



## Revenir au Toyota Production System

par Michael Ballé

Que penser de la théorie des contraintes ? Du Six Sigma ? Des Toyota Katas ? Tous ces modèles sont intéressants, aucun n'est idiot. Mais sont-ils utiles? Clairement, il est possible à trouver une utilité à n'importe quel modèle qui se penche sur la nature du travail mais comment savoir si cela nous porte dans la bonne direction ? De fait, quelle est la bonne direction ?

Je reste persuadé que Toyota a ouvert une autre voie qui s'écarte de nos paradigmes habituels, et tout particulièrement, de la distinction que nous faisons entre organisation du travail et épanouissement de l'être humain. Toyota a exploré une façon de faire qui permet aux uns et aux autres de travailler dans un environnement naturel (et non pas d'être transformés en robots par l'organisation) et dans lequel ils peuvent se développer selon leurs capacités par le biais du kaizen.

Les décisions des pionniers du Lean ont pour but explicite d'encourager le problème – pas de résoudre le problème immédiat en termes comptables. Au final, des décisions portées vers le développement du kaizen permettent à l'entreprise un développement plus serein et plus rentable, fondé sur l'engagement et la créativité des employés qui sont persuadés qu'il existe toujours une meilleure façon de faire.

De ce point de vue, le Toyota Production System est une nouvelle technologie – organisationnelle certes, mais une technologie tout de même. Comme le bronze se distingue de la pierre taillée, au néolithique, c'est une technologie difficile à acquérir car il faut en apprendre tous les éléments. Pour reprendre l'image du bronze et de la pierre, il faut apprendre à trouver les minerais, savoir les mélanger, les faire fondre, les forger et ainsi de suite. C'est dur.

Pour simplifier ce travail d'apprentissage, différents auteurs ont essayé d'en expliquer des parties intermédiaires. Toyota Kata explique le PDCA. La théorie des contraintes, l'accélération des flux dans le cas d'un produit unique. Le Six Sigma, l'analyse des variations, et ainsi de suite. Chacun de ces pas est intéressant, mais, en eux-mêmes aucun de ces pas ne constitue le Lean – c'est à dire le TPS hors de chez Toyota.

La question clé est donc celle-ci : quelle que soit la méthode que vous choisissiez, vous permet-elle de mieux comprendre et apprendre en faisant le TPS, ou vous en distrait-elle ? Par exemple, les premiers Value Stream Maps permettent d'aborder progressivement le MIFA, ce qui permet alors de mieux comprendre la flexibilisation des unités de production. Mais le risque est de s'y accrocher et, en ne connaissant que le marteau (VSM), de le traiter comme un clou.

Pourquoi ne pas s'attacher à apprendre le TPS d'entrée de jeu ? Oui, la porte est étroite et on peut penser qu'une étape intermédiaire peut nous aider (et certainement nous permet d'apprendre quelque chose) – mais au final c'est bien le TPS qu'il faut maîtriser dans des situations de plus en plus distantes de ses origines. Il y a maintenant suffisamment d'ouvrages Lean qui décrivent le système d'apprentissage fidèlement pour pouvoir l'aborder d'emblée. La côte peut paraître plus raide d'emblée, mais le jeu en vaut bien plus la chandelle.