

Compte tenu de la récente couverture médiatique de cet empire japonais, il me semble approprié de rendre justice à Toyota par rapport au chemin que cette compagnie a parcouru et sa contribution à la société.

Un peu d'histoire...

Tout a commencé avec Sakichi Toyoda, un inventeur né dans les années 1800. A cette époque, le tissage était une des principales activités industrielles au Japon. Ingénieur et bénéficiant de l'expérience de son père menuisier, Toyoda fabriqua des métiers à tisser manuels moins coûteux et plus résistants que ceux existant sur le marché. Il développa ensuite un métier à tisser à moteur, mais il n'y avait pas de courant pour l'alimenter, il se tourna donc vers la vapeur et acheta un moteur à vapeur pour alimenter son métier à tisser.



Il réussit finalement à le faire fonctionner par essai et erreur et en se "salissant les mains", un des fondements du Système de Production Toyota (TPS) que nous aborderons plus loin.

Il inventa aussi un système permettant d'arrêter automatiquement le métier lorsqu'un fil était cassé. On appellera ce système JIDOKA, ou qualité à la source.

Au-delà de ses prouesses techniques, la plus grande contribution de Toyoda a surtout été sa philosophie et son approche basée sur l'amélioration continue.

Lorsque Sakichi Toyoda envoya son fils – Kiichiro – étudier en génie mécanique à l'Université Impériale de Tokyo, il lui dit : "Chacun devrait attaquer au moins un grand projet dans sa vie. J'ai dédié la majeure partie de ma vie à créer des nouveaux types de métiers à tisser. Maintenant c'est ton tour. Tu devrais faire un effort pour réaliser quelque chose qui va bénéficier à la société."

Il bâtit donc la compagnie que nous connaissons aujourd'hui sous le nom de Toyota sur les principes de gestion de son père et y ajouta sa contribution : le juste-à-temps (just in time).

En cours de chemin, la deuxième guerre mondiale foudroya le Japon et par la suite son économie.

Kiichiro ne pouvant sauver la compagnie et forcé de mettre à pieds ses employés donna sa démission. Il accepta la responsabilité de l'échec de l'entreprise malgré son impuissance face à la situation. Une des valeurs profonde de Toyota, à ce jour, est de renoncer aux soucis individuels immédiats pour le bien futur de l'entreprise. Son geste aida à ramener un climat de paix chez les employés.

Le neveu de Kiichiro – Eiji – prit la relève de la compagnie et la dirigea pendant les années critiques qui suivirent la guerre. Il joua un rôle essentiel dans la sélection et la délégation de pouvoirs de leaders qui ont

façonné peu à peu le Système de Production Toyota.

La particularité du marché japonais était sa fragmentation et sa petite taille. En comparaison avec le marché américain de Ford et GM, les japonais devaient adapter cette production de masse à leur réalité.

Dans les années 50, le Japon étant décimé par 2 bombes atomiques, le nouveau directeur d'usine – Taiichi Ohno – se vit assigner un nouveau défi : améliorer le processus de fabrication de son usine pour égaler la productivité de Ford ! Par où commencer ? Ford fabriquait des milliers d'exemplaires du même modèle, Toyota devait concevoir des modèles différents, en petite quantité, et en utilisant la même ligne d'assemblage.



Ford avait beaucoup d'argent et un énorme marché sur tout le continent. Toyota était sans le sous et opérait sur un tout petit pays. La compagnie devait donc trouver une façon simultanée d'accroître la qualité et la flexibilité, de réduire les délais et les coûts.

Le Système de Production Toyota

Les gestionnaires de Toyota étudièrent en détail les processus de fabrication de Ford au point d'en trouver les failles. Dans un contexte d'épanouissement économique, Ford n'avait pas besoin de grandement s'améliorer pour rester le géant de l'industrie, et le futur démontrera que ceci fut une erreur. Ses théories de gestion industrielle étaient pourtant très avant-gardistes, mais il ne les appliquait pas parce que le contexte ne le nécessitait pas.

Dans le même temps, Toyota ne pouvait pas se permettre d'être inefficace, de gaspiller les ressources, n'avait pas d'argent et peu d'espace.

Toyota exploita le principe de flux de matériel continu (telle une ligne d'assemblage automobile) pour développer un système de flux unitaire qui serait suffisamment flexible pour être modifié en fonction de la demande du client.

Un des éléments centraux du Système de Production Toyota est le flux tiré (pull) et par conséquent le juste-à-temps. De la même façon que l'on remplit les étagères d'une épicerie lorsque le niveau de produits baisse, on active la production d'une pièce. Le flux tiré permet de palier à un des plus gros gaspillages des systèmes de production : la surproduction. Remplissez-vous votre réservoir d'essence avant que la jauge ne vous indique de le faire ? Non ! C'est le principe même du flux tiré.

Le juste-à-temps, est simplement une façon de livrer le bon produit, au bon moment, avec la bonne quantité.

Toyota fut aussi beaucoup influencée et aidée par le pionnier américain de la qualité Edward Deming. Il enseigna l'approche de résolution de problème autrement connue sous le nom du Cercle de Deming qui par la suite devint la base du système d'amélioration continue de Toyota : le Kaizen.



Le Modèle Toyota

Si Toyota a développé le modèle d'affaire industriel le plus performant et robuste de notre époque c'est sur la base de principes fondateurs très intuitifs, dont l'application dépasse aujourd'hui largement le milieu industriel.

Philosophie long terme

- Des décisions consensuelles fondées sur une vision à long terme

Processus

- Un flux continu dans les activités afin de faire ressortir les problèmes
- Une réponse efficace et sur mesure à la demande des clients
- Un nivellement du volume et des produits afin d'assurer la stabilité des opérations
- Des processus et méthodes standard pour assurer une qualité constante
- Une gestion visuelle pour contrôler les opérations et voir les problèmes
- L'utilisation de technologies uniquement orientées vers le support des gens et des processus

Personnes & Partenaires

- Le développement des leaders qui feront la promotion des bonnes pratiques d'affaires
- Le développement d'employés qui renforceront la culture de l'entreprise
- Des réseaux solides avec les partenaires et fournisseurs

Résolution de problèmes

- La faculté de reconnaître, analyser et résoudre soi-même les problèmes
- L'amélioration continue dans le savoir et les opérations

En conclusion, je vous laisse sur quelques mots de Jeffrey Liker, auteur du livre *The Toyota Way*.

"Comprendre le succès de Toyota et les systèmes d'amélioration de la qualité ne signifie pas forcément que vous pouvez transformer une entreprise d'une culture différente et dans des circonstances différentes. Toyota peut inspirer, démontrer l'importance de la stabilité dans le leadership et dans les valeurs qui vont au-delà du court-terme, et suggérer comment la bonne combinaison de philosophie, processus, personnes, et résolution de problèmes peut créer une entreprise **apprenante**."

Je suis persuadé que toutes les entreprises industrielles et de service qui souhaitent avoir un succès à long-terme doivent devenir des entreprises apprenantes. Toyota est un des modèles les plus puissants de ce monde. Même si chaque compagnie doit trouver son propre chemin et apprendre par elle-même, comprendre Toyota peut être un grand pas dans cette direction."