

Sommaire

Avant-propos à l'édition française	XI
Préface	XV
Avant-propos	XXIII

Première partie La force du Modèle Toyota dans le monde

1 Le Modèle Toyota	
L'excellence opérationnelle comme arme stratégique	9
Le Système de Production Toyota (TPS) et la production lean	8
Pourquoi les entreprises pensent souvent être lean... alors qu'elles ne le sont pas	12
Utiliser le Modèle Toyota pour réussir durablement	17
2 Comment Toyota est devenue le meilleur constructeur du monde	
L'histoire de la famille Toyoda et du Système de Production Toyota	19
La famille Toyoda : des générations de leadership cohérent	20
L'entreprise automobile Toyota	22
Le développement du Système de Production Toyota (TPS)	26
Le flux pièce à pièce, un principe essentiel	27
Création du système de production qui va changer le monde	29
Conclusion	33
3 Le cœur du TPS	
Éliminer le gaspillage	35
Amélioration classique contre amélioration lean	40
Le diagramme de la « maison TPS » : un système fondé sur une structure (et pas seulement sur un ensemble de techniques)	41
Conclusion	44

Résumé exécutif de la culture fondatrice du TPS	47
Le Modèle Toyota dépasse les outils et les techniques	48
5 Le Modèle Toyota en action	
Le développement de la Lexus	55
Lexus : une nouvelle voiture, une nouvelle division par la star des ingénieurs en chef	56
Écouter le client et faire une analyse comparative de la concurrence	57
Atteindre les objectifs non négociables	62
3 Le Modèle Toyota en action	
Nouveau siècle, nouveau carburant, nouveau processus de développement. La Prius	67
Le premier plan de la Prius	68
Un ingénieur en chef inattendu invente une nouvelle approche du développement des voitures	71
La voiture du 21 ^e siècle : respectueuse de l'environnement, économe des ressources naturelles	73
L'hybride reçoit un coup de pouce de la direction	74
Phase III : accélérer le projet de développement	75
Un nouveau président avec une nouvelle mission – le projet Prius montre la voie	76
Le modèle en argile : plus que quinze mois	78
Le nouveau processus de développement de produit de Toyota	82
Les autres principes du Modèle Toyota dans le projet Prius	84

Deuxième partie

Les principes opérationnels du Modèle Toyota

Première section - La philosophie à long terme	89
7 Premier principe	
Fondez vos décisions sur une philosophie à long terme, même au détriment des objectifs financiers à court terme	91
Au-delà du salaire, une mission	92
Faire ce qui est bien pour le client	93
L'histoire de NUMMI : instaurer un climat de confiance avec les employés	95
Ne laissez pas des décisions opérationnelles détruire la confiance et le respect mutuel	97
Prendre son destin en main, faire les choses soi-même, assumer la responsabilité de ses actes	100
Énoncé de la mission et des principes directeurs de Toyota	102
Créer la constance du but et une place dans l'histoire	105
La destruction de la culture Chrysler : un exemple édifiant	106

8 Deuxième principe	
Organisez les processus en flux pièce à pièce pour mettre au jour les problèmes	111
La plupart des processus opérationnels sont 90 % de gaspillage et 10 % de valeur ajoutée	112
Le raisonnement de la production de masse classique	116
Pourquoi plus un flux est rapide, meilleure est la qualité ?	119
Takt time : le régulateur du flux pièce à pièce	120
Les avantages du flux pièce à pièce	121
Pourquoi est-il difficile de créer le flux ?	124
9 Troisième principe	
Utilisez des systèmes tirés pour éviter la surproduction	131
Le principe : production et réapprovisionnement tirés par le client	134
Le système tiré dans la vie de tous les jours	136
Le système kanban de Toyota – Tirez s'il le faut	136
Les systèmes poussés ont leur place	139
Utiliser les systèmes tirés dans un bureau	140
10 Quatrième principe	
Lissez la production (heijunka)	143
Heijunka : lisser la production et les programmes	147
Lisser le programme : le rôle des stocks	152
Fabrication sur commande et heijunka ne sont pas incompatibles	153
Le heijunka dans les services	155
Associer lissage et flux – un exercice difficile	157
11 Cinquième principe	
Créez une culture de résolution immédiate des problèmes, de qualité du premier coup	161
Le principe : arrêtez le processus pour construire la qualité (jidoka)	163
Contre-mesures et dispositifs anti-erreur pour corriger les problèmes	167
Ne compliquez pas le contrôle qualité et impliquez les employés	169
Construire la qualité dans un environnement administratif	171
Construire la qualité est un principe, pas une technologie	173
12 Sixième principe	
La standardisation des tâches est le fondement de l'amélioration continue et de la responsabilisation des employés	177
Le principe : la standardisation est la base de l'amélioration continue et de la qualité	179
Bureaucraties coercitives contre bureaucraties habilitantes – la responsabilisation des employés	181
Standardiser le travail pour le lancement d'un nouveau produit	184
La standardisation, instrument d'habilitation	186

Le principe : mettez de l'ordre, utilisez le visuel	188
Les systèmes de contrôle visuel pour améliorer le flux de valeur ajoutée	191
Le contrôle visuel améliore le flux dans un entrepôt de pièces détachées	192
Contrôle visuel et activité administrative	195
Les rapports A3 : indiquer tout ce qu'il faut savoir sur une seule feuille de papier	197
Visualiser par la technologie et par des systèmes humains	198
14 Huitième principe	
Utilisez uniquement des technologies fiables, longuement éprouvées, qui servent vos collaborateurs et vos processus	201
Le principe : l'adoption de la nouvelle technologie doit servir vos employés, vos processus et vos valeurs	202
Les hommes exécutent le travail, les ordinateurs transportent l'information	203
L'informatique au service du Modèle Toyota	205
L'informatique dans le processus de développement de produit de Toyota	208
Le rôle de la technologie – L'adapter aux besoins	210
Troisième section - Valorisez l'entreprise en développant vos employés et vos partenaires	215
15 Neuvième principe	
Formez des responsables qui connaissent parfaitement le travail, vivent la philosophie et l'enseignent aux autres	217
Le principe : n'achetez pas vos dirigeants, formez-les	219
Le premier président américain de Toyota Motor Manufacturing	221
Première leçon d'un dirigeant : le client d'abord	224
L'ingénieur en chef : lien essentiel entre l'innovation, le leadership et la satisfaction du client	226
Les thèmes communs du leadership chez Toyota	229
16 Dixième principe	
Formez des individus et des équipes exceptionnels qui appliquent la philosophie de votre entreprise	233
Forme versus fonction des équipes	234
Le principe : développez l'excellence individuelle tout en promouvant le travail d'équipe	235
Création d'une usine Toyota aux États-Unis : faire comprendre la culture	236
Le développement des équipes chez Toyota : pas de solution minute	238
Les groupes de travail, pivots de la résolution de problèmes	242
Chez Toyota, toute la théorie de la motivation apprise à l'école s'avère vraie	244
Les théories de la motivation interne	247
Les théories de la motivation extrinsèque	248
Les hommes sont le moteur de l'amélioration continue	250

en les encourageant et en les aidant à progresser	251
Le principe : trouvez des partenaires fiables et progressez ensemble	255
Ford et Toyota, deux approches différentes du partenariat logistique	256
Travailler en partenariat avec les fournisseurs tout en conservant une capacité interne	262
Travailler avec les fournisseurs pour apprendre ensemble le TPS	265
Sauver les fournisseurs malades grâce au TPS	268
Développer une entreprise apprenante étendue par l'habilitation des partenaires	271

Quatrième section - La résolution continue des problèmes pilote l'apprentissage organisationnel

18 Douzième principe	
Allez sur le terrain pour bien comprendre la situation (genchi genbutsu)	279
Le principe : bien comprendre et rendre compte de ce que vous voyez	280
Le cercle d'Ohno : regardez et réfléchissez par vous-même	282
Réfléchissez et parlez sur la base de données vérifiées personnellement	283
Voir l'Amérique avant de créer pour l'Amérique	285
Les responsables ne sont pas dispensés de genchi genbutsu	288
Hourensou : genchi genbutsu accéléré pour les dirigeants	290
Comment le genchi genbutsu est ancré dans la culture d'un pays	292
19 Treizième principe	
Décidez en prenant le temps nécessaire, par consensus, en examinant en détail toutes les options. Appliquez rapidement les décisions	295
Le principe : le temps de la réflexion dans la prise de décision	296
Étudier les grandes lignes de plusieurs solutions en les classant par groupe	298
Le nemawashi	299
Une feuille de papier suffit pour parvenir à une décision	303
Une bonne préparation facilite la prise de décision	307
20 Quatorzième principe	
Devenez une entreprise apprenante grâce à la réflexion systématique (hansei) et à l'amélioration continue (kaizen)	309
Le principe : identifiez les causes profondes et définissez des contre-mesures	311
Identifier la cause profonde par la méthode des 5 Pourquoi	312
La « résolution pratique des problèmes » en sept étapes	315
Hansei : responsabilité, réflexion systématique et apprentissage organisationnel	317
Processus ou résultats : le rôle des mesures	320
Hoshin kanri : piloter et promouvoir l'apprentissage organisationnel	322
Créer une organisation apprenante est un voyage au long cours	325

Appliquez le Modèle Toyota dans votre entreprise

21 Utilisez le Modèle Toyota	329
La difficulté d'identification du flux dans les activités de service	331
Canada Post Corporation : le lean dans une activité de service	333
Développer et mettre en œuvre des cartes de la chaîne de valeur au travers d'ateliers kaizen	336
Première phase : la préparation de l'atelier	340
Deuxième phase : l'atelier kaizen	341
Troisième phase : consolidation et pérennisation de l'amélioration	347
Atelier kaizen dans un processus de service de Northrop Grumman Ship Systems	347
Contrôle visuel de l'ingénierie chez Genie Industries	349
Soutenir la chaîne de valeur directrice	350
22 Bâissez votre propre entreprise lean	353
Un engagement au plus haut niveau pour bâtir une culture totale	354
L'importance d'un engagement durable du leadership : deux exemples	357
Six Sigma, outils lean et Lean Sigma : une simple boîte à outils ?	361
Pourquoi changer de culture est-il si difficile ?	364
Treize conseils pour devenir une entreprise lean	369
Bibliographie	379
Remerciements	383
Index	389