

Le Toyotisme : du « Lean » appliqué.

Bien qu'historiquement le Toyotisme (ou « Toyota Production System ») soit l'ancêtre du « Lean Manufacturing », hiérarchiquement il serait plus judicieux de le présenter comme une application du « Lean ». En effet, le Toyotisme va au-delà de la philosophie « Lean » puisqu'il intègre une multitude d'outils concrets et présente certains principes plus spécifiques qui collent bien à l'industrie automobile. Devenir « Lean » ne passe donc pas nécessairement par le respect intégral de chacun des principes du Toyotisme !

Les 14 principes du Toyotisme ainsi que les outils développés par Toyota pour les appliquer nous donnent, en réalité, un exemple concret d'une entreprise ayant fait preuve de créativité pour devenir et, surtout, demeurer « Lean ». Voici, de façon sommaire, ces 14 principes :

1. Établissez une philosophie à long terme

Toutes vos décisions doivent respecter cette philosophie, même si certaines d'entre elles vont à l'encontre d'objectifs à court terme. La crédibilité de la démarche en dépend.

2. Instaurez le flux continu

Vos produits doivent toujours être en mouvement (en petits lots, ultimement, un à la fois). Limitez les stocks tampons. Éliminez les gaspillages (« muda »). Stabilisez vos processus.

3. Utilisez le flux tiré

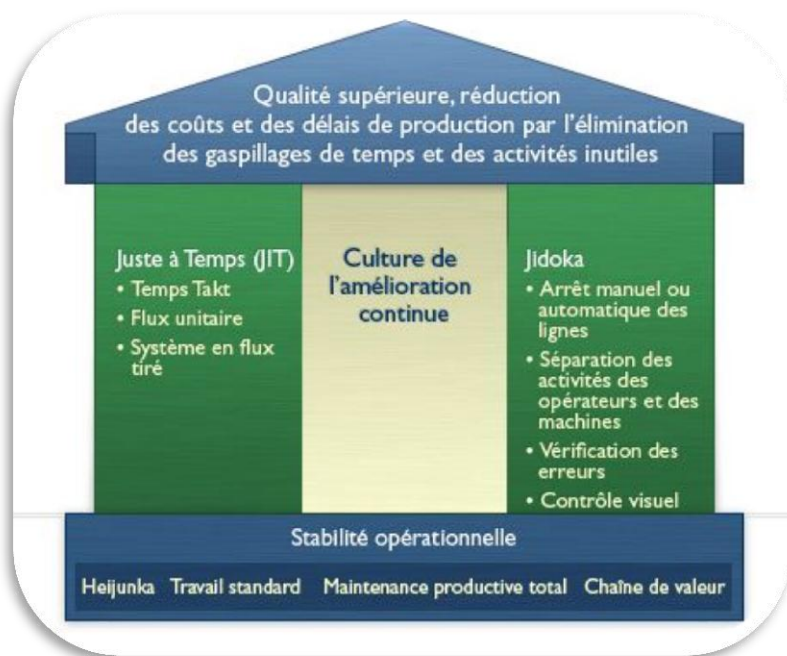
Évitez la surproduction par l'usage d'outils tels les kanbans. Produisez/commandez sur demande et en petite quantité.

4. Stabilisez le débit de production

Dans la mesure du possible, produisez à un rythme constant. Servez-vous des outils de planification de la demande. Évitez le piège des fins de mois.

5. Arrêtez pour régler les problèmes

Priorisez la qualité. Donnez le pouvoir aux gens d'arrêter un processus pour signaler un problème.



6. Standardisez

Nivelez par le haut. La standardisation des opérations permet à l'entreprise d'apprendre et de s'améliorer.

7. Implantez des contrôles visuels

Assurez-vous de rendre les problèmes visibles. Utilisez la méthode des 5S.

8. Assurez-vous que la technologie est à votre service

Ne soyez pas au service de la technologie. La technologie doit être réclamée et non pas imposée.

9. Développez vos leaders

Assurez-vous que les principes ne soient pas qu'appliquer du haut vers le bas de la structure hiérarchique. L'émergence de leaders de la base vendus aux principes doit être favorisée.



10. Formez vos employés à votre culture

Dès l'embauche, faites savoir quelle est la culture de l'entreprise. Démontrez que vous la vivez par des exemples concrets. Une telle formation requiert du temps. Réduisez la rotation du personnel. Implantez une formation continue sur votre culture d'entreprise.



11. Aidez vos partenaires à vous aider

Considérez vos fournisseurs comme faisant partie intégrante du succès de votre entreprise. Aidez-les à s'améliorer, supportez-les lors de difficultés. Donnez un sens au mot partenaire.

12. Vivez les problèmes

Soyez sur place lors des problèmes (« Stand in the Circle »). Constatez-les personnellement.

13. Comprenez puis agissez rapidement

Assurez-vous de bien comprendre les tenants et aboutissants des différentes solutions s'offrant à vous pour résoudre un problème. Prenez une décision réfléchie, mais agissez rapidement.

14. Apprenez par l'amélioration continue

Consultez vos employés. Encouragez-les, sur une base régulière, à soumettre des idées. Organisez des événements Kaizen. L'amélioration continue n'est pas un projet, c'est un mode de vie.

Plusieurs, voire la plupart, adhèrent à ces principes. Quelques-uns s'y lancent, peu les intègrent réellement. Parmi les erreurs communes, on retrouve : leur application aveugle et le manque d'assiduité. Adaptez-les (devenez « Lean » à votre façon !), appliquez-les à tous les jours et vous constaterez l'avantage concurrentiel durable qu'ils procurent.