

# **Talent Toyota**

---

## **Préface à l'édition française**

**Working Paper n°16**  
**Projet Lean Entreprise, TELECOM ParisTech**

Michael Ballé<sup>1</sup>, ESG Consultants et TELECOM ParisTech,  
et Godefroy Beauvallet<sup>2</sup>, TELECOM ParisTech.

Ce texte est la préface à l'édition française de *Talent Toyota : Les hommes au cœur de la réussite*, de Jeffrey Liker (Village mondial, 2008). Il est reproduit ici avec l'aimable autorisation de l'éditeur.

---

<sup>1</sup> m.balle@orange.fr

<sup>2</sup> godefroy.beauvallet@institut-telecom.fr

« *Le talent, ce n'est pas d'écrire une page, c'est d'en écrire trois cents.* »

Jules Renard

Toyota est devenu en 2007 le premier constructeur automobile mondial, après 80 ans de règne de General Motors. Cette nouvelle a renouvelé l'intérêt pour l'entreprise japonaise mondialisée, qui s'affirme de plus en plus comme la référence en matière d'efficacité industrielle. De fait, le succès du *système de production Toyota* n'est plus à démontrer. La plupart des entreprises industrielles cherchent à s'en inspirer en s'engageant dans des démarches « Lean » (le terme générique pour les approches managériales qui s'inspirent des pratiques de Toyota) et, de plus en plus, d'autres secteurs, des services à la santé, se tournent vers ces nouvelles méthodes de management. De nombreuses entreprises françaises s'essayaient à créer des systèmes de production calqués sur celui de Toyota. Néanmoins, tout comme leurs homologues en Amérique du Nord, elles rencontrent des difficultés à en tirer les bénéfices espérés car le *système de production Toyota* (TPS) reflète une conception et une pratique fondamentalement originale du management industriel. Aussi, Jeff Liker et David Meier se sont proposé de dévoiler dans une série d'ouvrages les éléments essentiels du TPS. Après le *Modèle Toyota*, qui présente les grands principes du système, les auteurs ont rédigé le *Toyota Way Fieldbook* afin de présenter le détail de la pratique. Avec *Talent Toyota*, les auteurs abordent un aspect central du management Lean chez Toyota : la formation des collaborateurs qui sous-tend l'ensemble du système de production. En effet, comme l'écrivent Liker et Meier, la phrase suivante s'entend souvent chez Toyota: « Nous ne fabriquons pas seulement des automobiles ; nous fabriquons des hommes. » Chaque programme de développement d'un nouveau produit, chaque prototype, chaque défaut de qualité dans l'usine et chaque activité *kaizen* est l'occasion de faire progresser les employés. Ainsi que l'explique Isao Kato, l'un des *sensei* de Toyota : « Si les dirigeants veulent réussir le *Lean* ou le TPS, ils doivent mettre l'accent sur le développement des employés et « fabriquer » des leaders capables de générer des améliorations. » Il ajoute : « Vous ne pouvez pas séparer le développement des individus de celui d'un système de production si vous visez une réussite durable. »<sup>8</sup>

Pour Liker et Meier, la méthode générique de développement des personnes consiste à : i) **définir le savoir essentiel**, ii) **transmettre ce savoir** et iii) **le faire progresser en continu**. Dans le cadre du système de production Toyota, deux outils sont principalement dédiés à ces activités, ceux qui forment la base de la « maison TPS » : le *travail standardisé* et le *kaizen*. En effet, la formalisation du travail standardisé est ce qui permet à l'entreprise de connaître chaque activité dans le détail et d'en définir les savoirs essentiels. La transmission se fait alors par un effort quotidien de formation des opérateurs au poste à

suivre les standards et à les maîtriser très précisément. Cette pratique de formation au poste est également source d'amélioration continue. Soit parce que les difficultés des employés à suivre tel ou tel standard suggèrent des voies d'amélioration de l'environnement de travail, soit parce qu'un employé trouve de lui-même une façon plus efficace, plus rapide ou moins fatigante de tenir le standard et cette « variance positive » est alors à l'origine d'une amélioration des standards. L'ouvrage est consacré à la description des pratiques de Toyota pour décrire le travail dans le détail le plus fin, pour former les opérateurs au respect rigoureux des standards et, enfin, pour former les managers de terrain à encourager la résolution de problèmes et les suggestions d'amélioration faites par les opérateurs. L'idée fondamentale – et contre-intuitive – est que le respect des standards est la source de l'amélioration continue et du changement. En effet, respecter les standards implique de connaître et de comprendre les tâches dans le détail, donc permet d'en révéler les problèmes, résoudre ces problèmes et, du coup, améliorer le standard. Sans standard, une « amélioration » risque d'être un simple changement qui ne fait pas réellement progresser la production. Sans nouveau standard compris, partagé et appliqué, peu d'améliorations ont une chance de perdurer.

Les auteurs insistent également sur une autre particularité de Toyota, qui place le développement et l'évolution des standards au cœur du métier des superviseurs de production, plutôt que de celui des ingénieurs des méthodes. Les fonctions méthodes sont concentrées sur les nouveaux produits et l'introduction en production de produits qui s'assemblent sans difficulté. Dès l'introduction, l'évolution des modes de travail est la responsabilité de la production elle-même. En fait, la rédaction des standards, leur maintien et la formation des opérateurs est le rôle principal du superviseur de production dans le système Toyota. Plus généralement, le premier rôle d'un manager est de former ses collaborateurs et, en deuxième, de résoudre des problèmes et d'éteindre des feux – ce qui implique une véritable révolution managériale. Liker et Meier citent à cet effet Atushi (Art) Niimi, ancien président de Toyota Motor Manufacturing pour l'Amérique du Nord, exprimant sa plus grande difficulté pour enseigner le Modèle Toyota (*Toyota Way*) aux cadres américains : « Ils veulent être des managers, pas des professeurs. » Chaque responsable chez Toyota doit être un professeur.

Le modèle de management de Toyota a le succès qu'on lui connaît, mais une double question se pose pour les lecteurs français : ces méthodes s'appliquent-elles dans des entreprises françaises autres que Toyota ? Et, plus largement, comment une approche fondée sur l'application rigoureuse des standards de travail s'adapte-t-elle à la culture du travail française, plus connue pour ses exceptions culturelles et son esprit gaulois que pour sa discipline au quotidien ? C'est en quelque sorte une version affaiblie de la thèse culturaliste en vogue dans les années 1970 et 1980, quand l'Occident découvrait les « méthodes japonaises ». Ces dernières ont aujourd'hui fait leurs preuves dans le monde entier, à mesure que Toyota et ses partenaires y ouvraient des usines<sup>3</sup> et que les pionniers du mouvement *lean* y acculturaient leurs

---

<sup>3</sup> BESSER, T. (1996), *Team Toyota : Transplanting the Toyota Culture to the Camry Plant*, New York : SUNY.

entreprises<sup>4</sup>... Pour autant, n'impliquent-elle pas une remise en cause profonde du management « à la Française » ? Répondre exhaustivement à ces questions sortirait du cadre de cette préface. Nous nous contenterons de donner quelques exemples d'entreprises françaises qui appliquent les méthodes de Toyota dans la définition des savoirs essentiels, la transmission de ces savoirs et la progression par l'amélioration continue. Nous avons choisi ces exemples dans le monde de la production industrielle, non parce que le TPS ne s'appliquerait que dans cette situation, mais parce que c'est là qu'on trouve les pratiques les plus avancées en France aujourd'hui.

La première pratique mise en exergue par Liker et Meier est l'insatiable formalisation des savoirs essentiels. Faurecia est un équipementier automobile français qui a une longue expérience de mise en place du Lean par le *Système d'Excellence Faurecia* inspiré du TPS. Alain Prioul, Senior Vice-Président en charge du système étudié, le Lean avec les *sensei* de Toyota depuis plus de quinze ans et insiste sur l'importance du travail standardisé dans le développement du savoir-faire de production. « La première idée qui vient à l'esprit quand on parle de travail standardisé, » explique-t-il, « est que c'est un papier : on a écrit la façon de faire. Ce n'est pas faux, mais, si elle se limite à ça, les entreprises essayent de tout décrire par du papier – ce qui est la grande erreur. Le travail standardisé est bien sûr écrire la façon dont on doit faire les choses, mais c'est surtout décrire la façon dont les choses sont faites. »

Pour cet expert du Lean, demander à des gens qui ne savent pas faire le travail eux-mêmes de décrire comment il faut le faire est un non-sens. Après cela, il ne faut pas s'étonner que les gens qui font, et font différemment, ne reconnaissent pas une façon de faire écrite par quelqu'un d'autre. « Écrire ce qu'il faut faire veut d'abord dire écrire ce qu'il y a à faire – c'est à dire le *quoi* : prendre telle pièce, la poser, en prendre une autre, les assembler, etc., avec un ordre donné – ce qui est généralement fait : on passe son temps à écrire la séquence des opérations et à écrire *quoi*. Mais ce n'est pas le plus intéressant, car quand on fait des pièces, le *quoi* est facilement déterminé. En revanche, le *comment* – c'est-à-dire ce qui est réellement *fait*. » Les opérateurs ne travaillent pas tous de la même façon. Le véritable travail dans la définition des standards est de comparer comment différentes personnes travaillent pour identifier celles qui font le travail plus efficacement et rechercher comment elles s'y prennent. La différence en qualité et en productivité se fait sur le *comment*. En observant plusieurs personnes travailler sur le même poste, il est clair que le *quoi* est toujours le même, puisque le produit est assemblé. En revanche, le *comment* est souvent différent. Il se trouve que ces différentes façons de faire se traduisent par des hétérogénéités de résultats en termes de qualité, de pénibilité et de temps de réalisation.

Alain Prioul fait régulièrement des visites de terrain avec ses *sensei* de Toyota dans le cadre de leur politique de développement des fournisseurs. « Leur force incroyable, explique-t-il, tient à leur capacité de reconnaître, au poste de travail, cette *variance positive* et d'identifier les points clefs qui font qu'une personne

---

<sup>4</sup> LIKER, J. (1998) *Becoming Lean*, Portland : Productivity Press.

fait le *comment* différemment d'une autre : des clips tournés plutôt qu'enfoncés ou travailler avec les deux mains simultanément plutôt que l'une après l'autre. Le standard est établi sur la meilleure façon de faire. Voir ce qu'une personne fait mieux qu'une autre sur telle ou telle activité est central – et comprendre pourquoi ce geste est plus efficace font partie du savoir. Du point de vue du *sensei*, le travail standardisé est plus important pour le manager que pour la personne qui l'applique. Car, en fin de compte, c'est ce savoir détaillé qu'il faut capitaliser et diffuser sur tous les postes de travail. C'est bien le manager de terrain qui va devoir former tous les opérateurs à cette façon de travailler. »

« Dans l'usine, poursuit-il, Toyota nous a montré à plusieurs reprises que la vraie valeur ajoutée est la dans les variances positives. On comprend bien que ce *comment* peut très difficilement être écrit par des gens dans des bureaux, qui justement ne savent pas faire. Cela ne peut être écrit que sur le terrain, par les gens qui savent faire, et donc peuvent identifier la différence entre chaque personne qui fait la même chose mais qui, finalement, le fait différemment. La notion de travail standardisé dépasse ainsi la simple notion de description des tâches. C'est la capacité du management à décrire ce qu'il sait du travail que doit faire son collaborateur. »

Cette spécificité du modèle de management Toyota explique pour Alain Prioul mieux qu'une éventuelle particularité nationale la réticence constatée en France à s'y engager. Le rôle des managers est en effet profondément transformé par rapport à ce qui se passe habituellement. Hors du système Toyota, personne ne passe ainsi son temps à observer et à définir le travail avec un tel niveau de précision. Que voit un manager quand il rentre dans le détail du travail ? Une multitude de problèmes que rencontrent les collaborateurs dans l'exécution de leurs tâches : ils sont très rarement en bonnes conditions pour faire leur travail comme on le souhaiterait. Le but du travail standardisé est d'éliminer les anomalies – tout ce qui n'est pas standardisable. L'opérateur est content qu'on lui les retire. Dans toutes les usines où le management a compris l'enjeu du travail standardisé, le management s'est mobilisé avec les superviseurs et les opérateurs pour avancer sur le sujet. « Par exemple, dans une des usines françaises du groupe, le superviseur et le *GAP* (Groupe Autonome de Production) *Leader* ont d'eux-mêmes changé leurs priorités pour creuser les standards de travail. Deux mois après avoir véritablement engagé cette action, les pièces défectueuses ont chuté de 39 % et la productivité est montée de 14 %. » De fait, la connaissance du travail standardisé est au cœur de la légitimité des postes de *GAP Leader*, voir de superviseur. Le rôle principal du management de terrain est de s'intéresser au détail du travail et sa responsabilité est de former tous les opérateurs au maintien des standards et à l'amélioration.

Définir le savoir essentiel ne suffit pas : il faut savoir le transmettre – c'est selon Liker et Meier la deuxième pratique clef de la méthode Toyota. Electricfil Automotive est un exemple de réussite d'entreprise familiale française. Cette société lyonnaise, fondée il y a 70 ans, a connu trois générations de dirigeants de la famille fondatrice et est maintenant devenue un groupe équipementier global. Dans le cadre de sa démarche Lean, la société a entrepris de former ses superviseurs au développement des

standards de travail et à la formation des opérateurs, selon l'approche décrite par Jeff Liker et Dave Meier dans *Talent Toyota*. Les superviseurs de production ont ainsi été formés sur le terrain à observer minutieusement le travail des opérateurs, rédiger des standards, obtenir une convergence des équipes sur les meilleures façons de faire et former les nouveaux arrivants.

Jean-Paul Guyot, directeur industriel d'Electricfil, témoigne : « dans le Lean, je redoutais cette étape de la standardisation. J'avais beaucoup d'*a priori* négatifs sur une standardisation qui tendrait au dogmatisme, tout le contraire du juste nécessaire sans gaspillage que requiert le Lean. Avec des standards rigides, je craignais également de perdre en réactivité et en créativité. En réalité, des standards établis par le superviseur avec les opérateurs garantissent à la fois le juste nécessaire, du pragmatisme et de la réactivité. En productivité, on découvre des gains de l'ordre de 10 % sur les postes qui font l'objet d'un standard établi par l'équipe et le superviseur. »

Ainsi que l'exprime un superviseur : « Avant, je ne comprenais pas bien la différence entre les fonctions de 'superviseur' et 'agent de maîtrise'. Maintenant, je vois qu'être superviseur, c'est être manager ». L'impact immédiat du programme de formation a été de changer la relation entre les superviseurs et les opérateurs. Le travail sur les standards crée un point de contact quotidien sur la réalisation du travail et sur les causes de non-performance. Peu à peu, les superviseurs découvrent qu'ils peuvent eux-mêmes résoudre bien des problèmes de production en travaillant plus étroitement avec les équipes et les services supports.

La transmission du savoir par les standards de travail s'applique-t-elle à une culture d'entreprise française ? Jean-Paul Guyot réagit : « à ma grande surprise, les opérateurs adhèrent bien à la démarche, ils apprécient un contrat clair exprimant ce que l'entreprise attend d'eux ; cette démarche est une marque de considération. Les superviseurs se sentent valorisés. Seule réticence : les services Méthodes, bien que très occupés par ailleurs, ont du mal à céder une part de leurs tâches. Globalement cette démarche est très bien adaptée ; nous n'avons pas de villages gaulois réfractaires au standard mais plutôt quelques chefs gaulois réticents ». En cela, le constat est le même : la méthode présentée par les auteurs améliore les relations de management sur le terrain et elle est plus difficile à accepter par les chefs de services que par les superviseurs et les opérateurs eux-mêmes.

Etablir et transmettre les savoirs forment le socle du système Toyota. Pour autant, ces pratiques ne déclenchent l'amélioration continue que conjuguées à la progression des savoirs – c'est-à-dire à l'apprentissage généralisé. C'est là la troisième pratique clef distinguée par Meier et Liker. Sait-on, en France, se servir des standards de travail pour réellement faire progresser les savoirs ? Moins connue que l'usine automobile de Valenciennes, l'usine de Toyota d'Ancenis (TIE S.A.) produit depuis douze ans des chariots élévateurs entre Nantes et Angers. L'usine a été construite selon les principes du TPS – flux continu en *Juste-à-temps*, panneaux *andon* qui visualisent à tout moment l'objectif journalier, l'objectif instantané, la production réalisée, et le temps d'arrêts de la ligne et l'animation du *Jidoka*. Au poste de

travail, un énorme effort a été réalisé pour écrire en détail les standards de travail au poste : chaque action est détaillée sur des feuilles A4 rassemblées dans des classeurs à chaque station de travail. Comme le décrivent Liker et Meier, le rôle des *Team Leaders* dans l'usine est de créer les manuels d'instruction, s'assurer du suivi de la qualité et de former les nouveaux membres de l'équipe. En quoi ce travail de standardisation peut-il conduire à l'amélioration continue ?

Olivier Bessin, responsable TPS sur le site, explique qu'au cours de l'année passée, le Japon a demandé au site de préparer un changement de *takt time* correspondant à une augmentation de capacité de 16 % *sans agrandir la ligne*. Cela paraissait difficilement réalisable car les postes de travail avaient déjà été optimisés au cours des années. Toutefois, en se penchant sur les standards de travail, il est apparu que les opérateurs perdaient beaucoup de temps de leur cycle en déplacements (« *muda* de mouvement ») pour aller prendre des pièces dans les étagères disposées en bord de ligne. Cette réflexion a conduit finalement à une modification complète de l'organisation matérielle de la ligne par du *kitting* amené sur la ligne grâce à un petit train qui dépose des servantes de pièces et de sous-assemblages au fur et à mesure que les opérateurs en ont besoin. En éliminant les gaspillages de déplacements, cette nouvelle organisation a permis d'absorber l'augmentation de volume sans augmenter l'espace de la ligne ou le nombre d'opérateurs. Bien entendu, cette nouvelle organisation est bien plus exigeante et demande un respect pointilleux des standards de travail tant en production qu'en logistique pour amener les bonnes pièces au bon poste – en juste-à-temps. « Le travail standardisé, explique ce spécialiste, est le point de départ du *kaizen*. Sans standard, pas de *kaizen* possible. Mais inversement, il est également difficile de maintenir les standards au poste si on n'améliore pas les postes et les conditions de travail en continu – donc sans *kaizen*, les standards ne tiennent pas. »

Pour Christophe Limouzin, directeur industriel de TIE S. A., il n'y a aucune difficulté avec les standards de travail dans la culture française. Il s'agit, après tout, de : « Clarifier, vérifier, améliorer. Tous nos salariés apprécient le système Toyota. Les salariés sont fidèles. C'est une usine sans privilèges, nous sommes très souvent dans l'atelier donc tout le monde peut parler à tout le monde. On a une certaine convivialité, l'environnement de travail est propre et organisé, nous faisons le maximum pour que les salariés se sentent bien au travail. » Pour lui, le débat est bien plus large. La vraie différence culturelle réside dans le recours à l'investissement. « Ce qu'on apprend au Japon, c'est à optimiser ce qu'on a. Faites du *kaizen*, faites du *kaizen*, faites du *kaizen* – l'investissement s'adresse avant tout aux nouveaux produits ou aux nouvelles activités. Dans ce contexte, il devient crucial de bien maîtriser ses standards. » La difficulté est au niveau de la gestion des investissements industriels. Toyota a la volonté de travailler avec des fournisseurs locaux – mais il est rare de trouver des fournisseurs de proximité qui travaillent au niveau requis de qualité, de délais de livraison et de prix. Aussi, la diffusion de la compréhension des exigences et des méthodes de Toyota est-il un réel enjeu.

Comme le font remarquer Jeff Liker et Dave Meier, la réflexion sur les standards de travail ne se limite pas à la fabrication, mais concerne tout autant l'ingénierie et les services. Des entreprises françaises mènent à l'heure actuelle des expériences sur l'application du travail standardisé au développement (en développant des processus standards et des check-lists de conception), au back-office dans les banques ou à la production de soins dans les établissements hospitaliers. Il s'agit d'une réflexion bien plus large que le seul domaine de la production, au centre de la révolution managériale que représente l'approche Lean. « Ce travail sur la formation des équipes par les standards de travail, conclut Jean-Paul Guyot, est pour moi le plus grand questionnement de ma pratique managériale de ces dix dernières années. J'étais persuadé que, pour être efficaces et motivés, les collaborateurs avaient besoin d'une grande marge de manoeuvre dans leur façon d'exercer leur fonction. Je constate, avec les standards de travail, que les gens sont plus précis et plus motivés si leur hiérarchie travaille étroitement avec eux à la définition des standards, l'identification des difficultés et la résolution des problèmes. C'est une grande leçon de management. »

A travers ces quelques exemples, chacun peut constater que les pratiques fondamentales du système de management de Toyota peuvent efficacement être mobilisées en France. Pour autant, rares restent aujourd'hui les exemples de réussite dans la mise en place des pratiques de Toyota, hors du réseau des entreprises qui ont bénéficié de l'assistance directe de Toyota ou de l'apport d'experts formés par Toyota. Il faut donc rendre grâce à Liker et Meier d'avoir appliqué au système Toyota lui-même les méthodes qui le définissent : formaliser le savoir essentiel, le transmettre, le faire progresser. Tel est l'objectif de ce livre, qui constitue à ce titre un apport essentiel à la compréhension du Lean et à sa mise en œuvre dans les entreprises.