Toyota Kata - Le changement perpétuel chez Toyota (partie 1)

01 juin 2012, 02:00

Pascal Pollet

Un nouveau livre révolutionnaire décrit comment Toyota a réussi à développer sa capacité à créer soi-même de nouvelles techniques « Lean » (gestion au plus juste, sans gaspillage, ...). Nous abordons, dans ce premier article, quelques enseignements importants utiles pour les entreprises qui souhaitent s'améliorer en permanence.

Beaucoup de gestionnaires associent le Lean Manufacturing à des techniques telles que 5S, Kanban, Takt, Andon, ... et essayent d'importer le Lean Manufacturing dans leur société en copiant ces techniques. L'on espère ainsi égaler les performances de Toyota, le créateur de toutes ces méthodes. Ce qui rend Toyota vraiment particulier, n'est pas tant le fait que cette société fait pleinement usage de ces techniques Lean, mais qu'au fil des ans, Toyota a réussi à développer sa capacité à créer soi-même ce genre de techniques et à les implémenter avec succès.

Mike Rother a écrit à ce sujet le livre révolutionnaire « Toyota Kata ». Ce livre ne décrit pas les techniques Lean elles-mêmes, mais explique comment Toyota a appris à gérer sa capacité d'apprentissage et les moyens nécessaires pour la développer dans des « organisations non-Toyota ».

Le message primordial est que deux routines spécifiques de comportement sont cruciales : le Kata d'amélioration et le Kata de coaching (ou de développement). Ces routines (ou pratiques spécifiques "Kata") déterminent comment chacun s'efforce de réaliser une vision étape par étape. C'est par une démarche systématique d'application de ces routines que la société parvient en permanence à apprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Cet article se concentre sur le kata d'amélioration, nous aborderons le kata de coaching dans le prochain article.

Katas

Un kata (japonais pour la « forme ») est une démarche ou un modèle de comportement qui est pratiqué consciemment, ce qui en fait une seconde nature. Ainsi, des compétences spécifiques ou une certaine mentalité se développent. Toyota Kata démontre comment la capacité de s'améliorer et de s'adapter se développe dans une organisation. Les démarches sont basées sur une méthode scientifique et promeuvent systématiquement la réflexion tant chez les dirigeants que chez leurs subordonnés.

Vision

Avoir une vision est indispensable avant de mettre les katas en pratique. Selon Rother, la vision à long terme de Toyota n'a pratiquement pas changée ces cinquante dernières années. Plus précisément, Toyota vise à long terme :

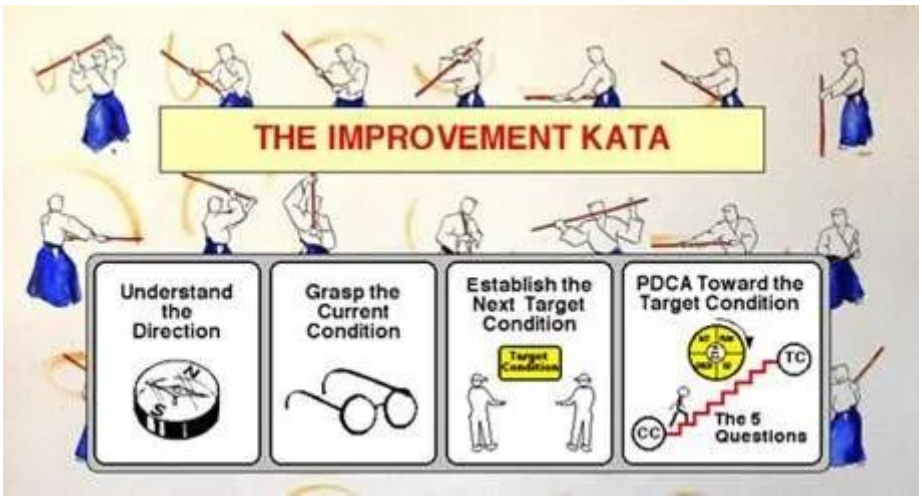
- zéro défaut
- 100 pour cent d'activités à valeur ajoutée
- « one-piece-flow » (pièce à pièce), production en séquence suivant la demande
- une manière sûre de travailler

Dans ce contexte, les outils Lean, comme le kanban, ne sont rien d'autres que des outils accessoires pour la mise en œuvre d'améliorations visant à concrétiser cette vision. Notez que la vision de Toyota comprend un avenir sans kanban. Après-tout, le kanban ne trouve pas sa place dans un one-piece-flow. Au sein de Toyota, le kanban est donc considéré comme une contre-mesure temporaire, aidant à la résolution de quelques problèmes dans l'attente de la réalisation du parfait one-piece-flow.

Kata d'amélioration

L'amélioration systématique ne peut pas être laissée au hasard. Une démarche claire, le kata d'amélioration, a un but d'accompagnement en continu des processus d'amélioration. Le kata d'amélioration se compose de quatre étapes :

- S'orienter vers la vision (par exemple zéro défaut)
- Analyser la situation actuelle (par exemple 2 pour cent de défauts)
- Définir l'étape ciblée suivante (« target condition ») (par exemple 1,5 pour cent de défauts)
- Travailler systématiquement en éliminant les obstacles par l'application du cycle PDCA. Le cycle PDCA (« Plan-Do-Check-Act » ou Préparer, Développer, Comprendre, Agir) est l'un des plus puissants outils de gestion, hélas rarement bien mis en œuvre. Un bon PDCA consiste entre autre à développer un bon plan (ce qui suppose une analyse approfondie avec une estimation préalable des résultats escomptés) et à développer un bon moyen de vérifier les résultats (les résultats sont-ils synchrones avec les prévisions faites à priori ?).



À première vue, ce kata d'amélioration semble simple et pas très étonnant. Comment Toyota est-elle capable avec un tel concept simple de remporter autant de succès sur le marché ? La clé du kata d'amélioration se situe dans son application rigoureuse et constante à tous les échelons de

l'organisation. C'est là où le kata d'amélioration diffère fondamentalement de la manière habituelle d'améliorer les processus. Le tableau suivant résume les différences principales et illustre l'application du kata d'amélioration.

Habitudes usuelles de gestion	La démarche Toyota Kata
L'organisation est contrôlé sur la base d'un plan d'affaires (« Business Plan ») avec des objectifs financiers clairs.	L'organisation est mue par la vision. La vision e de façon opérationnelle et n'inclut aucun object
Gestion par Objectifs (« Management by Objectives ») : l'atteinte des résultats est primordiale et entraîne tout. Comment les résultats sont obtenus est de moindre importance.	Gestion centrée sur les moyens (« Managemer Means ») : les résultats sont importants, mais la dont les résultats sont obtenus (c'est à dire le k tout aussi importante.
Les investissements potentiels sont comparés et évalués en fonction de leur retour sur investissement.	La pertinence des investissements est d'abord par rapport à leur contribution à la vision. Ensui analyse coût-bénéfice vérifie si l'investissement économiquement viable.
L'avenir n'est prévisible que de façon limitée. Nous travaillons avec les objectifs qui sont évalués et ajustés annuellement.	L'avenir est fondamentalement incertain et inco travaillons avec des cycles PDCA courts en ter jours et de semaines après lesquelles la conditi (target condition) suivante est déterminée.
L'établissement, suivre et assurer le suivi des plans est essentiel pour donner forme au futur.	L'expérimentation et l'enseignement de ce qui f bien ou non représente l'essentiel.
Pour résoudre un problème, on travaille avec une liste de plusieurs points d'action à suivre.	Pour bien comprendre un problème, une seule être modifiée à la fois. Une longue liste de point n'est donc pas à l'ordre du jour.
Des choix sont faits sur la base des opinions qui pèsent le plus dans la balance (la plupart du temps des cadres supérieurs).	Des choix sont faits sur la base de faits, et non d'opinions ou d'hypothèses.
Après une amélioration initiale, une nouvelle détérioration de la situation est attribuée à un manque de discipline sur le lieu de travail.	Chaque système se dégrade naturellement en d'amélioration continue. Les « problèmes de dis sont évités par les améliorations continues, et e la latte (c.-à-d. la condition cible) toujours plus h

Une organisation progresse à grands bonds.	Une organisation progresse suivant de petites é multiples.

L'importance de la vision

Selon Mike Rother, viser une production one-piece-flow au moindre prix est une vision séculaire et universelle applicable pour livrer juste à temps. En réalité, l'idéal d'un flux de production one-piece-flow est fort au-delà de la réalité pour les entreprises. S'engager pour une amélioration continue est évidemment une option.

Le cœur du problème n'est pas d'implémenter un one-piece-flow, mais de viser le one-piece-flow comme objectif. Cela signifie qu'il faut détecter les obstacles s'opposant au one-piece-flow et y remédier. Il est imaginable qu'il ne soit jamais possible effectivement de mettre un one-piece-flow en œuvre, mais les problèmes y relatifs sont entretemps abordés. En ce sens, un one-piece-flow joue le rôle d'une boussole vers laquelle l'organisation s'oriente.

La poursuite de la réalisation d'un one-piece-flow équivaut à raccourcir le délai de fabrication. Dans le one-piece-flow de référence, tous les temps d'attente entre chaque étape de production ont disparus et le temps de cycle est en principe égal au temps de production effectif. Tendre systématiquement vers des temps de cycle de plus en plus court est d'ailleurs un des fondements du Quick Response Manufacturing, une stratégie de fabrication sur mesure pour les entreprises produisant de faibles volumes avec des flux complexes.

Nous aborderons dans l'article suivant la deuxième démarche de base, à savoir le kata de coaching, et nous expliquerons pourquoi la gestion participative est une mauvaise idée.

Sources

- www-personal.umich.edu
- www.slideshare.net
- http://www.sirris.be/quick-response-manufacturing.aspx

Auteurs



Pascal Pollet