

TD5: La fonction Production

TOYOTA

son secret, tout le monde croit le connaître. Et pourtant, Toyota-toujours copié, mais jamais égalé-continue à tailler des croupières à ses concurrents. "Et sans casser les prix", admire un cadre de Renault. Mieux, le japonais investit à tour de bras, sur tous les continents. "Toyota est devenu un géant et son développement est de plus en plus coûteux. Il risque le syndrome des Big three américains, qui se sont laissés bercer par leur réussite et ont oublié d'innover", prévient Noriaki Hirakata, vice-président de Morgan Stanley, à Tokyo. Plus que jamais, le troisième constructeur mondial d'automobiles doit donc entretenir les valeurs qui ont fait son succès, malgré son expansion et son internationalisation.

Sa recette? le "toyotisme". Une tarte à la crème, qui a nourri la littérature et des générations de consultants. "Nous avons souvent été imités. Mais personne n'est arrivé au même résultat. Ceux qui ont appliqué nos méthodes ont oublié l'essentiel: il s'agit avant tout d'une philosophie", constate Fujio Cho, le PDG du Groupe.

Comme le bouddhisme, qui ne cesse d'être redécouvert, la conception du management de Toyota est une hygiène de vie...pour l'ensemble de l'entreprise. Elle s'articule autour de concepts fondamentaux: dépassement de soi, exigence, transparence, respect, travail d'équipe... C'est donc plus d'une technique d'organisation.

Le système a sauvé Toyota lors de la crise japonaise

"Le Toyota Way n'est pas un système rigide, contrairement à l'image qui en a été donnée. Voilà l'explication de notre adaptabilité", assène Didier Leroy, senior vice-président de Toyota Motor Manufacturing France. C'est ce qui a sauvé Toyota lors de la crise japonaise. Et ce qui lui a permis d'exporter son modèle, malgré les différences de culture.

Lorsque la bulle spéculative éclate au Japon, les "trois joyaux" de la gestion japonaise étaient le syndicat maison, l'emploi à vie et le salaire à l'ancienneté. Le premier entretenait le dialogue social. Le second garantissait la loyauté du salarié. Le troisième assurait la pérennité des employés, évitait le turnover et rentabilisait les efforts de formation. "Dans les années 90, cette spécificité du management japonais s'est effondrée. Elle ne cadrait plus avec la mondialisation. Et l'essor de la production à l'étranger a modifié les équilibres et les logiques", explique Toshio Ishizaka, vice-président des opérations internationales. Comment concilier, en effet, la course aux heures supplémentaires typiques des États-Unis et les 35 heures à la française?

Diversité, promotion à la compétence, dignité

Du coup, Toyota identifie trois nouveaux joyaux: la diversité, la promotion à la compétence et la dignité de l'entreprise. Le Toyota Way 2001 est né. Une révolution! Désormais, le japonais conçoit d'embaucher des jeunes, des femmes et des étrangers. Pour maintenir la cohésion sociale, il continue de présenter les grandes lignes de sa stratégie aux employés, trois fois par an, et les associe aux objectifs. La "campagne de printemps", en février-mars, ouvre les négociations salariales qui définissent la rémunération annuelle (part liée à la productivité, celle relative à la compétence...).

"C'est grâce aux notions de dignité et de respect que nous avons su nous adapter aux autres cultures, notamment syndicales. Cette réforme radicale est en cours d'application dans le monde", complète Takashi Hata, directeur général des ressources humaines.

Au risque de perdre son âme? Certainement pas, s'insurge Fujio Cho, le PDG. Le Toyota Way 2001 est le fil rouge destiné à l'ensemble de nos équipes dans le monde. Mais nous conservons les valeurs fondatrices de l'entreprise". Si le constructeur reconnaît enfin l'effort individuel, il prêche plus que jamais pour le travail en équipe. Chacun doit se sentir concerné par l'objectif collectif. "il faut se recentrer sur l'entreprise et hiérarchiser les priorités en fonction d'elle, insiste Didier Leroy. Chaque jour, en quittant l'entreprise, nous devons tous nous demander ce que nous avons fait pour l'aider à progresser quelle initiative nous avons prise en ce sens. C'est la condition pour une amélioration continue et pour aller plus loin dans l'innovation". L'idéal: un salarié qui signale un ascenseur en panne, même s'il ne s'occupe pas de maintenance.

Les principes fondateurs du Toyota Way

- **Le challenge**, Aller toujours plus loin et savoir se remettre en cause pour la qualité, les coûts, l'innovation.
- **Le Kaizen**. L'amélioration permanente est une notion différente du challenge. Elle concerne l'entreprise dans son ensemble. Elle induit l'exemplarité de l'encadrement et l'implication des salariés.
- **Le respect**. Il concerne aussi bien le client (qualité) que les salariés (disponibilité des cadres) ou les fournisseurs (accompagnement plutôt que pression sur les prix).
- **Le Genchi Kenbutsu**. La vérification à la source des difficultés favorise une analyse rapide et une meilleure réactivité.
- **Le travail en équipe**. Les efforts individuels sont valorisés, mais les responsabilités sont collectives.

Avoir la carrure pour endosser la critique

Un état d'esprit qui induit de favoriser la communication et de partager les mêmes principes. Car l'information est au cœur du système de Toyota. "C'est un outil de progrès, précise Didier Leroy. Elle suppose de développer un mode de relation différent, fondé sur une communication franche et directe". L'idée peut paraître communément admise. Elle n'est pas si simple à mettre en œuvre, en réalité. "Elle nécessite une grande humilité de la part des cadres administratifs et des ingénieurs. C'est dur d'être remis en cause", souligne-t-il.

Être aussi exigeant avec soi-même qu'avec les autres

Les employés et l'encadrement doivent se sentir suffisamment en confiance pour que les premiers fassent remonter les informations, et que les seconds adoptent une attitude de conseil, à la manière des coachs. "Surtout pas de "managers politiques"! assène le patron de Valenciennes. Car nous savons que ce n'est pas la manière de faire qui change les mentalités, mais la manière d'être des responsables hiérarchiques."

L'efficacité des échanges dépend aussi d'une qualité rare: la capacité à être aussi exigeant avec soi-même qu'avec les autres. "Il ne suffit pas de faire de beaux tableaux récapitulatifs, prévient Didier Leroy. Il faut se donner la peine d'être disponible. Le manager doit être sur le terrain, constater par lui-même, réfléchir aux solutions, plutôt que de s'en remettre à un circuit hiérarchique supposé faire l'interface." Chez Toyota, si un ouvrier arrête la chaîne pour un problème se contente d'envoyer l'expert technique faire son analyse.

"Lorsque vous vous êtes imprégnés de tous ces principes et de cette manière d'être, alors vous pouvez décliner les outils du Toyota Production system qui font tant rêver", explique Didier Leroy. Du coup, tout est plus simple: le flux continu, la productivité modulée en fonction de la demande, la flexibilité de la main-d'œuvre à laquelle il est demandé de gérer plusieurs process, le jidoka qui accroît la qualité... Preuve en est: le site français de Valenciennes est devenu la référence mondiale du groupe. La récompense suprême de l'acculturation.

Florence de Goldfiel, l'Usine Nouvelle,
n°2890, 23 Octobre 2003

Questions:

1. Quels sont les principes qui fondent la gestion de la production chez Toyota?
2. La dimension technique est-elle plus ou moins importante que la dimension humaine?

Exercice1 : «BICS" mon stylo

L'entreprise 'BICS' produit et commercialise une gamme importante de stylos. L'usine "delta1" en produit deux types de stylos pour le tableau blanc: D1 et D2. L'inventaire décrit les charges liées à la production de D1 et D2 comme suit:

	Les coûts Variables (en Euros)			Les coûts fixes (en Euros)
Stylo	Matières premières	Coûts de production	Frais de distribution	Loyer + salaires
D1	2000	3700	1200	?
D2	3000	6000	4700	?
Total	5000	12700	5900	13000

Les coûts fixes communs sont répartis proportionnellement aux coûts des matières premières des deux produits. Les données concernant les ventes des ces deux produits indiquent que cette année, le chiffre d'affaires réalisé par D1 est de 25000 E et pour D2 est de 18000 E pour des prix de ventes unitaires respectifs 5 et 6 Euros. Par ailleurs, la production de D1 et D2 sont indépendants et l'on peut arrêter la production qui ne présente aucun profit pour l'entreprise BICS.

On vous demande de

1. Analyser la structure des coûts de commenter les résultats.
2. Dégager le seuil de rentabilité et le chiffre d'affaires correspondant au point mort.
3. Commentez les résultats.

Exercice 2

La gestion de la comptabilité de la société Nour présente les données suivantes au 31/12/20014 :

Prix de vente unitaire : 50D

Coûts de matière : 64000D (10 D par unité)

Coûts de Main d'œuvre Directe : 768000D (12 D par unité)

Assurance : 3000D

Amortissement et provisions : 35000D

Frais de l'électricité : 4000D

Loyer : 5000D

Travail à faire

1 Déterminer le point mort en quantité et en valeur

2 déterminer graphiquement le point mort

3 quel est l'effet sur le chiffre d'affaires critique d'une augmentation des coûts variables de 5%.

Exercice3 : Pâtisserie des fêtes

A l'approche des fêtes, un pâtissier chocolatier cherche à confectionner des œufs en chocolat. En inspectant ses réserves, il constate qu'il lui reste 8kg de noisettes et 18 kilos de chocolat noir. En cette période critique de consommation, les fournisseurs sont dans l'impossibilité de le réapprovisionner. Avec ce qui lui reste comme ingrédients, il doit faire le choix de la production entre deux articles: l'œuf surprise et l'œuf royal. Le programme de production nécessite d'utiliser un dosage différent des ingrédients par œuf:

	Noisettes	Chocolat noir	Profit par œuf
L'œuf surprise (x_1)	1	3	10 euros
L'œuf royal (x_2)	2	3	18 euros
Total en quantité	8	18	28 euros

Tout calcul fait, le pâtissier a voulu produire quatre œufs de type "royal" pour tirer un maximum de gains à travers le produit faisant le plus de profit. Il estime gagner alors 72 euros ($18 \times 4 = 72$). Mais il doute de son choix. La question est de savoir combien d'œufs "surprise" et d'œufs "royal" doit-il fabriquer pour faire le plus grand bénéfice possible de cette fête? (La solution algébrique et la solution graphique)