

Toyota : La consécration

2007 : Pour la première fois de son histoire, le constructeur automobile japonais devient numéro 1 du secteur en termes de ventes et de production, devant l'« indétrônable » General Motors qui parvient à livrer « seulement » 2,26 millions de véhicules contre 2,35 millions pour le chef de file nippon.

Pour comble, Toyota enregistre un bénéfice net annuel de 9,6 milliards d'euros, quand le géant américain déplore 2 millions de dollars de pertes. Non content d'un tel succès, l'ancien fabricant de métiers à tisser est assis sur une trésorerie de 23 milliards d'euros, atteint une valeur boursière supérieure à celle de GM, DaimlerChrysler, Volkswagen, Honda et Renault réunis, et finance des programmes entiers de reboisement en Chine, en Indonésie, en Malaisie et aux Etats-Unis. Qui plus est pionnier de la technologie hybride, alliant essence et électricité, Toyota pourrait considérer avoir fait entrer l'industrie automobile mondiale dans une nouvelle ère... mais ce serait sans compter la légendaire humilité du provincial japonais : « Etre numéro un en volume sur ce marché n'a aucune signification. La seule chose qui compte c'est d'être le premier en Qualité. » (Watanabe Katsuaki, Président de Toyota Motor Corporation).

Une telle réussite laisse les entrepreneurs français songeurs, par son contraste avec la donne actuelle des firmes de l'hexagone. A l'heure où le quotidien « Le monde » publie un article intitulé « Pourquoi Toyota n'est pas français », on s'interroge sur les archaïsmes de l'hexagone qui n'ont pas empêché le nouveau leader automobile d'investir massivement sur notre sol et d'y importer ses techniques de management, aux antipodes des pratiques françaises. Quel est donc ce « modèle Toyota » qui se lance à la conquête du monde ?
Décryptage.



Christian Daniel, expert en Toyota Production System, a exercé dix ans chez Valeo— première entreprise en dehors de l'archipel à avoir repris les concepts clés de la firme japonaise dans leur globalité. Partenaire du Kaizen Institute, enseigne phare en termes de promotion des méthodes Kaizen, il dirige aujourd'hui le cabinet de conseil Lean Key, spécialisé en Lean Manufacturing et en amélioration continue des processus. Fort de s'être acquis la confiance d'Alain Audenino, Responsable Kaizen chez Toyota France, il décode pour nous le phénomène Toyota.*

*voir : www.lean-kev.com

Avec la technologie hybride, Toyota a une longueur d'avance sur tous les autres constructeurs automobiles. Que doit-on penser de cet incontestable succès ?

Christian Daniel : Toyota est actuellement en décalage avec ses concurrents, dont la logique économique reste liée au produit lui-même. Face aux problématiques environnementales qui sensibilisent fortement l'opinion, il y a deux types de réaction : d'un côté, l'habituel recours à l'innovation seule, comme BMW avec sa Série 7 à hydrogène, ou encore Mercedes avec sa pile à combustible, qui est une stratégie fort coûteuse; et de l'autre, Toyota qui allie Innovation et Kaizen* en effet à la technologie de moteur essence qui est elle parfaitement fiabilisé, vient s'ajouter une innovation technologique localisée à travers l'hybride. De plus, Toyota estime que le budget de Recherche et Développement fait partie intégrante de l'enveloppe Communication. En effet, la technologie hybride de la Prius est l'élément clé de sa publicité. En faisant de l'innovation une affaire de communication, la production peut quant à elle rester fidèle à sa philosophie Kaizen* et se concentrer sur l'objectif qualité. C'est un peu ce que Renault a fait avec la Logan, un véhicule low-cost qui s'est très bien passé de budget de communication en tant que tel en raison d'une excellente couverture médiatique « innée », induite par les nouvelles perspectives offertes par le produit... alors que les autres groupes se ruinent en frais de publicité. En combinant exigence de qualité et innovation produit, ils sont parvenus à dépasser leurs propres limites. Cela dit, aucun résultat n'est une fin en soit. Toyota cherche toujours à hisser la Lean Production à un niveau supérieur. Plus l'entreprise croît, plus la qualité doit s'améliorer. De plus, il s'agit de soutenir un projet d'expansion très ambitieux visant notamment l'Europe.

« La production peut rester fidèle à sa philosophie Kaizen »

Quels sont les défis de Toyota concernant le marché européen ?

C.D. : C'est un marché difficile, ou s'affrontent déjà six constructeurs concurrents locaux... mais c'est aussi un potentiel estimé à 18 millions de ventes en 2010. La production locale, comme à Valenciennes mais aussi en Pologne, en République Tchèque etc., permet de baisser les coûts et d'admettre une offre commerciale attractive. Le maillage industriel augmente la réactivité face à la demande et compresse les délais de livraison. En contrepartie, Toyota travaille dur sur son image de marque : pour fidéliser la clientèle, les véhicules doivent correspondre aux goûts continentaux, d'où un centre de design et d'ingénierie à Sophia Antipolis, près de Nice. L'entrée en Formule 1 a également contribué à la diffusion des valeurs sportives du groupe. Tout concorde vers un objectif suprême : amener le public à percevoir cette marque très japonaise comme « européenne ». Dans ce but, elle n'hésite pas à parrainer l'équipe de France de football, très proche du cœur des Français, lors de ses importantes saisons internationales... Mais aussi, Toyota espère convaincre par la Qualité, une notion au principe du Toyota Production System, et le point crucial de la stratégie du groupe.

« Le défi du marché européen pour Toyota : être perçue comme une marque européenne... »

En quoi consiste ce fameux Toyota Production System (TPS) ?

C.D. : Le TPS est avant tout un outil managérial qui permet de résoudre les problèmes après qu'ils aient été identifiés. Il repose sur les outils du Lean Manufacturing parmi lesquels l'organisation en flux tendus, fixée dès les années 1950, et sur la philosophie de l'amélioration permanente que l'on connaît sous le nom de Kaizen. On distingue trois « piliers » au TPS : « l'autonomation » (la machine intelligente, ou jidoka) dont est issue la culture d'auto-qualité ; la production « juste-à-temps » qui consiste à fabriquer le strict nécessaire, quand c'est nécessaire et en quantité nécessaire ; et le Kaizen, ou les petites améliorations au quotidien, qui comprend entre autres la lutte ininterrompue contre les gaspillages.

Quelles sortes de gaspillages ?

C.D. : Il y a traditionnellement sept sortes de « muda » : les stocks, les transports, les délais, les déplacements, les process excessifs, la surproduction et les rebuts. Personnellement, je considère qu'il en existe deux autres sortes, et non des moindres : l'intelligence inexploitée des membres de l'équipe sur le terrain, et la création de « faux problèmes », ce qui est typiquement français. Cela fait en tout neuf types de gaspillages, qui sont tous traqués au quotidien chez Toyota, en plus d'être systématiquement appréhendés à la racine.

Comment ça ?

C.D. : Prenons un exemple : l'usine TPCA en République Tchèque, qui a bénéficié d'une installation spécifique issue de la coopération de Toyota et de PSA, le Projet B O (destiné à maximiser les volumes pour un même investissement, au sujet de petites voiture pour le marché européen, ndlr). L'usine a été conçue dans un souci d'efficacité maximale : c'est un site extrêmement compact, où Kaizen et Lean Manufacturing sont appliqués partout.

Tous les ateliers sont équipés de systèmes de changement de séries performants pour pouvoir multiplier différents lots dans la journée. Il existe aussi une innovation intéressante à l'étape de peinture : les robots sont alimentés par des « cartouches » situés juste sous le diffuseur, de façon à réduire au maximum l'étape de rinçage des circuits d'alimentation en couleur. Et chaque cartouche contient l'exacte dose nécessaire à chaque voiture. Côté transport, les équipements nécessaires à la production du week-end sont entreposés dans un bâtiment logistique additionnel afin d'éviter la circulation de poids-lourds autour des usines, en fin de semaine. Même les rebuts les plus inévitables, comme les chutes de métaux, sont finalement recyclés par Green Metal. Il est possible d'organiser dès le départ la production dans une optique Kaizen.

Alors tout doit être planifié à l'avance pour que ça marche ?

C.D. : Oui et non. Le Kaizen peut être intégré dès le début dans un système, mais il constitue avant tout une démarche d'amélioration au quotidien, qui fait appel à l'expérience de chaque membre de l'équipe sans laquelle le TPS n'a aucun sens. Chez Toyota, c'est un peu le concours Lépine tous les jours (le prix des inventions de la vie de tous les jours, ndlr) : tout le monde est conscient du rôle qu'il a à jouer dans l'organisation globale. Par exemple à Toyota Valenciennes, un salarié a été récompensé pour avoir proposé de relever de quelques centimètres les plans de travail, afin de gagner du temps en évitant certains gestes inutiles. Les initiatives de ce genre sont soldées par des bons d'achat, des chèques cadeau, des tickets pour la Formule 1... et deviennent les nouveaux standards que l'équipe est tenue de respecter.

« Chez Toyota, c'est un peu le concours Lépine tous les jours... »

Cela dit, chaque nouvelle idée est validée et fiabilisée avant d'entrer en service : hors de question que l'amélioration se paye en termes de variabilité... A terme, les améliorations sont capitalisées dans les nouveaux équipements et le produit, ce qui permet de ne pas repartir incessamment d'une page vierge, et donc de gagner du temps. Les employés sont motivés pour réfléchir à leur travail, ont davantage conscience de leur « developmentability », leur faculté à utiliser leurs compétences pour accroître la performance. Je citerai Ahmed Afekir, délégué CFDT, pour qui le Kaizen est une véritable « démocratie de l'entreprise » où chaque voix compte et peut faire changer les choses.

Le TPS, ça s'apprend ?

C.D. : Bien sûr. Lors de la Joint Venture entre Toyota et China's First Automotive Corporation, les employés de Tianjin ont été conviés trois mois au Japon pour s'imprégner des notions d'efficacité, de just-in-time et de Qualité Totale. En ce moment même chez Peugeot, c'est la frénésie, tout le monde se forme au Lean Manufacturing... Le projet Toyota-PSA a fait prendre conscience au personnel du chemin qu'il reste à parcourir. Mais plus que la formation vis-à-vis du système, c'est avant tout un état d'esprit à acquérir. Pour Toyota, les employés doivent se sentir investis d'une mission. C'est pourquoi, chaque employé a le pouvoir de tirer le fil d'alarme, l'andon, et d'arrêter tout le processus de production s'il rencontre une difficulté ou un défaut susceptible de menacer la qualité de la production en cours. Quant au management, il est tenu de respecter le « genchi genbutsu » (aller sur le terrain pour comprendre le problème à la source) et de réagir rapidement. C'est en majeure partie par l'observation sur le gemba (terrain), et par la pratique, que l'on devient un véritable Kaizen Manager. Ce haut degré d'implication et de motivation tel que le définit le Kaizen est tout à fait soluble dans le reste de l'industrie et des services ;

J. Womack** estime que le monde entier gagnerait à l'adopter, à condition d'être correctement dirigé et conseillé tout au long de la Lean transformation.

« La 'culture du problème' peut être un principe positif d'amélioration. »

Dans « Le Monde » du 25 Mai 2007, Frédéric Lemaître s'interroge sur le déclassement de General Motors au profit de Toyota, et sur l'incapacité de la France à donner naissance à un leader mondial comparable... Le TPS est-il vraiment hors de notre portée ?

C.D. : Au contraire, la plupart des entreprises européennes connaissent les grands principes du TPS. Par contre, elles ont tendance à vouloir l'appliquer tel quel en négligeant de l'adapter à leurs propres problématiques. Les erreurs de traduction et d'interprétation abondent au sujet du système Toyota, ce qui mène aujourd'hui encore beaucoup d'entreprises sur une mauvaise voie. Par exemple, la notion de standard et de respect du standard est très mal comprise en occident : elle est appréhendée comme une norme « tombée » de la direction et qu'il s'agit d'observer, alors que chez Toyota elle émane du terrain et de l'action Kaizen. On peut aussi relever la vision à court terme de la plupart des sociétés occidentales, incompatible avec la vision processus du TPS. Cela signifie que malgré toute la littérature que l'on peut trouver sur le sujet, l'accompagnement par un expert bien informé est indispensable. Même si les théories de Toyota sont relativement « dans le vent », très peu d'organisations occidentales les ont réellement comprises et intégrées. Pour beaucoup, le prisme du TPS est sujet à contresens et à mauvais emploi.

« Les erreurs de traduction et d'interprétation abondent au sujet du Système Toyota. »

En quoi consiste l'erreur majeure au sujet du TPS ?

C.D. : A tenter de reproduire tels quels, de façon erronée, les principes du TPS. Il faut se rappeler que le TPS, c'est toute une organisation méthodique dont il s'agit de s'inspirer mais certainement pas de « copier », car il est censé répondre aux caractéristiques d'une entreprise donnée et à sa façon de fonctionner. Encore une fois, sans un véritable souci de sur-mesure, le TPS n'est jamais qu'une somme de principes connus de tous, et bien souvent galvaudés. Là où Toyota fait la différence, c'est dans le surplus de rigueur et de respect des standards établis ; c'est aussi dans la capacité à envisager ses ambitions dans long-terme... et c'est surtout une « culture du problème » comme principe positif d'amélioration.

Un principe positif importable en France ?

C.D. : Tout à fait. La France est une terre fertile pour le Kaizen, car l'inventivité est de mise pour résoudre les problèmes... et de l'inventivité, les Français en ont ! Après plusieurs décennies de TPS, on se rend compte qu'il y a beaucoup de sources

d'amélioration en dehors de l'usine. Les salariés du monde entier peuvent d'ors et déjà étendre le phénomène en recevant les formations adéquates relatives à l'esprit d'équipe, à l'émergence et au respect des standards, au team work, et au Kaizen en général. Côté management, le Kaizen Coaching permet de développer le leadership des individus et de sensibiliser au genchi genbutsu, que l'on nomme également QRQC (Quick Response to Quality Concern) chez Nissan. Il y a quinze ans, Valeo était le premier à s'inspirer de Toyota avec la création du Valeo Production System. Aujourd'hui, dans le même esprit, Danone lance le DaMaWay (Danone Manufacturing Way). Ces groupes tentent de s'approprier le TPS et y imposer leur marque, jusqu'à composer de nouveaux systèmes post-TPS.

Il y aurait donc des limites au TPS ?

C.D. : Déconnecté du « Toyota Way » (les valeurs « maison » de Toyota, ndlr), le TPS est un outil et non une solution. La vraie clé de la réussite de Toyota, c'est l'esprit Kaizen et sa faculté à répondre aux problématiques de terrain, et non les procédures en elles-mêmes, si efficaces soient-elles. Okuda Hiroshi, le Président du Conseil d'Administration de Toyota, parle de « parvenir à une croissance en harmonie avec la société qui nous entoure ». Mais chez Toyota, ce n'est pas seulement pour faire joli, cela participe d'une réalité : à Valenciennes, l'usine a été construite de façon à ne pas défigurer le paysage... car l'amélioration est infinie.

* « amélioration continue »

** J.Womack et D.Jones, *The machine that changed the world : the Lean Production*