

**Commentaire d'ouvrage:
L'Esprit TOYOTA
Taïchi Ohno**

*Eric de Saint Lager
Ingénieur Option Systèmes de Production*

A travers ce nouvel ouvrage, re-édition de la version originale parue en 1978, Ohno, successivement responsable des méthodes puis directeur d'usine chez Toyota, dévoile la philosophie qui a animé le développement du système de production dans cette entreprise. Mais bien loin de s'en tenir uniquement à des idées abstraites, il tente de justifier les choix entrepris en détaillant les objectifs fixés, et en s'inspirant notamment de faits contextuels historiques, économiques et sociaux déterminants.

Il apparaît dès lors que dans la période de faible croissance économique suivant la crise pétrolière de 1973, une production fondée sur une fabrication en petites séries et une grande diversité des modèles soit la mieux adaptée. Partant de ce principe et tenant compte de l'objectif "rattraper les Américains en trois ans", il est alors possible de comprendre la mise en place des nouveaux procédés organisationnels chez Toyota.

Tout le fondement de cet "esprit" repose en effet sur la volonté de réduire les coûts dans un contexte d'économie d'envergure, ce qui se traduit in fine par l'élimination des gaspillages à tous les niveaux de la production. Pour se plier à cette ligne de conduite, Ohno commence alors par se donner des moyens qui reposent sur deux piliers : le Juste-à-Temps et l'Autoactivation.

Le premier de ces deux principes, dont le "Zéro Stock" est en fait un résultat et non un but, est un concept qui exprime qu'à chaque étape de la production, on doit pouvoir recevoir ce qui est juste nécessaire dans le but de produire ce qui est juste nécessaire. Comprenons alors bien pourquoi le système Kanban est un outil absolument indispensable pour le Juste-à-Temps, puisqu'il informe systématiquement l'amont des besoins de l'aval.

Quant à la seconde théorie, plus concrète que la première, elle est la généralisation du principe d'Automatation, hérité de l'industrie textile dans laquelle a débuté Ohno, puis étendu à l'ensemble des dispositifs mécaniques et organisationnels. Plus précisément, il s'agit d'accroître l'autonomie d'un acteur de la chaîne en complétant la fonction automatique par un double dispositif de détection des risques de défauts et d'arrêt automatique. Notons à ce propos que l'auxiliaire principal de l'Autoactivation est le système Poka-Yoke.

Toutefois, en rester à ces deux méthodes est non seulement restrictif mais surtout incohérent. En effet, elles nécessitent d'une part la mise en place de multiples techniques accompagnatrices, parmi lesquelles notamment l'Andon. Mais plus important encore, le principe de Juste-à-Temps ne peut fonctionner correctement tant que le flux de production n'a pas atteint un

certain degré de régularité. Par conséquent aucune "harmonie" ne peut exister entre les postes autoactivés. C'est pourquoi Ohno précise qu'il est d'abord nécessaire de procéder au fractionnement-mixage de la production, ce qui signifie à la fois réduire au maximum la taille des lots et niveler les quantités de fabrication. Alors seulement, l'application des deux principes énoncés ci-dessus pourra conduire à une limitation des à-coups de la production.

En complément à ces innovations aussi bien conceptuelles que techniques, le directeur de production de Toyota n'omet pas de préciser son point de vue sur l'exploitation des ressources humaines. En premier lieu, l'Autoactivation couplée à la polyvalence des employés lui permet de disposer autour d'un même homme plusieurs machines appartenant à des gammes différentes, d'où une économie du personnel qui peut être re-employé à d'autres tâches. D'autre part, la dimension du travail en équipe requiert une importance capitale dans la mesure où c'est la principale source de créativité. Conformément à ce principe, éviter de créer des îlots individuels aura de plus l'avantage de substituer aux "temps imposés" des "temps partagés". Quant au licenciement, la position d'Ohno sur ce problème est très nette : afin d'éviter tout conflit social, il est préférable de débiter l'activité avec un nombre prévu d'employés, pour ensuite procéder à des redistributions si besoin est. Enfin, le rôle de la direction est précisé sans ambiguïté, car elle doit définir les conditions de fonctionnement d'ensemble de l'entreprise, tout en accordant à chaque individu sa part d'autonomie et de responsabilités.

En conclusion, on peut noter que l'Esprit Toyota se construit essentiellement à partir de la détermination des besoins réels. Ainsi, dans le cas où l'efficacité du travail croît, il est préférable de se soustraire à la tentation d'augmenter la production, pour simplement procéder à une nouvelle répartition du personnel. Cependant, le seul impératif de connaître dans les détails le système américain reste insuffisant pour expliquer le succès de Toyota. En effet, la motivation sans aucun doute déterminante qui a mené à ces innovations organisationnelles réside en fait dans une volonté tenace d'obtenir des améliorations concrètes et surtout définitives, par rapport à un système qui comportait des lacunes certaines.

Remarquons enfin avec cet ouvrage que Ohno apparaît véritablement comme le précurseur des méthodes aujourd'hui répandues, car les techniques et concepts qui y sont développés ont été publiés, rappelons-le, en 1978!

LES STAGES DE FORMATION PROPOSES PAR L'AFGI

Comment devenir auditeur qualité interne ?

Les objectifs de cette formation sont multiples :

- situer les domaines de l'audit Qualité dans son environnement normatif
- transmettre aux participants les compétences indispensables pour maîtriser les outils et les techniques de l'audit interne,
- fournir aux participants une démarche rigoureuse pour la conduite des audits et leur permettre d'intégrer l'esprit qui doit guider tout auditeur,
- constituer une équipe interne de spécialistes, compétents, motivés et soudés.

Vous pouvez obtenir des renseignements détaillés sur les formations qui vous intéressent en téléphonant ou en écrivant à :

AFGI
73, bd de Clichy
75009 PARIS
Tél : 48 74 45 27
Fax : 44 53 07 04