

POLITIQUE ET STRATÉGIE

STRATÉGIE DE TOYOTA MOTOR
CORPORATION

Sommaire

Introduction.....	4
I. Présentation de la Toyota Motor Corporation.....	5
II.1. Historique.....	5
II.2. Les domaines d'activité stratégique (DAS).....	6
1. DAS 1 : L'automobile.....	6
2. DAS 2 : Les biotechnologies.....	6
II.3. Analyse SWOT de Toyota Motor Corporation.....	7
1. Analyse interne.....	7
2. Analyse externe.....	8
II. Analyse de la stratégie de Toyota Motor Corporation.....	10
II.1. Les stratégies adoptées par Toyota.....	10
1. La spécialisation appliquée par Toyota.....	10
2. L'internationalisation de Toyota Motor Corporation.....	10
3. L'intégration verticale adoptée par Toyota.....	11
4. La stratégie technologique.....	12
II.2. Impressions et critiques sur la stratégie de Toyota.....	12
1. Impressions et critiques.....	12
2. Recommandations.....	13
Conclusion.....	15

Introduction

Depuis l'année 2007, Toyota est le leader mondial de l'automobile avec ses quelque 7.4 millions de véhicules vendus chaque année dans les cinq continents. Ce succès n'est pas dû au hasard, c'est le fruit d'une longue expérience dénotant l'engagement de Toyota envers sa clientèle par la recherche constante d'amélioration et d'innovation de sa gamme de produits.

Évoluant dans un marché où la concurrence est des plus féroce et la clientèle, très exigeante, maintenir cette position de leader est très difficile. Toyota se doit de toujours rechercher le plus qui lui permet de rester compétitif sur le marché, mais surtout de garder son avantage par rapport aux autres.

Cette recherche d'avantage concurrentiel se matérialise par une analyse des facteurs animant la concurrence dans le secteur afin d'entreprendre les actions pour y réagir, ainsi que l'anticipation de l'évolution du marché. Il s'agit en fait de la stratégie adoptée par la firme lui servant d'arme de guerre pour être pérenne sur son marché.

I. Présentation de la Toyota Motor Corporation

a. Historique

Toyota, officiellement Toyota Motor Corporation, est un constructeur automobile originaire du Japon. Son histoire commence en 1919 avec l'invention, par Sakichi TOYODA, du premier métier à tisser automatique au Japon ; la Toyoda Automatic Loom Works était alors créée.

En 1933, Kiichiro Toyoda, fils de Sakichi, fonde le département automobile ; la Société sort alors en 1936 le modèle AA. Plus tard, en 1937, le nom a été volontairement changé en Toyota, le nom de la ville où se trouve le siège social du groupe.

Durant la guerre, Toyota s'est convertie dans l'armement pour se reconcentrer plus tard dans son activité actuelle : l'automobile.

Ci-après quelques dates-clés du groupe retraçant son développement :

- 1937 : Création de la Toyota Motor Corporation
- 1957 : Premières exportations vers les États-Unis
- 1963 : Premières exportations vers l'Europe
- 1966 : Fabrication de la première Corolla
- 1984 : Joint venture avec General Motors : première usine aux États-Unis
- 1988 : Deuxième usine aux États-Unis
- 1990 : Création du logo Toyota, se décrivant par trois ellipses formant un T stylisé et se définissant comme étant « l'union des consommateurs par l'âme du produit »
- 1992 : Publication de la toute première version de la Charte de la Terre
- 1997 : Sortie de la Toyota Prius, premier véhicule hybride
- 1999 : Ouverture de l'usine en France, fabrication de la Yaris
- 2000 : Seconde publication de la Charte de la Terre, avec en plus l'objectif Zéro émission polluante et création de la société de recyclage
- 2002 : Création du premier véhicule à pile combustible

b. Les domaines d'activité stratégique (DAS)

Le cœur de métier de Toyota est l'automobile. Toutefois, depuis 2002, le groupe se lance dans les secteurs ayant toujours des relations avec le secteur automobile tels la biotechnologie pour soutenir son activité principale.

1. DAS 1 : L'automobile

L'automobile, notamment la conception, la fabrication et la distribution de voitures, est l'activité principale du groupe. Toyota adopte une diversification marketing relativement large, vu qu'il conçoit chacun de ses produits pour une clientèle plus ou moins ciblée, à savoir :

- Les berlines : les voitures de ville ou familiales pour quatre (Yaris, Corolla) ;
- Les monospaces : les grandes familiales (Corolla Verso) ;
- Les 4x4 : les grosses voitures tout-terrains (Nouvelle Rav 4, Land Cruiser) ;
- Les utilitaires légers tels que le Hilux et le Dyna

En outre, le groupe propose la Prius, première voiture écologique, qui est une voiture hybride associant moteur électrique et moteur thermique.

2. DAS 2 : Les biotechnologies

Ce domaine est très développé par le groupe depuis ces dernières années. En effet, depuis 2002, le groupe s'est impliqué dans des recherches en biotechnologie, en robotique, sur l'environnement et sur l'énergie pour soutenir l'activité principale. Il s'agit en fait de se substituer petit à petit aux fournisseurs, notamment aux équipementiers, mais également d'exercer indépendamment de l'activité principale les activités de recherche pour l'amélioration des produits.

Tableau résumant les domaines d'activité stratégique de Toyota

DAS	Marché	Activités	Technologie	Concurrence	Facteurs Clés de Succès
1	Automobile	Conception, fabrication, distribution de véhicules	Machines	General Motors, Ford, Renault-Nissan, Peugeot-Citroën	<ul style="list-style-type: none"> - Système de Production - Auto-activation de la machine - Segmentation stratégique de la clientèle - Design - Fiabilité, sûreté
2	Biotechnologie	Biotechnologie	Chimie, robotique...		<ul style="list-style-type: none"> - Avantage technologique - Innovation - Gain sur les coûts

c. Analyse SWOT de Toyota Motor Corporation

L'analyse SWOT, ou analyse Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats, est une analyse permettant de faire ressortir les forces et faiblesses d'une entreprise (il s'agit alors d'une analyse interne à l'entreprise), ainsi que les opportunités et les menaces auxquelles elle doit faire face (il s'agit alors d'analyser l'entreprise face à son environnement).

1. Analyse interne

Les forces de Toyota Motor Corporation

- La plus grande force du groupe repose sur son système de production sans égal : le Toyota Production System. Le Juste-à-temps pratiqué au sein de Toyota lui a permis d'avoir une grande assurance quant à la fiabilité des véhicules produits grâce aux améliorations permanentes et à la « production zéro défaut », par utilisation de la machine auto-activée (machine qui s'arrête automatiquement en cas de détection d'anomalie) ;

- Le principe directeur au sein de Toyota est que les hommes sont les biens les plus précieux de l'entreprise. Ainsi, il existe une grande implication de la hiérarchie : chaque ouvrier peut arrêter la production s'il détecte une anomalie, la vigilance et le contrôle sont exercés par chacun à toutes les étapes du processus de production ;
- Le choix de la segmentation stratégique, ciblage et positionnement adopté par Toyota s'avère être très efficace. Les derniers investissements effectués par Toyota, notamment aux États-Unis et en Chine, lui ont permis de dégager des profits considérables ; ce qui lui a prévalu la place de Numéro Un mondial de l'automobile.
- La forte position concurrentielle de Toyota tient à certains facteurs tels que : des produits diversifiés, un mix marketing efficace, un lien étroit entre les processus de fabrication des voitures et de conception de leur qualité ; ce qui conforte sa position de leader sur le marché.

Les faiblesses de Toyota Motor Corporation

- Par rapport à la recherche permanente d'amélioration des produits, les coûts des investissements réalisés peuvent être très élevés. Par exemple les coûts de la formation de main-d'œuvre, notamment dans les pays tels que la France, les États-Unis ;
- Toyota doit supporter une très forte hausse de ses coûts fixes, notamment sur le plan des charges de personnel, particulièrement au niveau de l'existence des ingénieurs Toyota qui sont expressément envoyés dans les usines pour effectuer les tests qui, normalement, peuvent être faits par des ouvriers
- Toyota dispose de gammes de modèles très variables et très larges. Cela peut constituer une force, mais peut représenter surtout une faiblesse dans la mesure où certains modèles se vendent plus au détriment des autres, ce qui peut entraîner des conséquences négatives sur toute une unité de production.

2. Analyse externe

Analyse concurrentielle suivant la démarche de Porter

Avant de présenter les opportunités et menaces du marché, il convient d'effectuer une analyse concurrentielle de Toyota suivant la démarche de Porter. Il s'agit de mettre en évidence les cinq forces qui se confrontent sur le marché de l'automobile :

- **La concurrence propre au secteur** : il est considéré qu'il n'y a pas de mauvaise voiture sur le marché, que toutes les voitures se valent. → **Marché hyperconcurrentiel.**
- **Nouveaux entrants** : il est très difficile d'intégrer un marché où la concurrence est déjà très rude et où l'effet d'expérience joue un rôle important dans l'économie d'échelle. → **Menace faible.**
- **Nouveaux produits** : de nos jours, aucun nouveau produit ne peut encore remplacer la voiture. → **Menace quasi inexistante.**
- **Fournisseurs** : la concurrence se faisant rude, on assiste de plus en plus à un partenariat entre la firme et les fournisseurs ; il s'agit d'une volonté de passer à une logique « gagnant-gagnant ». → **Dépendance croissante fournisseur-constructeur.**
- **Clients** : la concurrence étant rude, la firme est toujours à l'écoute des clients afin de mieux les satisfaire. → **Dépendance croissante client-fournisseur.**

Cette analyse concurrentielle permet de ressortir les opportunités offertes par le marché ainsi que les menaces auxquelles la firme doit faire face.

Les opportunités offertes par le marché

- Toyota jouit d'un avantage concurrentiel important par sa voiture hybride respectueuse de l'environnement : la Prius qui est sortie depuis plus d'une dizaine d'années. Elle se soustrait ainsi des pressions gouvernementales et des organisations pour le respect de l'environnement ;

- Toyota bénéficie d'une avance technologique par sa technologie hybride, toujours pour la Prius. D'ailleurs, la Prius a été élue voiture de l'année en 2005 ;
- Les fluctuations à la hausse du prix du pétrole entraînent de fortes ventes de véhicules hybrides au niveau mondial ;
- La structure du marché actuel et la mentalité des consommateurs tendent à créer une dépendance constructeurs-consommateurs. En effet, les constructeurs doivent être en écoute permanente des besoins des consommateurs potentiels, et Toyota entretient des relations étroites (confiance, sélection...) avec ses fournisseurs. De plus, le groupe se dirige de plus en plus vers l'intégration verticale, c'est-à-dire à exercer le métier de ses fournisseurs, par exemple par une prise de participation dans Denso, l'équipementier de Toyota.
- 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 », actuellement très tendance.

Les menaces du marché

- Le marché d'automobile est un univers hyperconcurrentiel ;
- Les prix des matières premières, telles que : le pétrole, l'acier, le caoutchouc, sont instables ;
- L'économie des pays développés (États-Unis, Europe, et Japon) est ralentie ; ce qui entraîne une nette diminution des ventes ;
- Le rapprochement des constructeurs automobiles avec les clients entraîne un accroissement des dépendances mais surtout une réduction des pouvoirs de négociation des constructeurs ;
- Les mouvements pour la protection de l'environnement pressent les constructeurs automobiles vers la production de véhicules plus propres, et par conséquent plus chers.

II. Analyse de la stratégie de Toyota Motor Corporation

II.1. Les stratégies adoptées par Toyota

La stratégie adoptée par une entreprise n'est pas unique. En effet, une firme peut combiner différentes stratégies pour rester compétitive sur marché.

1. La spécialisation appliquée par Toyota

Si l'on regarde le domaine d'activité dans lequel œuvre Toyota, on peut dire que le groupe applique la stratégie de spécialisation.

La stratégie de spécialisation consiste pour une entreprise à concentrer sa capacité de production sur un type de bien pour lequel sa compétence est la meilleure et la plus performante.

Cette spécialisation se traduit pour le groupe par le fait qu'il dans le domaine de l'automobile et n'exerce pas d'autres activités, mais élargit sa gamme de produits en proposant divers modèles de véhicules. On parle alors de **stratégie de spécialisation par élargissement de la gamme de produits.**

Pour un groupe comme Toyota disposant d'une longue expérience dans le secteur automobile, se spécialiser est une bonne stratégie dans la mesure où il existe une sécurité du métier ; puisqu'il y a parfaite maîtrise des compétences, la firme peut satisfaire au mieux les exigences du marché. De plus, jouissant déjà d'une forte notoriété sur le marché, s'impliquer dans des activités dans lesquelles elle n'est pas encore forte pourrait diminuer son image de marque.

2. L'internationalisation de Toyota Motor Corporation

Toyota a choisi une stratégie de croissance lente mais sûre. En effet, convaincu que le marché américain est le marché le plus rentable du monde, Toyota y a effectué des exportations dès 1957, les États-Unis représentaient alors le premier marché étranger du groupe, puis s'y est implanté dès 1984, notamment en effectuant une joint venture avec General Motors.

L'**internationalisation** est une stratégie incontournable pour une firme œuvrant dans le secteur automobile. En effet, c'est un secteur hyperconcurrentiel où les clients potentiels sont très exigeants, donc l'entreprise qui réussit est celle qui atteint le plus grand nombre de clients et réussit à les fidéliser (puisque dans ce secteur, le grand public pense que les véhicules d'un même segment se valent).

3. L'intégration verticale adoptée par Toyota

Toyota Motor Corporation a choisi d'appliquer la stratégie d'intégration verticale en effectuant une prise de participation dans Denso, l'équipementier de Toyota. En effet, se fournissant auprès de celle-ci auparavant, le groupe a pris 23 % de la société en 2008.

En outre, depuis 2002, il développe les activités de recherche sur l'énergie et sur l'environnement, des recherches en biotechnologie, auparavant effectuées par des tiers, pour le développement de ses produits.

Cette stratégie s'avère être efficace dans la mesure où l'intégration élimine les coûts liés aux fournisseurs et permet ainsi une meilleure maîtrise des stocks et des charges d'approvisionnement. Ici, il s'agit **d'intégration en amont**, car les activités intégrées sont celles des fournisseurs.

Toyota applique aussi **l'intégration en aval**. En effet, le géant de l'automobile n'est pas seulement dans la conception et la fabrication de

véhicules. Elle est aussi dans la commercialisation de ses véhicules, c'est-à-dire que, outre les distributeurs et concessionnaires Toyota, la firme assure aussi le rôle de distributeur.

4. La stratégie technologique

La dernière stratégie adoptée par Toyota Motor Corporation, et non la moindre, est la stratégie technologique. Une firme adopte une stratégie technologie quand celle-ci suit les avancées technologiques du secteur afin de rester compétitive sur le marché (on parle ici de suivi de la technologie de pointe).

Pour le secteur automobile, cette stratégie est sans conteste la plus importante dans la mesure où le développement durable est d'« actualité ». En effet, développement durable suppose respect de l'environnement, et respect de l'environnement signifie véhicules peu polluants. Comme nous l'avons mentionné précédemment, Toyota dispose d'une **avancée technologique** importante par rapport à ses concurrents avec son modèle hybride Prius qu'il a sorti en 1997.

Le secteur automobile étant un secteur très évolutif, une firme ne pourra rester compétitive sur le marché que si elle satisfait aux exigences du marché (coût ayant un bon rapport qualité/prix) et de l'environnement (États, organismes pour la protection de l'environnement), et Toyota répond à ces exigences-là.

b. Impressions et critiques sur la stratégie de Toyota

1. Impressions et critiques

Présente sur le marché de l'automobile depuis plus de 75 ans, Toyota a su se forger une **très bonne notoriété**. Non seulement c'est la seule firme disposant d'un **système de production non reproduit ailleurs**, mais surtout son système de production s'avère très efficace et très fiable.

Ayant bâti la renommée du groupe sur le secteur automobile, les dirigeants de Toyota ont voulu rester dans le domaine en adoptant la stratégie de spécialisation : « **s'en tenir à ce que l'on sait faire** », tout en élargissant la gamme de produits proposés, allant ainsi des petites voitures de ville au grandes 4x4 robustes et équipées. Et la stratégie marche ! En effet, Toyota Motor Corporation tient la position de leader sur le marché de l'automobile depuis l'année 2007. Ce succès a été obtenu grâce à sa **stratégie de croissance lente et prudente**. En effet, la firme n'a voulu ouvrir ses usines hors des frontières du Japon qu'à environ cinquante ans après sa création, et environ trente ans après ses premières exportations. Cela signifie que Toyota veut une **internationalisation sûre, lui permettant de conforter son ascension** dans le marché automobile. La preuve en est que la firme n'a eu d'exercice déficitaire de son histoire qu'en 2008, année où il y a eu la crise financière.

Toujours dans son optique de développement, les dirigeants de Toyota cherchent à maîtriser les compétences en adoptant une stratégie d'intégration verticale. C'est une stratégie efficace dans la mesure où il y a **maîtrise des coûts** et **plus de rapidité** dans le cycle de conception jusqu'à la distribution au consommateur final.

Par ailleurs, considérant que l'exigence primordiale pour les années à venir est le développement des véhicules ne nuisant pas à l'environnement, la « **Charte de la Terre** » dans laquelle Toyota décrit ses engagements pour la planète allie à la fois **stratégie commerciale et souci écologique**. Cela lui vaut un avantage concurrentiel de poids sur le marché, car lui permet de développer une bonne image de marque, mais également, lui permet de se vanter d'avoir un avantage technologique sur le marché, car il est le pionnier dans le domaine.

2. Recommandations

En termes 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. Bien que déjà très présent ces dernières années, un **marketing plus efficace** améliorerait les performances commerciales.

Toutefois, œuvrant dans un secteur hyperconcurrentiel, le marketing peut tarder à donner des résultats. Dans certains cas, une **alliance ou un partenariat** est nécessaire pour percer un marché. C'est le cas notamment lorsqu'il y a des mouvements nationalistes pour soutenir l'industrie d'un pays, et de ce fait, il y a boycottage des produits étrangers.

Puisque la problématique actuelle est d'ordre environnemental, l'avantage concurrentiel recherché doit aller dans ce sens, car les consommateurs sont de plus en plus exigeants sur ce point-là. Actuellement, une petite voiture Toyota peut être recyclée jusqu'à 80 %. Cela est déjà un progrès, mais il faut encore améliorer. En outre, les **voitures hybrides** et les **voitures électriques** doivent être développées. Actuellement, la voiture hybride Prius est déjà commercialisée, mais son coût est relativement élevé (plus de 20 000 euros alors qu'une voiture de même gabarit coûte dans les 10 000 euros).

Conclusion

Présent sur le marché de l'automobile depuis plus de 75 ans, Toyota Motor Corporation a su se créer, développer et conserver une clientèle fidèle. Durant ces années, l'heure était à la recherche d'une voiture toujours plus puissante, plus confortable avec plus d'esthétique.

Pourtant, face à un marché de plus en plus exigeant et une concurrence de plus en plus rude, la recherche de la voiture la plus performante n'est plus seulement la priorité, la firme doit trouver des moyens pour rester compétitive sur le marché : segmenter la clientèle cible, différencier les produits, atteindre de nouveaux marchés, s'allier avec des concurrents... Bref, des stratégies doivent être adoptées par l'entreprise pour qu'elle puisse survivre et être pérenne sur le marché.

Aujourd'hui, la question d'ordre environnemental s'ajoute à ces variables. La priorité est axée sur la fabrication de véhicules respectueux de l'environnement. Pour Toyota Motor Corporation, le futur est dédié à l'amélioration de la relation entre l'homme, l'automobile et l'environnement. Le défi étant de produire une ultime voiture écologique, et ainsi un environnement plus propre, tout en ayant une croissance économique et industrielle.

Les voitures hybrides de Toyota témoignent de son engagement à relever le défi. De plus, les recherches menées par le groupe Toyota vont dans ce sens, et actuellement, les piles à combustible pour les voitures électriques font entrevoir des alternatives à long terme pour réussir le pari.

Ainsi, avec son système de production inégalé, sa technologie de pointe et son écoute des besoins du client, Toyota dispose en lui des clés pour répondre au défi mondial de mobilité durable.