

Etude de cas : Principe du Toyotisme

➤ Historique et principe du Toyotisme /

Après leur défaite face aux Américains au cours de la Seconde Guerre mondiale, les Japonais doivent relancer leur économie. Toyota médiatise une vision stratégique pour faire redémarrer l'économie japonaise : rattraper les Américains au plan de la production sinon risquer de disparaître.

L'un de ses ingénieurs, Tai-chi Ohno, met alors au point un système de gestion de l'entreprise simple mais efficace, consistant à :

- ✓ Réduire les coûts et éviter le gaspillage.
- ✓ Maintenir une qualité optimale des produits tout au long de la chaîne de production.
- ✓ Eviter l'offre excédentaire. Si certains modèles de voitures se vendent moins, il faut en réduire la taille des séries, ce qui implique une baisse des stocks. Les voitures et les pièces sont fabriquées pratiquement à la demande. Pour répondre au plus vite et au plus juste aux demandes qui lui sont adressées, l'entreprise ne met d'abord en fabrication que les articles qui lui sont commandés.
- ✓ Prendre en considération l'avis des opérateurs : ceux-ci participent au diagnostic des problèmes et à leur résolution. Ce qui exige aux salariés d'intervenir au plus tôt et au plus près du processus de production, et cela de manière à signaler les imperfections et à remédier aux défaillances aussi vite que possible. La polyvalence et l'élargissement des compétences constituent un autre impératif pour des organisations intégrées qui cherchent à maîtriser à la fois les quantités produites, la qualité et les délais de fabrication.
- ✓ Améliorer le système de façon continue, en une dynamique interne qui intègre tous les acteurs concernés, de l'opérateur à l'ingénieur.

Un tel système d'organisation permet un décloisonnement des fonctions et des responsabilités; il allie efficacité de production à une certaine reconnaissance psychologique des travailleurs. On leur demande leur avis sur l'entreprise et ils se sentent donc plus importants.

➤ Incidence et développements

Le toyotisme serait le modèle idéal de l'organisation de l'entreprise. Mais sa mise en place au Japon a pris plusieurs dizaines d'années et n'a probablement été possible que parce que le modèle social japonais pouvait l'accepter.

D'autres grandes entreprises ont bien essayé de l'appliquer au sein de leur organisation et à chaque fois, elles ont connu un échec retentissant.

Certaines multinationales ont cependant décidé d'appliquer quelques concepts toyotistes :

- ✓ Le juste-à-temps : système de production qui vise à synchroniser et à ajuster exactement le flux et le nombre des pièces avec le rythme de montage.
- ✓ L'autonomisation des machines : équipement des machines de dispositifs d'arrêt, simple, peu onéreux, qui permet la surveillance de plusieurs machines par un même opérateur.
- ✓ Le kaizen : principe d'autonomisation des équipes en charge de définir les temps standards de production et de se répartir les diverses opérations de fabrication d'un produit afin de travailler plus efficacement et certes plus rapidement. Le kaizen décrit parfaitement le principe d'amélioration continue du système.
- ✓ Le kanban : système d'étiquettes (de fiches de papier) qui indique le nombre de pièces à produire ou à livrer, en évitant ainsi toute production excédentaire.
- ✓ Le cercle de qualité : groupe de travail composé d'opérateurs et de cadres, constitué autour des activités de kaizen, qui couvre les questions de qualité, de maintenance, de sécurité, de prix de revient...

Cette nouvelle forme d'organisation, basée sur les compétences et la qualification des ressources humaines, marque la fin du taylorisme et du fordisme. Les entreprises ont dû réviser leur mode d'organisation à compter des années 80. [...] Inspirée de l'expérience Toyota, la stratégie de la lean production (« production au plus juste » ou « juste à temps ») organise une série de ruptures déterminantes avec les pratiques tayloriennes.

Questions :

- 1) Repérez les différents principes sur lequel repose le toyotisme.
- 2) Pourquoi peut-on dire que ce modèle est en rupture par rapport au taylorisme-fordisme ?