



LA PARABOLE DU VITRAIL

Expert FAVI : Les PARRAINS PRODUCTIVITE

Il y a quelques années, un grand constructeur automobile européen pour une raison tout à fait respectable ferma une de ses usines de production.

Dans le même temps, nous apprenions que TOYOTA allait construire une usine de production en Europe sur sensiblement le même segment de produits, et avec la même capacité.

Le rapprochement de ces deux faits nous avait troublés, nous, petites gens du fond de notre Picardie : Comment cela se peut-il que dans le même temps, le même espace et sur le même marché on puisse arriver à des conclusions strictement opposées ?

Nous avons donc commencé de collationner toutes les informations relatives à ces deux entreprises et nous étions notamment tombés sur un article dans *l'Usine Nouvelle* de décembre 97 qui sous le titre :

« Le TOYOTISME, la référence de l'organisation industrielle »

disait :

Les 5 fondements du TPS (TOYOTA Production System) sont :

- 1- LE JIDOKA
- 2- LE KAISEN
- 3- LE POKA YOKE
- 4- LE TAKT TIME
- 5- LE KANBAN

Quelques temps après, j'eus l'occasion, avec des confrères du monde automobile de visiter l'usine mère de TOYOTA au Japon et au cours du repas, j'ai demandé à mon voisin, quelqu'un des ressources humaines de la direction générale, si vraiment ces 5 outils constituaient le fondement de leur démarche et ce qu'était en fait et vraiment TOYOTA.

La première réponse toute japonaise fut :

" **TOYOTA est avant tout un système à améliorer son système !. La voiture n'est qu'un sous produit du système. !** "

« **Comme le système est bon, nous faisons de bonnes voitures !** »

La deuxième réponse que je traduis en Judéo-Chrétien disait quelque chose du genre : "le Jidoka ? le Kaisen ? le Poka Yoke ? Le Takt time ? le Kanban ?...Ce ne sont que des bouts de verre colorés, très beaux, chatoyants, mais qui n'ont aucune valeur pris isolément, ils n'ont d'existence et de signification que quand ils sont assemblés dans un magnifique **vitrail !**.

L'important est le vitrail, imaginé, porté, magnifié par le Chef, mais adopté, admiré, aimé par la base. Seulement, quand le Chef et la base ont envie de construire *ensemble* un beau vitrail cohérent, alors un petit bout de verre Jidoka, un petit bout de verre Kaisen, un petit bout de verre Poka Yoke, etc. trouvent leur place, sont magnifiés, sont valorisés et valorisent en même temps ceux qui les portent.

Donc les fondements du TPS ne sont pas des bouts de verre, mais un vitrail, **NOTRE VITRAIL !**. "

Ce message est simple, mais combien complexe.

Il sous-entend la notion de continuité philosophique au niveau du chef : la base ne peut adopter aimer un vitrail qui se modifie tous les 5 ans au grés des changements de chefs.

Il sous entend la capacité à imaginer un vitrail **COHERENT**, puis à le faire aimer de la tribu.

Il sous entend surtout la capacité à connaître non seulement chaque outil mais à comprendre ce qu'il y a derrière chaque outil et ce qu'il y a d'antinomique, d'incompatible entre eux, (par exemple il ne peut pas y avoir cohabitation d'une démarche TPM, et d'un système de référence à des coûts de fabrication).

Sinon ?

Sinon on tombe dans un "**zapping management**", où au gré des modes, des changements de chefs, des dernières formations subies... on passe d'un outil à l'autre, du moins la **structure** passe d'un outil à l'autre, car la **base** elle a depuis longtemps décroché pour retomber dans la monotonie des tâches productives quotidiennes.

Ce raisonnement vaut au niveau de l'entreprise, mais **il vaut aussi au niveau de chaque Mini-usine, de chaque service**, qui se doit par son propre vitrail de dupliquer, de compléter, de renforcer le message et l'harmonie de la rosace centrale.



