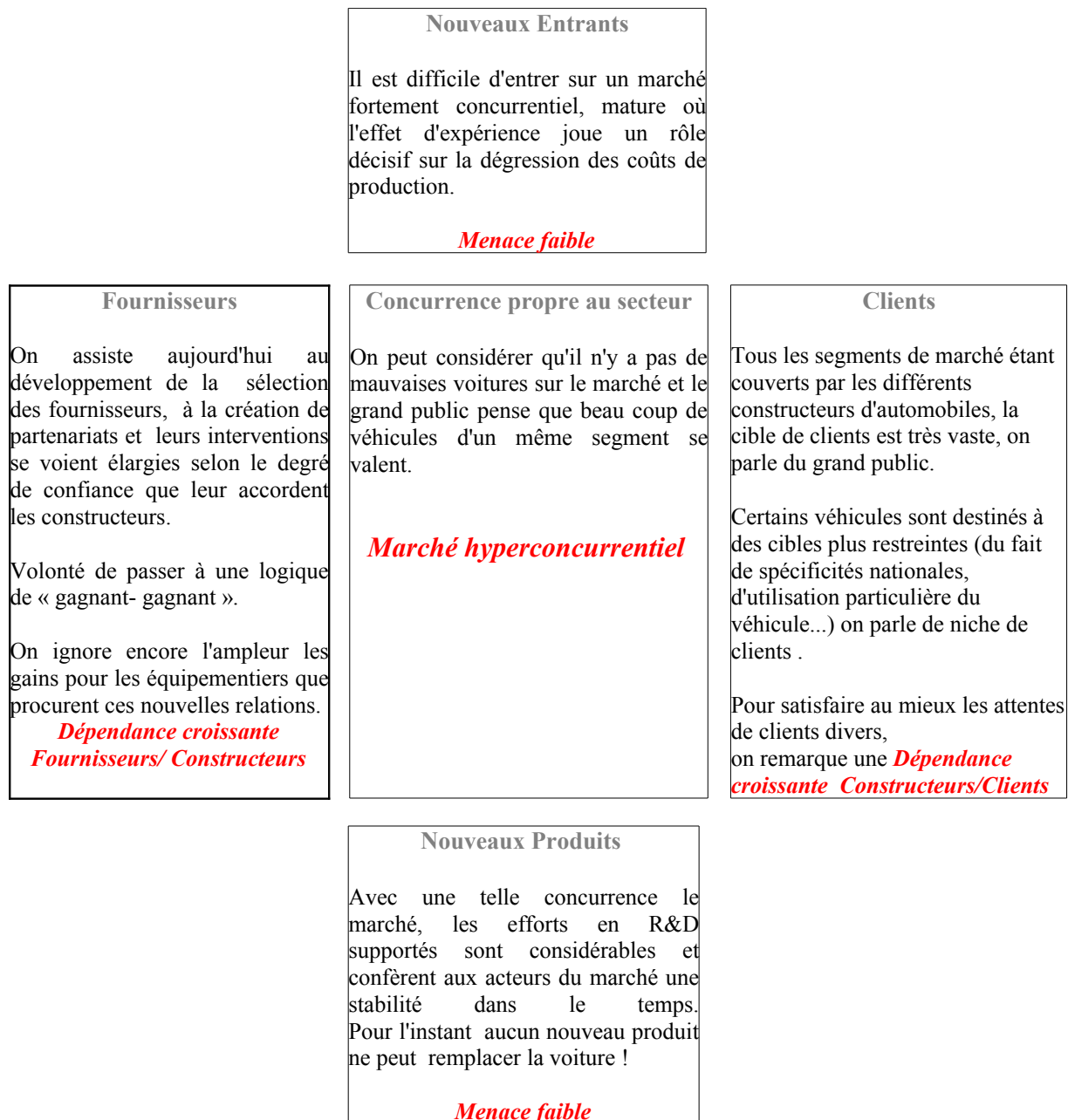
I/- Le Diagnostic Stratégique

Nous allons procéder d'abord à l'analyse externe de Toyota, puis à l'analyse interne.

1/- Analyse Externe:

a/- Analyse concurrentielle suivant la démarche de Michael Porter

Il s'agit de mettre en évidence les cinq forces se confrontant sur le marché de l'automobile.



Il est aisé d'observer que les interactions déterminantes s'exercent à l'**horizontal**.



b/- Distinction des groupes stratégiques

Nous voulons, ici, regrouper, en plusieurs ensembles homogènes, les concurrents de Toyota utilisant les mêmes armes pour se défendre, selon le segment de marché considéré.

Après de rapides observations du secteur très compétitif, qu'est l'automobile, nous nous rendons compte qu'il est impossible de constituer des groupes stratégiques, car Toyota est en effet, en concurrence directe avec tous les autres acteurs de ce secteur. Il est plus simple de procéder à une distinction des actions de Toyota, c'est à dire de se poser les questions suivantes: Quelles sont les armes propres du groupe ? Est-il attaqué avec les mêmes armes ? Plutôt que de se demander : Qui se défend comme Toyota ?

Toyota possède une formidable avance technologique dans la fabrication de **véhicules hybrides** munis de deux moteurs, fonctionnant partiellement à l'électricité, et se rechargeant pendant la conduite, mais également une avance commerciale pour ces nouveaux véhicules, la Prius est la voiture hybride la plus vendue dans le monde, 870 079 unités en neuf mois selon Toyota. Sur ce domaine d'activité stratégique prometteur, un seul autre constructeur tente de rivaliser : **Honda** avec la Honda Civic IMA .

De plus, Toyota se distingue clairement de ses concurrents par son accent mis sur la **production 0 défaut** et la **fiabilité** de ses véhicules, les autres constructeurs n'ont pas choisi de s'assurer, ainsi, leur clientèle.

Renault ou Peugeot, grâce des efforts de Recherche et de Développement, misent sur une compétence distinctive différente qui est soit la sécurité des véhicules, soit leur design. Nous remarquons que l'organisation de la production, propre à Toyota, n'est pas reproduite ailleurs, et qu' il n'existe pas de groupe stratégique à opposer à l'entreprise dans ce domaine.

=> Procédons maintenant à une **synthèse** sous forme d'un tableau **Opportunités/Menaces**.



OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ● Toyota jouit d'une bonne réputation pour la fabrication de voitures respectueuses de l'environnement, en effet dès 1997 l'entreprise commercialise le premier véhicule hybride produit en grande série dans le monde, la Prius. Cette réussite est basée sur une avance technologique. Toyota a vendu sa technologie hybride à un autre fabricant moteur (ex. Ford). ● Des fluctuations à la hausse du prix du pétrole entraîne de fortes ventes de véhicules hybrides. ● Toyota vise à un marché de niche en expansion celui des « jeunes urbains ». Grâce à un nouveau type AYGO, l'entreprise capture de nouveaux clients qui sont sensibles à la culture de la danse et à la culture « DJ ». ● Toyota entretient des relations étroites (confiance, sélection....) avec ses fournisseurs et avec ses client 	<ul style="list-style-type: none"> ● Le marché d'automobile est un univers très concurrentiel. ● Les prix des matières premières, telles que : le pétrole, l'acier, le caoutchouc, sont instables. ● L'économie des pays développés (Etats-Unis Europe, et Japon) est ralentie. ● Toyota est sur le point de devenir n°1 sur le marché américain en dépassant General Motor. L'entreprise craint d'être « boycottée » par un sursaut de revendications nationalistes. ● On assiste à un rapprochement des constructeurs automobiles avec de leurs fournisseurs et leurs clients, entraînant un accroissement des dépendance et une réduction des pouvoirs de négociation. ● Les mouvements pour la protection de l'environnement presse les constructeurs automobiles vers la production de véhicules plus propres.

Ceci nous permet de compléter et finir nos analyses externes, car le tableau peut prendre en compte des influences diverses (politiques par exemple) pas encore évoquées .

FCS : Toyota est en avance dans la conception de véhicules hybrides. Ceci lui permet de se soustraire partiellement, à au moins deux menaces de taille, qui vont s'amplifier avec le temps, nous pensons aux pressions des organisations et des états pour le respect de l' environnement et aux fluctuations du prix du pétrole.

2/- Analyse interne :

a/- Toyota aujourd'hui:

Toyota est en passe de devenir le leader du marché de l'automobile, devant General Motor. En effet, le groupe japonais a prévu une production de plus de 9,18 millions de véhicules en 2007 pour dépasser son rival. La comparaison n'est plus possible!

Encore moins au plan financier, la capitalisation boursière de Toyota atteint 234,3 milliards de dollars, alors que celle l'Américain n'est que de 16,7 milliards. Quand GM enregistre des pertes de 10,6 milliards \$, au premier semestre de 2006, Toyota annonce une hausse de ses profits de plus de 5,18 milliards\$, soit plus de 36,2 %, pour un chiffre d'affaire de 76,4 milliards \$, en hausse de 15,3 % .

b/- La production : La force de Toyota

Toyota a décidé de se différencier de ses concurrents en capitalisant sur la fiabilité. Pour ce faire, l'entreprise japonaise a développé une organisation minutieuse et un management rigoureux qui vise le « zéro défaut ». C'est la force motrice de la marque.



Tant dans les études de satisfaction consommateurs que dans les enquêtes de fiabilité au Japon, en Europe et aux USA, Toyota caracole en tête.

Ce n'est pas pour rien que la marque n'a aucun souci à donner cinq ans de garantie sur ses véhicules, ce que quasi aucun de ses concurrents n'ose faire. Elle est sûre de sa fiabilité, car elle est appuyée par une stratégie de **vigilance obsessionnelle** à chaque étape de la production, et ce, que les voitures soient produites au Japon, en Turquie ou en France.

Le système de Production Toyota s'est mondialement imposé comme **le modèle de référence en matière d'organisation et de gestion de la production**. Ce modèle repose sur un ensemble cohérent de principes d'organisation, de management et de gestion des flux, et propose de nombreux outils opérationnels de gestion, largement utilisés aujourd'hui dans les entreprises. L'idée de base du système Toyota est « **l'élimination totale des gaspillages** ». Les deux piliers sur lesquels repose cette idée, et qui permettent de la concrétiser sont :

La Production en « Just-à-Temps » et l'Autoactivation de la production

1. Le Just-A-Temps fait référence au modèle production développé au Japon dans l'entreprise Toyota par Kiichir puis Eiji Toyoda (Présidents successifs du groupe), Taiichi Ohno (ingénieur en chef, qui a fini sa carrière vice-président du groupe) et Shigeo Shingo (consultant en management de la qualité qui a travaillé pour de nombreuses entreprises et en particulier avec Toyota de 1955 à 1981). Ce système a été mis en œuvre progressivement à partir de 1950 pour arriver à un système abouti, **le Système de Production Toyota**, dans les années 1970.

Le Just-A-Temps désigne un mode de pilotage de la production : la production est réalisée juste au bon moment en réponse à une **demande d'un client, et non pas en avance, par anticipation d'une demande future et stockée**. Ce principe, appliqué à l'ensemble du système de production, autorise une **suppression des stocks**, ou tout au moins leur forte réduction ; on parle également de production sans stock. La généralisation du JAT se traduit par le passage d'une logique de production en *flux poussés* à une production en *flux tirés* par la demande du client.

Le « Toyota Production System » garantit une production de grande qualité. Toutes les étapes du processus de fabrication sont conçues pour une efficacité maximale. Ce système de production est basé sur une simplification de la production qui devient «lean ». Le terme « Lean » (qu'on peut traduire par « au plus juste »), c'est-à-dire efficace, sans stock et sans défaut. Le système « Lean » repose sur cinq principes fondamentaux :

- Déterminer précisément la valeur, produit par produit, qui correspond aux besoins du client,
- Identifier la chaîne de valeur correspondant à chaque produit et éliminer les gaspillages : surproduction, stock, défauts, attente, transport, opérations inutiles et les opérations inappropriées,
- Etablir des flux continus d'opérations à valeur ajoutée,
- Laisser le client tirer la valeur, c'est le principe du flux tiré,
- Viser la perfection par une démarche continue d'amélioration, le principe du « Kaizen ».



Le Système de Production Toyota applique le principe du flux continu pour la production en petites séries, ce qui va à l'encontre de certaines prescriptions en vigueur à l'époque recommandant un certain niveau de volume pour une organisation des flux en ligne. Cette organisation est pilotée par un nouveau système, qui permet un fonctionnement en flux tirés par la demande, la méthode « **Kanban** ». La gestion de production passe de la gestion des opérations à la gestion des flux.

La méthode « Kanban » est un système simple, décentralisé et auto-adaptatif. Le mot japonais « Kanban » signifie « étiquette » et représente les fiches qui circulent d'aval en amont dans le système productif, d'un client à un fournisseur, et qui correspondent à des **ordres de réapprovisionnements** : chaque client renvoie à son fournisseur un kanban lorsqu'il consomme les pièces et a besoin d'être livré à nouveau. La circulation des kanban remonte ainsi le flux physique de la fabrication des produits et rythme la production. Ce système, au départ manuel, tend aujourd'hui à être informatisé et remplacé par la lecture optique des code-barres et la transmission d'information en temps réel entre ordinateurs. La méthode « Kanban » montre bien le passage d'une gestion/planification centralisée et hiérarchique à une **régulation décentralisée en temps réel**, au plus près du terrain, beaucoup plus réactive et plus adaptée aux nouvelles exigences de l'environnement. La prise de décision descend les échelons hiérarchiques.

2. L'autre pilier du système de production Toyota est l'autoactivation. Il existe de nombreuses machines qui fonctionnent d'elles-mêmes à partir du moment où elles sont branchées sur une source d'énergie (ou activée). Leur inconvénient est qu'elles ne s'arrêtent pas nécessairement lorsqu'une situation anormale survient.

Avec les machines automatiques conçues pour la production de masse, on ne peut donc pas éviter non plus la production de masse de produits défectueux.

On entend, chez Toyota, par machine « auto-activée », **une machine équipée d'un dispositif d'arrêt automatique en cas d'anomalie**. Un tel système de production peut permettre d'accroître considérablement l'efficacité de la production.

Quelques exemples pour illustrer « la vigilance exceptionnelle » des ateliers Toyota :

- 17 ingénieurs Toyota inspectent régulièrement les usines de leurs sous-traitants pour traquer en permanence la moindre anomalie.
- Chaque ouvrier de la chaîne de montage peut, à tout moment, stopper la chaîne s'il repère un défaut sur une voiture. Une fois la chaîne arrêtée, il faut trouver une solution très rapidement. Ce procédé, appelé « Jidoka », permet de mobiliser tout le personnel de la chaîne sur le zéro défaut.
- En temps normal, 10 à 15% des véhicules sont testés à la sortie de la chaîne sur une piste d'essai. En 2003, à la sortie de la Yaris, 100% des nouveaux véhicules ont été testés.
- Chaque usine Toyota paie au concessionnaire les réparations d'un véhicule qui sort de chez elle et qui tombe en panne pendant les trois ans de sa garantie.

Nous avons bien démontré que la force motrice de Toyota est la Production puisque tous les éléments de performance décrits ici sont localisés dans la production. En fait, nous devons ici nuancer notre propos en ajoutant que : **le zéro défaut est une stratégie**



management qui a été initiée en amont de la production et qui la déborde largement. C'est devenu une « philosophie » maison qui imprègne chaque membre du personnel. Toute l'organisation est tournée vers ce concept et c'est **le management, dans son ensemble, qui pilote sa mise en application.** Autrement dit la force productive de Toyota a pour origine un système de management fort et particulier, qui donne une place à chacun grâce à la polyvalence qu'il impose.

c/- Analyse Swot interne:

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ● Les nouveaux investissements effectués par Toyota aux Etats-Unis et en Chine dégagent des profits considérables. Ceci démontre que l'entreprise exerce une stratégie de « segmentation, ciblage, positionnement » très efficace dans de nombreux pays. ● En 2003, Toyota est devenu le second constructeur d'automobile au niveau mondial . Sa forte position concurrentielle tient à certains facteurs tels que : des produits diversifiés, un mix marketing efficace, un lien étroit entre les processus la fabrication des voitures et de conception de leur qualité. ● Toyota dispose d'un système de production spécifique : Juste à temps, amélioration permanente (minimisation de tous les gaspillages), production zéro défaut (Total Quality Management). ● L'entreprise a mis en place des types de management et d'organisation particuliers, en effet chaque ouvrier peut arrêter la production s'il détecte une anomalie, la vigilance et le contrôle est exercé par chacun à toutes les étapes du processus de production. ● L'entreprise Toyota entreprend des nombreux efforts marketing afin d'identifier et satisfaire au mieux les attentes de leurs consommateurs en tenant compte de leurs différences nationales (études et enquêtes des comportements d'achat dans les supermarchés). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Toyota dispose de gammes de modèles très variables et très larges. ● Les coûts d'investissements sont très élevés, par exemple les coûts de la formation de main d'œuvre . ● Toyota doit supporter une très forte hausse de ses coûts fixes .

CD : Un système de production particulier, découlant directement d'un management et d'une organisation particulière de l'entreprise.

II/- Les Prescriptions Stratégiques

1/-Les Recommandations Stratégiques :

a/-Vocation :

Toyota décide d'agir afin que l'automobile soit toujours au 21^{ème} siècle un moyen de transport, pour cela elle considère le développement des véhicules ne nuisant pas à l'environnement comme l'exigence primordiale pour les années à venir. Ceci non seulement pour des raisons écologiques, mais aussi pour des raisons de stratégie commerciale.

En effet, Toyota considère qu'il est important de prendre des mesures proactives pour réduire son impact sur l'environnement tout au long de son cycle de vie. Toyota va pour cela agir dès le développement du produit en réduisant l'utilisation des produits toxiques (ex : le plomb), en élaborant des matériaux faciles à recycler et en prenant en compte leur facilité de démontage. Au niveau de la fabrication, Toyota a pour objectif le « Zéro déchet » et « Zéro défaut ».

Cependant, les obstacles actuels à la diffusion des véhicules électriques sont la trop basse performance du moteur et de la batterie pour le transport de longue distance et à grande vitesse, et le problème de rechargement (dans l'état actuel, l'utilisateur doit acheter le chargeur d'accumulateurs électrique à un prix prohibitif).

b/- Description de l'évolution du portefeuille :

Toyota est un groupe désireux de se fondre dans le paysage et d'apparaître comme un acteur local sur tous les marchés où il est implanté.

Pour conquérir et conserver des parts de marchés, Toyota met tout en oeuvre pour s'adapter aux particularismes nationaux. Ses activités évoluent suivant les changements des clients et l'arrivée de nouvelles pratiques.

Le groupe cherche, en effet à « coller » à son marché.

L'évolution de son activité et ses nouveaux investissements, en vue de la création de véhicules propres, correspondent également à un impératif social, ou comme nous pouvons le lire dans les journaux, à un impératif « citoyen ».

Des mesures de plus en plus fermes sont prises au niveau mondial, pour le respect de l'environnement. Des normes sont posées pour 2010, 2015 etc...en termes de rejets de gaz ou de recyclage des produits. Depuis 2005 une voiture doit être recyclable à 85 % ! Toyota utilise ces nécessités légales pour les transformer en nécessités citoyennes, mais aussi en avantages concurrentiels. Les clients veulent plus de voitures propres.

c/-Inférences et Implications :

L'évolution de l'activité groupe, s'est traduite, par la création en 1992, de la « Charte de la Terre », un rapport publié chaque année, ayant trait au respect de l'environnement...



Dans ce but, Toyota travaille à plusieurs niveaux sur : la réduction des émissions polluantes, l'économie des ressources naturelles, la construction d'usines non-polluantes et le recyclage des véhicules en fin de vie.

Lancée depuis 2000, la Prius a toujours satisfait les normes en terme de rejet de l'atmosphère, prévues pour 2008.

A l'avenir, la voiture à pile à combustible sera développée. Toyota est très en avance sur ce modèle, mais la commercialisation n'aura lieu qu'après 2010.

Le groupe travaille également à la construction de nouveaux utilitaires plus propres.

Toyota s'est efforcé de s'intégrer dans le tissu industriel.

En Grande-Bretagne, le groupe a contourné les quotas d'importation européens pour l'automobile en important ses usines. Désormais il dépense six milliards par an en achat d'équipements en Europe.

Encore, Toyota possède quatre centres de Design à travers le monde, dont un principal basé à Toyota City, qui centralise et gère la R&D en matière de design international.

Les autres centres sont situés à Tokyo pour le marché domestique, aux Etats-Unis en Californie, pour le marché américain et en France, à Sophia-Antipolis pour l'Europe.

Toyota organise une compétition entre ces centres lors d'un lancement de modèle ou le restyling d'un modèle existant.

Enfin, pour répondre aux attentes de tous, Toyota a toujours misé sur la croissance interne, en créant ses propres marques. Lexus, pour le haut de gamme, ou Scion, pour les jeunes Américains ont élargi l'éventail de sa clientèle.

Celle-ci n'est plus depuis longtemps, uniquement attirée par les tout-terrains.

2/- Les Recommandations pour les Stratégies Concurrentielles:

a/-Evolution des Mix

En terme d'outil de production, les performances de la marque Toyota sont reconnues depuis de nombreuses années. Très flexible et combiné à une gestion de projet efficace, il permet à Toyota de mettre rapidement sur les marchés une grande variété de nouveaux modèles avec un excellent niveau de qualité. Avec des résultats mitigés sur le marché européen notamment. Un marketing plus efficace permet aujourd'hui à la marque japonaise d'y améliorer ses performances commerciales.

Berline et Monospace :

Les premiers véhicules Toyota sortis des chaînes européennes seront produits sous licence au Portugal en 1971, mais c'est en 1992 que Toyota entame la production à grande échelle de voitures et de moteurs, en l'occurrence au Royaume-Uni. La première Yaris née sur le Vieux Continent verra ensuite le jour en 2001, grâce à l'ouverture d'un nouveau site de production cette fois implanté à Valenciennes, dans le Nord. Enfin, en avril 2002, l'usine française de Toyota se lance dans l'assemblage de moteurs à essence, tandis qu'un nouveau site de production polonais entreprend la fabrication de boîtes de vitesses.



L'année 2002 marque également la montée en puissance de Toyota Motor Manufacturing Turkey (TMMT), l'usine turque basée à Adapazari. Celle-ci acquiert en effet une importance stratégique majeure de par la production des véhicules Corolla qu'elle exporte désormais aussi bien sur le marché européen que dans d'autres pays. Depuis 2004, TMMT fabrique également la Corolla Verso. Il convient par ailleurs de citer la cérémonie grandiose organisée à Jelcz-Laskowice en Pologne, en avril 2003, pour célébrer l'ouverture d'une nouvelle usine Toyota de production de moteurs diesel. C'est donc désormais en Europe que sont fabriqués les véhicules Toyota les plus vendus sur le marché européen : Yaris, Corolla, Avensis et Corolla Verso.

Grâce à la coentreprise fondée par Toyota Motor Corporation et PSA Peugeot Citroën, 2005 a vu l'entrée en service d'un nouveau site de production de véhicules en République tchèque : TPCA pour Toyota Peugeot Citroën Automobile. En 2004, Toyota a produit 565.000 véhicules, 466.000 moteurs et 198.000 boîtes de vitesses.

Une nouvelle holding, baptisée Toyota Motor Europe (TME), a été créée en juillet 2002 afin d'assurer une meilleure coordination des activités de marketing, de recherche et développement et de production sur le continent européen. Elle supervise les activités de marketing et de distribution, et apporte son soutien aux opérations de production et aux activités de recherche et développement européennes.

4X4 :

Grâce à son légendaire LAND CRUISER, Toyota peut se targuer d'une très longue expérience en matière de conception de 4x4. Tous les 4x4 Toyota sont des véhicules à la fois robustes, confortables et extraordinairement bien équipés. La transmission intégrale leur assure une excellente motricité, tandis que les puissantes motorisations leur permettent entre autre de tracter aisément de lourdes remorques ou des bateaux.

Ecologique :

Plus de 13.000 ingénieurs et techniciens travaillent sur différentes pistes technologiques vers la voiture 100% propre. À cette fin, Toyota s'est engagé en faveur du développement durable et s'efforce de relever les défis que représentent le réchauffement de la planète et la pollution urbaine.

Ainsi, Toyota commercialise en 1997 le premier véhicule hybride produit en grande série au monde, la Prius (associant moteur électrique et moteur thermique), qui s'est à ce jour vendue à plus de 400.000 exemplaires de par le monde. Début 2002, Toyota lance le concept Toyota D-CAT (Diesel Clean Advanced Technologies, technologies de pointe pour un diesel propre), un système révolutionnaire d'épuration des émissions des moteurs diesel. Le cœur du dispositif est constitué par le catalyseur DPNR (Diesel Particulate and NOx Reduction system, système de réduction simultanée des NOx et des particules diesel) de Toyota, le premier dispositif à catalyseur unique au monde qui permet la réduction simultanée des matières particulaires (MP) et des oxydes d'azote (NOx).

Les activités environnementales du constructeur reposent sur la « Charte de la Terre Toyota », un document intégrant toutes les étapes écologiques du cycle de vie d'un véhicule,



de la réduction des déchets dans les processus de production au recyclage des véhicules en fin de vie, conformément aux récentes directives européennes en la matière. Cette Charte comporte également un programme d'engagement social de grande ampleur.

Socialement obligée ou spontanément, Toyota considère le développement des véhicules ne nuisant pas à l'environnement comme l'exigence primordiale pour les années qui viennent. Ceci non seulement pour des raisons écologiques, mais aussi pour des raisons de stratégie commerciale :

- L'innovation centrale dans l'industrie automobile serait le développement du véhicule électrique. Dans le groupe Toyota, Toyota et Daihatsu produisent des véhicules utilitaires électriques, et visent à les commercialiser. Toyota a conclu avec un transporteur de la région de Tokyo un contrat de fourniture pour le transport urbain. Cependant, les obstacles actuels à la diffusion des véhicules électriques sont la trop basse performance du moteur et de la batterie pour le transport à longue distance et à grande vitesse, et le problème de rechargement (dans l'état actuel, l'utilisateur doit acheter le rechargeur d'accumulateurs électrique à un prix prohibitif).

- Le recyclage de plus de 80% d'une voiture usée est aussi en étude, basé sur l'échange d'informations avec un constructeur allemand.

Utilitaire :

Les utilitaires Toyota sont réputés pour leur polyvalence, leur longévité et leur fiabilité. La gamme comprend les pick-up HILUX, les fourgons HIACE, ainsi que les DYNA plateau et châssis-cabine.

Au niveau de service après vente, Toyota a trouvé une solution rentable qui permette aux revendeurs de personnaliser les publicités, les brochures, les mailings, les prospectus et le matériel de vente, mais en conservant une unité et une même identité pour tous. L'exploitation des avantages de l'impression à la demande leur a permis de mettre en place un impressionnant processus de travail collaboratif qui fournit des milliers de documents marketing adaptés aux spécificités locales.

Pour produire des documents de service après-vente, ils utilisent un système du nom de brandFASTTM conçu par Connecti, un fournisseur de solutions marketing reconnu.

Le portail brandFASTTM utilise la technologie Adobe pour permettre aux centres Toyota de commander, produire et vérifier 200 documents imprimés à distance. Chaque document porte la marque de Toyota, mais est conçu sur mesure par la société qui le commande, c'est-à-dire personnalisé et adapté aux spécificités locales. Des informations variables comme les noms et adresses, les prix et des offres spécifiques du distributeur peuvent être modifiées aisément. Ces manipulations qui pouvaient prendre jusqu'à trois jours auparavant, peuvent maintenant être effectuées en dix minutes.

Les clients de Toyota bénéficient également de ces progrès puisqu'ils recevront de leur concessionnaire des informations personnalisées. Par exemple, un concessionnaire met des pneus en promotion. Le client équipé d'une Toyota Yaris recevra un courrier pour la promotion de pneus compatibles à son véhicule.

Une deuxième catégorie de documents commandés directement par Toyota informe les gens de l'ouverture de nouveaux concessionnaires Toyota dans leur région. Ces documents comportent une grande quantité de données variables. Par exemple, pour chaque nouveau



concessionnaire, le plan d'accès, les horaires d'ouverture, et les offres spéciales peuvent être personnalisés. On peut même y glisser une photo du véhicule du destinataire.

Cette nouvelle solution a été largement adoptée. En effet, 99 % des distributeurs l'ont mise en place. Sans oublier que ce programme a permis à Toyota d'économiser près de 345 000 £ sur son budget annuel de marketing et communication.

Ce système le permet de bénéficier d'une stratégie marketing améliorée avec une identification de la marque uniformisée pour tous les canaux de distribution. Toyota a pu économiser de grosses sommes et homogénéiser leur réseau de distributeurs.

Le résultat, ce sont des commandes effectuées en sept jours, de la conception à la livraison des produits imprimés finis. Concrètement, depuis l'installation de ce processus, Toyota a réduit de 90 % le temps nécessaire pour concevoir et approuver les documents de marketing adaptés aux spécificités locales.



CONCLUSION

Cela fait près d'un siècle que le monde moderne vit avec l'automobile. Pendant tout ce temps, les constructeurs automobiles ont expérimenté différentes technologies et ont amélioré le moteur à combustion pour donner la machine très performante que nous connaissons aujourd'hui. Pour Toyota, le futur sera dédié à l'amélioration des relations entre l'homme, l'automobile et l'environnement.

L'essentiel des débats relatifs à la mobilité durable ou au développement de l'ultime voiture écologique oppose directement un environnement plus propre et une croissance économique et industrielle. La pensée générale veut qu'on ne puisse avoir que l'un ou l'autre. La culture d'entreprise de Toyota sous-tend un engagement profond pour faire face à ces défis, essayer de conjuguer ces deux objectifs et faire toujours mieux! Toyota est persuadé qu'il s'agit là de notre défi, sinon de notre devoir, de résoudre ce conflit.

L'entreprise développe des technologies sophistiquées afin de protéger l'environnement et de garantir une croissance soutenue et semble convaincue que la croissance de son activité dépend du succès de la mobilité durable.

La motorisation hybride de Toyota fournit une plate-forme éprouvée pour construire une gamme plus étendue de moteurs consommant ou polluant moins, tout en préservant le plaisir de conduire. D'autres technologies comme les piles à combustible font entrevoir des alternatives à long terme pour des applications spécifiques.

Avec ses méthodes de production efficaces, sa technologie de pointe et une attention constante pour les souhaits des clients, Toyota développe de nombreuses solutions qui répondent au défi mondial d'une mobilité durable.

