

Les «secrets» des entreprises qui réussissent : le modèle TOYOTA

Quel est le secret de réussite du modèle Toyota ? Et comment permettre, d'une part, à toute entreprise, tout en adoptant un tel modèle de réussir la conduite du changement en son sein, et d'autre part, d'être une entreprise apprenante et performante ?.

par Khalid MOUMENE Expert Consultant

..... IDÉES CLÉS



Le modèle Toyota 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise

Jeffrey Liker
éd. Pearson, 2009, 416 pages

- Le modèle qui a fait la réussite de TOYOTA repose sur deux piliers :
 1. Le T.P.S (production Lean) intégrant deux axes :
 - le juste à temps : les produits juste nécessaires, au moment nécessaire et en quantité nécessaire.
 - Le respect des hommes : un système de management dans lequel les employés peuvent développer pleinement leurs capacités.
 2. La TOYOTA Way qui repose sur :
 - La proximité du terrain pour tout manager
 - L'esprit 3 C : Créativité – Courage – Challenge
 - Les actions d'amélioration continue plutôt que des investissements massifs
 - La confiance mutuelle entre l'entreprise, ses collaborateurs et ses partenaires



Présent et avenir du Toyotisme

Taiichi OHNO et Setsuo MITO
éd. Masson, 1992, 122 pages

- Le TPS et la TOYOTA Way sont déclinés en 14 principes qui peuvent être organisés en quatre catégories :
 1. la philosophie à long terme
 2. le bon processus produira les bons résultats
 3. valoriser l'entreprise en développant les hommes
 4. la résolution de problèmes pilote l'apprentissage organisationnel.
- Plusieurs facteurs clés de succès conditionnent le fonctionnement de ce modèle :
 - Le souci constant de cohésion
 - La stabilité sans l'immobilisme
 - La fidélité aux valeurs d'origine
 - Les salariés au cœur de la réussite

Les synthèses managementsia sont des analyses effectuées par des consultants confirmés à partir d'ouvrages sélectionnés et de publications d'experts. Elles ne sont pas de simples résumés d'ouvrages présentés et ne peuvent se substituer à leur lecture.

Dans un monde fortement marqué par les effets de la mondialisation et de l'internationalisation des économies et des sociétés, il devient important, voire déterminant, pour toute entreprise évoluant dans ces conditions, de faire le choix idoine d'une stratégie lui permettant d'avoir un bon positionnement sur le marché par rapport aux autres concurrents.

En effet, évoluer dans un environnement en perpétuelle mutation, suppose conduire et accompagner le changement afin de s'adapter chaque fois à la nouvelle donne en décristallisant d'abord le système en place, en y apportant les transformations nécessaires et enfin le recristallisant pour durer et produire les résultats escomptés.

En d'autres termes, il s'agit de :

- Résoudre la problématique d'organisation ou de réorganisation
- Accompagner le projet d'organisation ou de réorganisation
- Prendre en compte la dimension humaine

Conscient que **rien ne dure sauf le changement**, le constructeur automobile Toyota s'est très tôt distingué par l'adoption d'une stratégie intégrant en son sein le facteur humain en tant que richesse et moteur du développement de l'entreprise. Cette stratégie est mise en œuvre dans un environnement interne qui fonctionne selon un modèle formalisé, à la fois simple et élaboré.

❶ LE TPS ET LA TOYOTA WAY CONSTITUENT LA DOUBLE HÉLICE DE L'ADN DU MODÈLE TOYOTA

En effet,

LA PREMIÈRE HÉLICE :

Le Toyota Production System (TPS) est la clé de la réussite industrielle du groupe Toyota. Ce concept, développé par Toyota, vise à éliminer à tous les niveaux, toutes formes de gaspillage, de surcharge et d'irrégularité dans le processus de production.

Le TPS est fondé à la fois sur la standardisation des processus et sur le "Kaizen" (ou amélioration continue). Les piliers du TPS sont :

- le «juste à temps», gestion par flux tendus, qui consiste à fournir les pièces et composants dans la quantité exacte et nécessaire,

- le «Jidoka», ou «automatisation à visage humain», qui permet à chaque «Team Member» de signaler toute anomalie afin d'être épaulé par le Team Leader. Si une réponse rapide n'est pas en mesure d'être donnée, la ligne de production s'arrête automatiquement,

- l'utilisation totale des compétences du personnel. (voir figure 1)

La production «juste-à-temps»

La philosophie sous-tendant le «juste-à-temps» est un principe simple: faire seulement ce qui est nécessaire quand c'est nécessaire et en quantité nécessaire. La production juste-à-temps fournit les bonnes pièces au moment opportun et en quantité exacte à chaque étape du procédé. Le juste-à-temps permet de voir les problèmes qui auraient pu rester cachés à cause d'un surplus d'inventaire. Mais pour être correctement implanté, ce système suppose un dévouement et un travail d'équipe à chaque étape du procédé.

On retrouve, derrière le juste-à-temps, un ensemble de pratiques essentielles:

- Production lissée : c'est la distribution égale de la production des différentes sortes de pièces au cours de la journée et de la semaine afin de répartir également le travail et donc d'utiliser les ressources à leur maximum. La production régularisée réduit ce qu'en japonais on nomme «mura», un mot que l'on peut traduire par «fluctuation».

- Système d'approvisionnement sur demande: c'est le lien entre chaque procédé, celui qui le précède et celui qui suit. Contrairement au système de production par lot, ou «système d'approvisionnement automatique», où les constructeurs produisent d'abord la marchandise et tentent ensuite de trouver des acheteurs, un système «d'approvisionnement sur demande» ne produit que la marchandise requise. Cela réduit l'inventaire, économise du temps, simplifie les efforts et aide à éliminer le «travail sans valeur ajoutée» ou «muda».

- Processus par déroulement constant: c'est la répartition du travail dans chaque procédé afin de passer d'une étape à l'autre sans interruption, à partir des matériaux bruts jusqu'à la production à l'assemblage et finalement aux distributeurs, aux concessionnaires et aux clients. Les détours à l'entrepôt sont ainsi éliminés, ce qui réduit la quantité de matériaux en utilisation.

- Travail standardisé: c'est la programmation des tâches pour que chaque opération soit effectuée de la manière la plus logique, au moment le plus logique. Avec le travail standardisé, chaque tâche peut se faire conformément à des directives précises garantissant un produit de qualité réalisé de façon rentable et sécuritaire.

Le principe de qualité Jidoka

L'un des concepts de base de Toyota est que la qualité doit faire partie du processus même de production. Ce concept, connu sous le nom de jidoka, garantit que les problèmes ne se répercutent pas sur la chaîne, d'un poste à un autre. Son principe consiste à arrêter le travail dès qu'un problème survient pour éviter de produire des éléments défectueux.

Utilisation complète des compétences du personnel

Bien que le TPS repose sur des systèmes et des procédés, c'est aux ressources humaines qu'il doit sa réussite, car il dépend tout particulièrement des membres des équipes de Toyota. Ceci veut dire:

- Traiter les membres des équipes avec confiance et respect pour qu'ils soient fiers de construire un produit de qualité.

- S'attendre à ce qu'ils aident à résoudre les problèmes et qu'ils prennent des décisions qui les affectent ou qui affectent leur groupe.

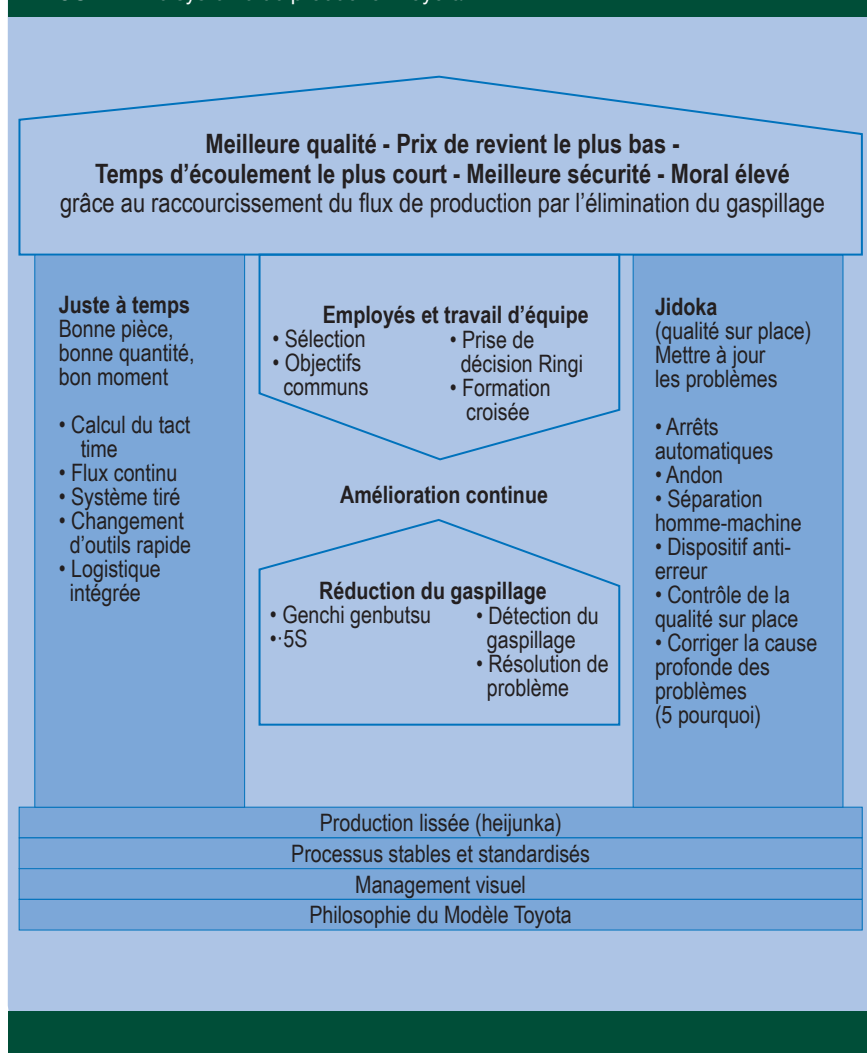
- Les responsabiliser dans la gestion de leur propre site de travail.

- Les encourager à prendre part à la conception de leurs travaux.

- Les récompenser pour des suggestions qui ont mené à l'amélioration des procédés.

Le système de production Toyota, c'est cela. Vivant, en constante évo-

FIGURE 1. Le système de production Toyota.



lution, à l'origine de nouveaux outils et de nouvelles techniques, où la satisfaction des employés va de pair avec celle des clients. C'est ce qui donne à Toyota la longueur d'avance nécessaire pour aller de l'avant dans le 21^e siècle.

LA SECONDE HÉLICE quant à elle, Toyota Way repose sur 4 principes :

- **genchi genbutsu**: ce principe consiste à mettre en œuvre une méthodologie pragmatique qui commence par aller voir soi-même sur le terrain. Ce principe concerne naturellement les managers qui doivent sortir de leurs bureaux et des salles de réunion pour aller dans les ateliers, mais il touche également les opérateurs qui doivent apprendre à repérer, décrire et analyser les problèmes qui se posent à eux pour en faire part à leur encadrement.

- **challenge**: ce principe met l'accent sur le risque que peut courir une en-

treprise en s'installant dans les status quo. Une progression continue doit caractériser le rythme de production. De ce fait, les trois «C» de «Créativité, Challenge et Courage» animent l'esprit Toyota.

- **le kaizen ou l'amélioration continue**: ce troisième principe apporte une particularité à la méthode. Contrairement aux solutions inhérentes à la «production de masse» et qui réclament des investissements conséquents, les méthodes Lean cherchent à maximiser les gains obtenus par l'amélioration continue, en n'ayant recours à l'investissement qu'en cas d'absolue nécessité. Cette conception de la production industrielle permet à Toyota d'investir massivement là où c'est nécessaire pour, par exemple, les produits innovants.

- **le respect des personnes et l'esprit d'équipe**: ce principe fait partie des fondements du modèle Toyota. Le respect suppose la prise en compte des

souhaits, non seulement, des clients et des employés mais également des communautés locales et de la société au sens le plus large. En fait, l'objectif visé par ce dernier principe est de mettre en place un cercle vertueux de confiance mutuelle: le management attend de l'employé d'accomplir ses tâches avec rigueur et en s'améliorant en permanence; réciproquement, l'entreprise démontre qu'elle restitue une part du bénéfice ainsi obtenue à ses employés.

La Toyota Way et le T.P.S sont la double hélice de l'ADN de Toyota, ils définissent son style de management, et ce qui est unique à cette entreprise. Ces deux piliers se déclinent en 14 principes, organisés en quatre grandes catégories :

1. la philosophie à long terme ;

2. le bon processus produira les bons résultats (il fait appel à de nombreux outils du TPS) ;

3. la valorisation de l'entreprise par le développement des hommes ;

4. la résolution de problèmes pilote l'apprentissage organisationnel.

🌀 LA PHILOSOPHIE À LONG TERME : GUIDER L'ENTREPRISE VERS UN BUT COMMUN ET «CRÉER LA CONSTANCE DANS LE BUT»

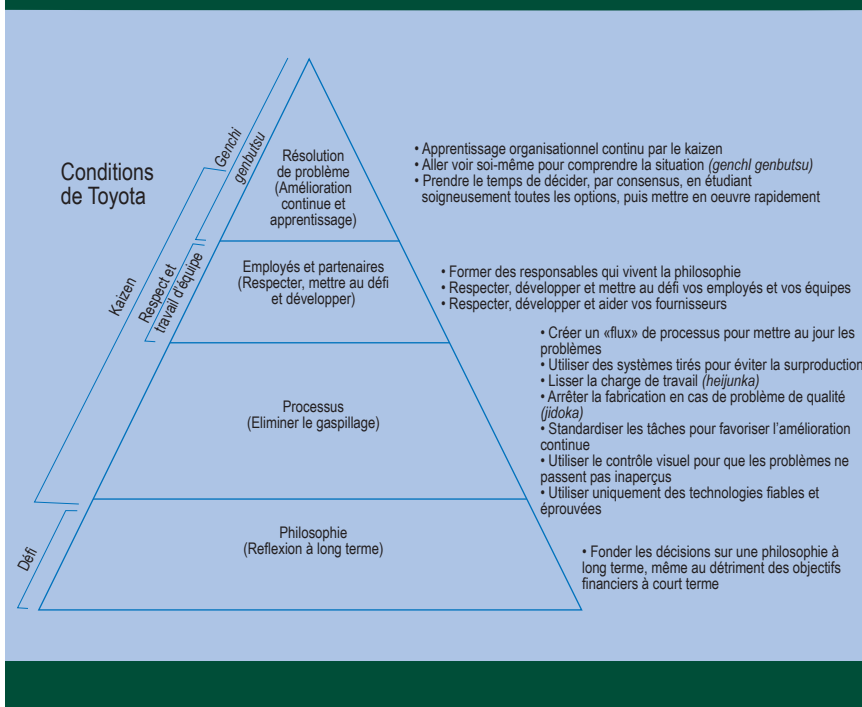
▶ 1^{er} PRINCIPE

Fondez vos décisions sur une philosophie à long terme, même au détriment des objectifs financiers à court terme.

- Ayez une vision philosophique qui transcende la prise de décision immédiate. Guidez l'entreprise vers un but commun, au-delà du profit. Situez-vous dans l'histoire de l'entreprise et œuvrez pour l'amener au niveau supérieur. Votre mission philosophique est le fondement de tous les autres principes.

- Générez de la valeur au bénéfice du client, de la société et de l'économie. Tel est votre point de départ. Évaluez chaque fonction de l'entreprise à l'aune de sa capacité à y parvenir.

FIGURE 2. Modèle Toyota selon les quatre catégories de principes.



• Soyez responsable. Décidez vous-même de votre destin. Agissez avec assurance et confiance dans vos capacités. Assumez la responsabilité de votre conduite, entretenez et approfondissez les compétences qui vous permettent de produire de la valeur ajoutée. (voir figure 2)

À travers ce premier principe les messages suivants sont véhiculés :

«Au-delà du salaire, une mission». C'est la conviction de tous les dirigeants, cadres et employés de Toyota. Pour eux, il s'agit de faire ce qui est bien pour l'entreprise, les employés, le client et la société en général. La mission de Toyota est illustrée ci-dessous.

«Créer la constance dans le but de gagner une place dans l'histoire».

Ce célèbre principe énoncé par l'un des pionniers de la qualité, W. Edward Deming, met en valeur le rythme de progression de Toyota qui peut être lent mais pérenne. Cette constance dans le but va effectivement au-delà des bénéfices à court terme et de l'enrichissement de quelques dirigeants.

Le modèle Toyota poursuit un but: apporter une valeur ajoutée aux clients, aux employés et à la société. Il apporte un cadre dans lequel Toyota peut prendre des décisions à court et à long terme, et il rassemble les employés autour d'un but commun qui dépasse chacun d'eux.

3 LE BON PROCESSUS PRODUIRA LES BONS RÉSULTATS

STANDARDISER LES BONNES PRATIQUES TOUT EN LAISSANT LA PLACE À LA CRÉATIVITÉ ORIENTÉE VERS LES RÉPONSES AUX ÉVOLUTIONS QUOTIDIENNES DE LA DEMANDE

►2^e PRINCIPE

Organisez les processus en flux pièce à pièce pour faire apparaître rapidement les problèmes.

• Restructurez les processus pour créer un flux pièce à pièce et une forte valeur ajoutée. Efforcez-vous de réduire à zéro les temps d'immobilisation ou d'attente entre les tâches.

• Créez un flux pour faire circuler rapidement les matières et l'information, mais aussi relier les processus et les hommes de manière à faire apparaître immédiatement les problèmes.

• Mettez le flux en évidence à tous les niveaux dans la culture organisationnelle. C'est la clé d'un véritable processus d'amélioration continue et du développement des hommes.

►3^e PRINCIPE

Utilisez des systèmes «tirés» pour éviter la surproduction.

• Fournissez à vos clients aval dans le processus de production ce qu'il leur faut, au moment où il faut et dans la quantité qu'il faut. Le réapprovisionnement piloté par la consommation est le principe de base du juste à temps.

• Minimisez les encours et le stockage en travaillant avec de petits stocks de chaque produit, reconstitués en fonction de la consommation réelle du client.

• Répondez aux évolutions quotidiennes de la demande plutôt que d'utiliser des programmes et des systèmes informatisés pour gérer les stocks excédentaires, source de gaspillage.

►4^e PRINCIPE

Lissez les charges de travail (heijunka). (Suivez l'exemple de la tortue, pas celui du lièvre.)

• L'élimination du gaspillage ne représente qu'un tiers de l'équation qui condi-

FIGURE 3. La mission Toyota et la mission Ford.

La mission de Toyota Motor Manufacturing, Amérique du Nord

1. En tant qu'entreprise américaine, contribuer à la croissance économique de la communauté et des États-Unis.
2. En tant qu'entreprise indépendante, contribuer à la stabilité et au bien-être des employés.
3. En tant que membre du groupe Toyota, contribuer à la croissance globale de Toyota en apportant une valeur ajoutée à nos clients.

La mission de Ford Motor Company

1. Ford est un leader mondial dans l'industrie automobile et des produits et services dérivés, mais aussi des secteurs plus nouveaux comme l'industrie aérospatiale, les communications et les services financiers.
2. Notre mission est d'améliorer sans cesse nos produits et services pour répondre aux attentes de nos clients, afin de prospérer en tant qu'entreprise et d'assurer un rendement raisonnable à nos actionnaires, propriétaires de notre entreprise.

tionne la réussite du lean. Éliminez les charges de travail excessives pour les hommes et les machines ainsi que les à coups dans le programme de production est tout aussi important; pourtant, les entreprises qui tentent de mettre en œuvre le lean ne le comprennent généralement pas.

- Efforcez-vous de lisser la charge de travail de tous les processus de fabrication et de service, pour remplacer le travail par lots qui est courant dans la plupart des entreprises.

►5^e PRINCIPE

Inculquez une culture de résolution immédiate des problèmes, d'obtention de la qualité au premier coup.

- La qualité pour le client détermine votre proposition de valeur.

- Utilisez toutes les méthodes modernes d'assurance qualité disponibles.

- Équipez vos machines de dispositifs de détection des problèmes qui les arrêtent en cas d'anomalie. Développez un système visuel d'alerte pour signaler aux chefs d'équipe ou de projets qu'une machine ou un processus a besoin d'aide. Jidoka (des machines intelligentes) sont indispensables pour « construire » la qualité dans les produits.

- Intégrez dans votre organisation des systèmes d'assistance pour résoudre rapidement les problèmes et mettre en place des contre-mesures.

- Incorporez dans votre culture la philosophie qui consiste à s'arrêter ou à ralentir pour obtenir la qualité du premier coup afin d'améliorer la productivité à long terme.

►6^e PRINCIPE

La standardisation des tâches est la base de l'amélioration continue et de la responsabilisation des employés.

- Utilisez partout des méthodes stables, « répétables » pour maintenir la prévisibilité et la régularité de vos processus.

- Capturez tout ce que vous avez appris sur un processus jusqu'à un

certain moment, en standardisant les meilleures pratiques telles qu'elles existent aujourd'hui. Laissez la créativité et l'expression individuelle améliorer ces pratiques, puis créez de nouveaux standards pour transmettre cette connaissance au successeur de celui qui part.

►7^e PRINCIPE

Utilisez des contrôles visuels pour qu'aucun problème ne reste caché.

- Utilisez des indicateurs visuels simples pour aider les opérateurs à savoir immédiatement s'ils sont dans le standard ou s'en écartent.

- Évitez les écrans d'ordinateurs s'ils distraient les opérateurs.

- Installez des systèmes visuels simples à l'endroit où le travail est exécuté, pour favoriser le flux et le pull.

- Utilisez les rapports à une page, chaque fois que cela est possible, même pour les décisions financières les plus importantes.

►8^e PRINCIPE

Utiliser uniquement des technologies fiables, longuement éprouvées, qui servent vos collaborateurs et vos processus.

- Utilisez la technologie pour aider les hommes, pas pour les remplacer. Il est souvent préférable de déterminer si une tâche peut être exécutée manuellement avant d'ajouter de la technologie au processus.

- Les nouvelles technologies manquent souvent de fiabilité et sont difficiles à standardiser, de sorte qu'elles mettent le « flux » en danger. Un processus qui a fait ses preuves a généralement la priorité sur une technologie nouvelle et non éprouvée.

- Faites des essais en conditions réelles avant d'adopter une nouvelle technologie dans les processus opérationnels, les systèmes de fabrication ou les produits.

- Rejetez ou modifiez les technologies qui sont contraires à votre culture ou qui peuvent nuire à la stabilité, la fiabilité et la prévisibilité.

- Encouragez néanmoins vos employés à envisager de nouvelles technologies lorsqu'ils étudient de nouvelles approches de leurs fonctions. Mettez rapidement en œuvre une technologie qui a été testée et validée et peut améliorer le flux de vos processus.

► VALORISER L'ENTREPRISE EN DÉVELOPPANT LES HOMMES

LES MANAGERS SE DOIVENT D'ÊTRE LES VÉRITABLES AMBASSADEURS EN INTERNE ET EN EXTERNE DE LA PHILOSOPHIE ET DU MODE DE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

►9^e PRINCIPE

Formez des responsables qui maîtrisent parfaitement le travail, vivent la philosophie et l'enseignent aux autres.

- Privilégiez la promotion interne, de préférence au recrutement extérieur.

- Ne considérez pas les responsables comme de simples exécutants compétents. Ils doivent être des modèles de la philosophie et du mode de fonctionnement de l'entreprise.

- Un bon responsable doit connaître dans le moindre détail le travail quotidien afin d'être le meilleur professeur de la philosophie de votre entreprise.

►10^e PRINCIPE

Formez des individus et des équipes exceptionnels, qui appliquent la philosophie de votre entreprise.

- Créez une culture stable, forte, dans laquelle les valeurs et les convictions de l'entreprise sont largement partagées et appliquées durablement.

- Formez des individus et des équipes exceptionnels, qui appliquent la philosophie de l'entreprise pour obtenir des résultats exceptionnels. Ne ménager pas les efforts pour renforcer constamment cette culture.

- Utilisez des équipes inter fonctionnelles pour améliorer la qualité de la productivité et renforcer le flux en résolvant les problèmes techniques difficiles. L'utilisation des outils de l'entreprise pour améliorer celle-ci responsabilise les individus.

- Ne relâchez jamais vos efforts pour enseigner aux individus à travailler ensemble vers un but commun. Le travail d'équipe s'apprend.

► 11° PRINCIPE

Respectez votre réseau de partenaires et de fournisseurs en les encourageant et en les aidant à progresser.

(voir figure 4)

- Respectez vos partenaires extérieurs et vos fournisseurs et traitez-les comme un prolongement de votre entreprise.
- Encouragez vos partenaires extérieurs à progresser et à se développer. Cela leur montre que vous les estimez. Fixez-leur des objectifs ambitieux et aidez-les à les atteindre.

⑥ LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES PILOTE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

UN ENCADREMENT PROCHE DU TERRAIN QUI ASSOCIE LES OPÉRATIONNELS DANS LA DÉTECTION ET LA RÉOLUTION DES PROBLÈMES SELON UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE.

► 12° PRINCIPE

Allez sur le terrain pour bien comprendre la situation (genchi genbutsu).

- Guidez la résolution des problèmes et l'amélioration des processus en allant sur le terrain, pour observer et évaluer personnellement la situation plutôt que de bâtir des théories sur la base

d'informations provenant d'autres personnes ou des ordinateurs.

- Réfléchissez et décidez sur la base de données que vous avez vérifiées personnellement.

- Les cadres dirigeants et supérieurs doivent eux aussi aller sur le terrain se rendre compte par eux même, afin de ne pas avoir qu'une vue superficielle de la situation.

► 13° PRINCIPE

Décidez en prenant le temps nécessaire, par consensus, en examinant en détail toutes les options. Appliquez rapidement les décisions.

- Ne vous lancez pas dans une direction sans avoir étudié attentivement toutes les options. Lorsque vous avez tranché, mettez en œuvre votre décision mais en restant prudent.

- «Nemawashi» est le processus qui consiste à examiner les problèmes et les solutions possibles avec toutes les personnes concernées, à recueillir leurs idées et à obtenir un consensus sur la direction à suivre. Ce processus prend du temps mais il aide à élargir la recherche de solution, une fois les décisions prises, les conditions sont réunies pour les mettre en œuvre rapidement.

► 14° PRINCIPE

Devenez une entreprise apprenante grâce à la réflexion systématique (hansel) et à l'amélioration continue (kaizen).

- Une fois que vous avez mis en place un processus stable, utilisez les outils d'amélioration continue pour identifier la cause des manques d'efficacité et appliquez des contre-mesures.

- Concevez vos processus pour qu'ils fonctionnent pratiquement sans stocks. Les gaspillages de temps et de ressources sont ainsi visibles par tous. Une fois le gaspillage exposé, instaurez le kaizen pour l'éliminer.

- Protégez le patrimoine de connaissance de l'entreprise par la stabilité des personnels, la promotion espacée et des systèmes de succession bien étudiés.

- Utilisez le hansei (réflexion systématique) à des moments clés et après l'achèvement d'un projet pour identifier clairement toutes ses insuffisances. Développez des contre-mesures pour éviter la répétition des mêmes erreurs.

⑥ PLUSIEURS FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS CONDITIONNENT LE FONCTIONNEMENT DU MODÈLE

► UN SOUCI CONSTANT DE COHÉSION

Une cohésion qui caractérise un groupe de plus de 260.000 collaborateurs dans le monde. Ceci a été possible grâce à :

- Une vocation : construire des voitures de la plus haute qualité en optimisant, sans cesse, les processus de production.

- Un objectif bien défini : continuer à exercer son métier avec la même excellence.

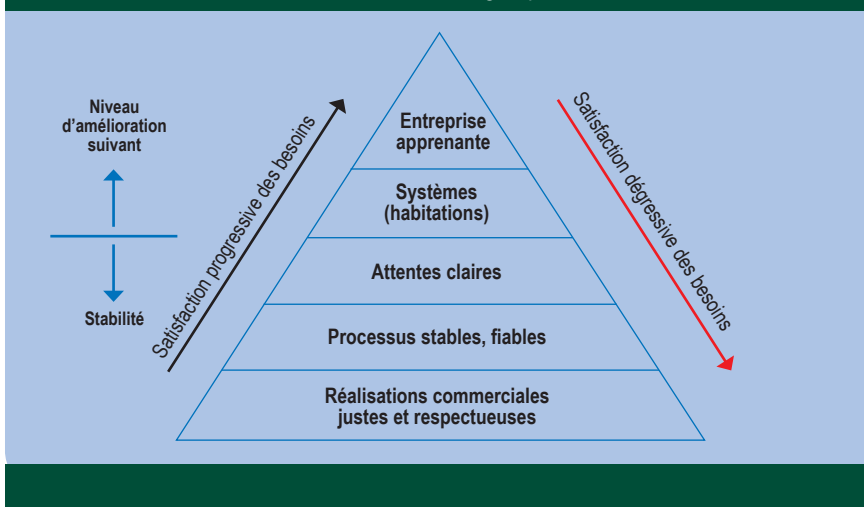
- Un circuit d'information fluide.

- Une lutte, sans cesse, contre le cloisonnement et les silos organisationnels.

► LA STABILITÉ SANS L'IMMOBILISME

Toyota incarne la fable du lièvre et de la tortue : le changement, généralement de faible envergure, y est incrusté dans la pratique quotidienne de l'entreprise. Une appro-

FIGURE 4. Hiérarchie des besoins de la chaîne logistique.



che qui, sur le long terme, se révèle plus efficace que des bouleversements spectaculaires dont les répercussions sont souvent mitigées. La priorité de Toyota est d'optimiser sans cesse son fonctionnement et de limiter le risque d'erreur dans ses décisions stratégiques.

► LA FIDÉLITÉ AUX VALEURS D'ORIGINE

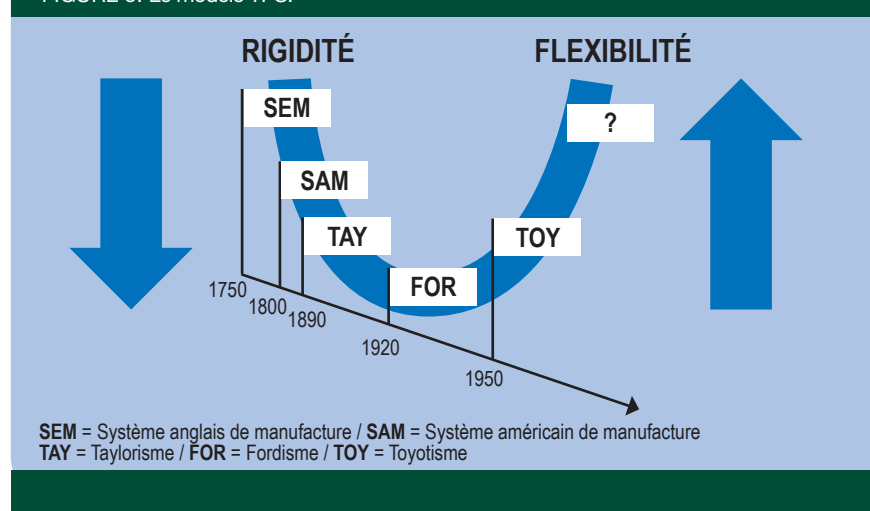
Toyota, en dépit d'une croissance phénoménale, reste très marquée par les conditions difficiles dans lesquelles il a dû faire ses premiers pas. En effet, le climat de pénurie dans lequel le groupe est né dans le Ja-

pon des années 1930 et de l'après guerre est à l'origine de la philosophie qui l'a conduit à des gains de productivité phénoménaux : l'élimination systématique du superflu et des tâches sans valeur ajoutée. Aujourd'hui, le groupe s'y tient rigoureusement.

► LES SALARIÉS AU CŒUR DE LA RÉUSSITE

Enfin, le système Toyota repose sur le savoir-faire, la motivation et la fidélité des collaborateurs. Offrant des niveaux de salaires élevés, le groupe Toyota est fidèle à la pratique japonaise de l'emploi à vie. Ceci est

FIGURE 5. Le modèle TPS.



ENCADRÉ 1. Méthode des cinq pourquoi.

Taiichi OHNO :

Pouvez-vous vous demander cinq fois « pourquoi » ?

Vous est-il arrivé de poser, à cinq reprises, sur un seul sujet, la question pourquoi ?

C'est facile à dire, mais difficile à faire.

Supposons, par exemple, qu'une machine se soit arrêtée de fonctionner.

(1) « Pourquoi la machine s'est-elle arrêtée ?

- Parce qu'il s'est produit une surcharge et que les fusibles ont sauté.

(2) Pourquoi cette surcharge ?

- Parce que la lubrification des coussinets était insuffisante.

(3) Pourquoi la lubrification était-elle insuffisante ?

- Parce que la pompe de graissage ne pompait pas suffisamment.

(4) Pourquoi la pompe de graissage était-elle insuffisante ?

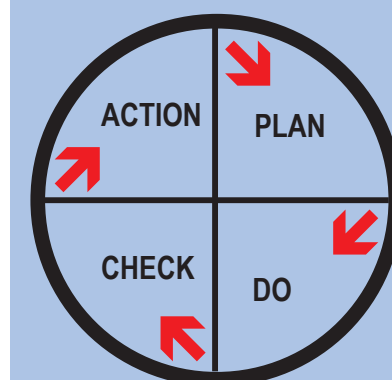
- Parce que l'arbre de la pompe était endommagé et vibrait.

(5) Pourquoi était-il endommagé ?

- Parce qu'il n'y avait pas de filtre, ce qui a entraîné l'inclusion de déchets métalliques.»

En répétant à plusieurs reprises « pourquoi » comme dans cet exemple, chacun se met à même de pouvoir découvrir les problèmes réels et de leur porter remède.

FIGURE 6. PDCA



possible grâce à une double stratégie dont les effets sont complémentaires et qui ont permis au modèle Toyota d'avoir un succès inégalable :

- une stratégie rationnelle/empirique visant à créer de l'intérêt autour du changement ;
- une stratégie normative/rééducative visant à assurer aux salariés les formations nécessaires pour accompagner le changement.

Conclusion

Le modèle Toyota n'est pas le modèle Japonais, c'est un modèle personnalisé qui renvoie, de ce fait, à une philosophie et à une culture de l'entreprise Toyota. Etant précisé que le modèle Toyota n'est pas transposable en l'état, ni même forcément la bonne réponse aux différents problèmes, il est vital pour toute entreprise ayant pour ambition de devenir «lean», de créer un collectif aligné, composé d'individus imprégnés de la culture entrepreneuriale, désireux de progresser ensemble pour apporter une valeur ajoutée au client.

S'agissant de l'évolution du Toyotisme, Taiichi Ohno, dans son livre «Présent et avenir du Toyotisme» déclare : «Le système Toyota serait proche de sa fin, s'il n'était envisagé que comme une technique de production. Cependant, puisqu'il continue de se transformer qualitativement en vue de devenir un système de management, je pense qu'il a encore de belles années devant lui» .

Les 14 principes font, donc, partie d'un système plus vaste qui consiste à rechercher l'harmonie et la perfection pour pérenniser la performance. ■



AVIS D'EXPERT

Par Zakaria RBII
Directeur Général Corporate RH – Toyota ALJICO
Région MENA & Chine

LE TOYOTA WAY

La culture est la base de tout système. Jamais une telle vérité n'a été aussi valable pour décrire le succès que connaît le Toyota way et cet engouement pour le comprendre et s'en inspirer. Le Toyota way est une culture d'entreprise basée sur 14 principes de management s'articulant eux-mêmes autour de 4 catégories (4P):

- Philosophie (Culture, valeurs et vision long terme)
- Processus (amélioration continue et standardisation)
- Personnes (Développement des leaders et promotion interne)
- Résolutions des Problèmes (Genchi Genbutsu, consensus et réflexion).

Si le Toyota way est indéniablement à l'origine du succès que connaît le groupe Toyota depuis plusieurs décennies et qui l'a conduit à trôner sur l'industrie de l'automobile à partir de 2007, la question légitime qui se pose est : est-ce qu'une telle culture est transposable à d'autres organisation et à d'autres cultures?

Les aspects culturels

Une des difficultés rencontrée au sein même du groupe Toyota quant il commencé à étendre ses activités à d'autres continents (Amérique, Europe et Asie) était d'expliquer aux collaborateurs de Toyota des concepts qui étaient appris par la pratique au Japon mais n'ont jamais été écrits en termes absolus. Ayant pris conscience de cette difficulté, Toyota a écrit et publié pour la première fois un document intitulé «Toyota Way 2001» qui décrit les valeurs, la philosophie et les concepts

du Toyota way. La mise en place du Toyota Way passe d'abord par la compréhension de l'histoire du groupe, la philosophie de ses fondateurs et comment les valeurs du groupe (Respect, Kaizen, Travail d'équipe, Challenge et Genchi Genbutsu) ont aidé le groupe à surmonter ses difficultés. A titre d'exemple, l'implémentation du Toyota Way dans les activités de distribution dans la région d'Afrique du Nord et du Moyen Orient au début de l'année 2006 peut facilement prendre cinq à dix années avant de voir les prémisse d'une véritable imprégnation culturelle. S'il est vrai que certaines de nos valeurs africano-arabo-musulmane peuvent aider à l'adoption de la culture du Toyota Way plus vite que dans d'autres cultures, certaines valeurs comme le respect (des autres, du temps, des engagements, etc.), l'amélioration continue (de soi d'abord avant les processus) doivent être inculquées préalablement à toute implémentation.

Le rôle du management

Autres préalable au succès du Toyota Way, l'importance du rôle que doivent jouer les managers dans le véhicule par l'exemple des valeurs et des principes du Toyota Way. Le principe du «On-job development» est l'un des fondements de l'apprentissage dans la culture du Toyota Way. Les formations classiques (séminaires, workshop et autres cours académiques) sont certes nécessaires à l'acquisition d'un savoir basique, mais ne peuvent à elles seules contribuer au développement des collaborateurs. L'apprentissage par la

pratique où le Manager joue un rôle essentiel en tant que «Role model» ou «Mentor» est primordial d'abord à la compréhension des concepts et leur application, puis aux développement des compétences et de la performance.

L'une des difficultés majeures rencontrée dans le cadre de la mise en place du Toyota Way reste le développement des managers en véritables Leaders capables de conduire ce changement culturel. Encore une fois, c'est là où le bat blesse dans nos pays africano-arabo-musulmans.

La participation de tous

Le Toyota Way s'inspire largement du management participatif de Edward Deming. La mise en place de forums de participation des employés tels les cercles de qualité, les systèmes de suggestion ou les groupes de résolution de problème est essentielle au succès du Toyota Way. La pratique a montré que la pratique de telles activités nécessite un effort de formation important sur les outils de résolution des problèmes, de conduite des réunion, de l'analyse des causes et la standardisation des solutions. Les problèmes de l'analphabétisme dans nos pays africano-arabo-musulmans peuvent rendre cet apprentissage très difficile et long, mais l'expérience a montré qu'il n'est pas impossible. Les managers sont vivement encouragés à pratiquer le «Genchi Genbutsu» qui consiste à aller très souvent sur le terrain pour relever de visu les problèmes et les résoudre sur place au lieu de le faire de très loin derrière leurs bureaux. ■

Directeur général **Alioune Gueye** • Directeur de la publication **Khalid Limamy** • Développement et relation client **Kawtar Ramch** •
 Maquette **Insolite Communication** • Impression **Ilustrat Concept** •

Publication mensuelle composée de 2 synthèses, éditée par **IDmanager** s.a.r.l au capital de 100 000 DH
 3, rue Mansour Saadi • Quartier Racine • 20100 Casablanca Maroc • Tél: + 212 (0)522 36 91 96 • Fax: + 212 (0)522 36 31 41
 Email: info@idmanager-online.com • Web: www.idmanager-online.com

Patente 35772139 • RC 168395 • IF 1007462 • CNSS 52865478 • CB 011 794 000024210000544 87 SG Maarif Casa

Abonnement à **Managentsia (1an)** → 22 synthèses papier + 11 CD-Rom, avec accès web privé sur identifiant personnel.