Toyota Kata - Le changement perpétuel chez Toyota (partie 2)

08 juin 2012, 02:00

Pascal Pollet

Un nouveau livre révolutionnaire décrit comment Toyota a réussi à développer sa capacité à mettre en œuvre des méthodes de travail « Lean ». Nous abordons, dans ce deuxième article, quelques enseignements importants utiles aux entreprises qui souhaitent s'améliorer en permanence.

Toyota Kata, le dernier livre de Mike Rother, décrit comment Toyota a réussi à développer sa capacité à imaginer des techniques « Lean » soi-même, et à décrire les exigences afin de développer cette même capacité 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). Dans un article précédent, nous avons abordé le kata d'amélioration, dans cet article nous abordons le kata de coaching plus en détail.

Le kata d'amélioration concerne essentiellement la méthode scientifique de résolution de problèmes : une hypothèse est établie après une analyse approfondie des faits, hypothèse ensuite évaluée dans la pratique au cours d'une expérimentation. Si cette dernière réussit, vous pouvez continuer à appliquer les connaissances nouvellement acquises. Dans le cas contraire, vous formulez une nouvelle hypothèse et vous recommencez la recherche des procédés qui donnent des résultats.

Le contraste est frappant avec la façon dont beaucoup d'organisations fonctionnent. Elles formulent souvent des propositions d'améliorations sur base d'opinions (du genre « nous avons besoin d'un système ERP ») plutôt que sur base de faits. En cas d'échecs, des coupables sont désignés au lieu de reconnaître que l'hypothèse était fausse. Le schéma ci-dessous illustre partiellement les différences entre les modèles de pensées.



In the wedge way of looking at it we think an abnormality means we're slipping back, and it's someone's fault.

The Toyota way of thinking turns this around: the abnormality means we have not yet have reached the target condition. There are still obstacles.

Illustration from *Toyota Kata*, page 115

Kata de coaching

Le kata de coaching est un comportement de routine qui garantit que la bonne façon de résoudre les problèmes (le kata d'amélioration) est appliquée de la même manière par tous, empêchant ainsi de tomber dans les travers précités.

Le kata de coaching remet en question des concepts familiers tels que la gestion « directive » ou « participative ». La plupart des gestionnaires ont déjà compris depuis longtemps que la gestion directive - dans laquelle des tâches claires et des instructions sont affectées aux collaborateurs - n'est pas motivante. En gestion participative, des objectifs précis sont affectés aux collaborateurs et libre à eux de la façon dont ils les réalisent. La plus grande autonomie octroyée en gestion participative mène à des employés généralement plus motivés. La gestion participative est toutefois toute aussi erronée que la gestion directive.

Si l'on veut créer un processus d'amélioration continue, c'est la façon d'aborder les choses qui est de la plus haute importance. Laisser la liberté aux gens la façon dont ils résolvent des problèmes, peut mener à aborder les problèmes par le mauvais bout, de telle façon qu'aucune amélioration (continue) ne voit le jour.

Les lignes de conduite du kata d'amélioration exigent beaucoup de discipline, ce qui s'apprend par le biais d'exercices systématiques. C'est la raison pour laquelle, chez Toyota, chacun est suivi par un mentor plus expérimenté. Les instructions en vue d'améliorer à l'aide du kata d'amélioration sont données à l'employé au cours d'un dialogue avec son coach. C'est ce dialogue, que l'auteur appelle le « kata de coaching ».

Le mentor guide son élève à travers le kata d'amélioration en lui posant des questions subtiles. Ainsi, l'employé peut s'approprier - par tâtonnements (« trial and error ») - le comportement et la mentalité du kata d'amélioration. Le coach ne peut pas donner de directives et doit accepter la manière dont la personne guidée, le « coachee », arrive à une solution, tant qu'elle correspond à la réalité. Même si le coach imagine une meilleure solution.

Au cours du dialogue, les étapes du kata d'amélioration peuvent être visualisées sur une feuille A3, qui reprend fidèlement les informations et l'analyse. Cette feuille A3 sera souvent remise sur le métier au cours du kata de coaching.

Conclusion

Les solutions aux problèmes d'aujourd'hui ne seront toutefois pas adaptées aux défis de demain. Ce ne sont pas donc pas seulement les solutions elles-mêmes qui donnent un avantage concurrentiel durable, mais la mesure dans laquelle les employés d'une entreprise maîtrisent une routine efficace pour développer tour-à-tour des solutions appropriées adaptées à des problèmes nouveaux et imprévus. C'est là que réside le véritable pouvoir du kata de coaching.

« Toyota Kata » veut rendre le concept d'amélioration plus durable et plus permanent. La clé pour ce faire est de créer une culture Lean, dans laquelle les améliorations quotidiennes se réalisent grâce aux employés, encadrés par des gestionnaires. Les activités d'amélioration se déplacent ainsi d'une approche projet, dirigée par une équipe Lean (« Lean-staff »), vers une activité quotidienne, dirigé par des gestionnaires. Selon cette approche tout un chacun peut être capable d'évoluer vers un profil de résolveur de problèmes créatif. Les outils Lean tels que la Cartographie de la chaîne de Valeur (« Value Stream Mapping »), 5S et Kanban sont toujours d'application. Toutefois, c'est l'utilisation de la démarche kata dans la façon dont ces outils sont appliqués qui est essentielle pour la résolution de problèmes et l'innovation systématiques par tous les employés.

Cette démarche est également particulièrement utile pour les entreprises occidentales : ceux qui utilisent les techniques telles que Six Sigma ou QRM dans leurs entreprises, peuvent certainement bénéficier d'une culture d'amélioration continue en implémentant les deux kata.

Article apparenté

- 01.06.2012 - Toyota Kata - Le changement perpétuel chez Toyota (partie 1)

Sources

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

Auteurs



Pascal Pollet