

Comment Toyota diffuse ses méthodes de formation

Unité. Le constructeur automobile lance trois nouveaux centres de formation dans le monde. Rigoureusement identiques, ils transmettront les préceptes du Toyota Production System dans ses usines. Avec une organisation stricte, pour que les messages restent fidèles à l'original.

Vous avez treize secondes pour retourner et repositionner vingt jetons sur un damier. Top chrono! Bienvenue à E-GPC (European Global Production Centre), le nouveau centre de formation que Toyota a ouvert à la mi-mars, en Grande-Bretagne. Cet exercice de dextérité est l'un des premiers – et des plus simples – auxquels seront soumis les salariés qui viendront y parfaire leurs connaissances des fondamentaux du célèbre Toyota Production System (TPS). Ce centre flambant neuf, accolé à la plus grosse usine européenne du constructeur, à Burnaston, a nécessité un investissement de 16,3 millions d'euros. Dans ses murs viendront se former chaque année plus de 1 000 employés issus des huit usines implantées par le nippon sur le Vieux Continent.

Cet investissement constitue l'un des piliers de la nouvelle organisation que Toyota a décidé de mettre en place pour soutenir la formation maison de ses salariés. La croissance à deux chiffres que le groupe a enregistrée ces dernières années, et les embauches qu'elle entraîne, poussent en effet le futur numéro 1 mondial à revoir ses méthodes de formation pour accompagner son expansion.

Jusqu'ici, l'apprentissage des salariés passait par le système des «mother plants»: chaque nouvelle

TROIS ENJEUX MAJEURS

- > **Soutenir la croissance** du groupe avec des antennes de formation régionales.
- > **Uniformiser et standardiser** le système de formation mondial.
- > **Maintenir la qualité**, à la base du système de production Toyota et de son image de marque.

usine créée est parrainée par une usine japonaise qui lui sert de référence. Cette dernière est censée former les nouveaux embauchés de son site filleul, puis, tout au long du cycle de production, les salariés qui souhaitent y suivre des stages de perfectionnement. L'usine «mère» envoie généralement des émissaires en renfort dans la nouvelle entité pour l'accompagner dans la période critique du démarrage.

Des ateliers de formation décentralisés

Mais cette technique a aujourd'hui atteint ses limites. Avec les 52 sites de production que Toyota a créés hors de l'Archipel, les usines mères sont saturées. Pour ne citer qu'un exemple: celle de Takaoka, au Japon, doit parrainer à elle seule plus de 18 usines de par le monde. Un vrai casse-tête! Autre limite de cette approche basée sur les «mother plants»: les formations pouvaient varier d'une usine mère à

l'autre et d'un formateur à l'autre. Or, la qualité, clé de voûte du TPS et fondement de l'image de marque du japonais, ne s'obtient que grâce à la standardisation des processus. D'où l'importance et l'urgence de revoir l'organisation du processus de formation.

Pour désengorger les usines mères et harmoniser ses techniques d'apprentissage au niveau mondial, Toyota a décidé de décentraliser ses ateliers de formation. Au total, quatre centres sont prévus: un au Japon pour les usines locales (ouvert en juillet 2003), un pour les Etats-Unis (février 2006), un pour l'Europe (mars 2006) et un quatrième pour l'Asie, qui viendra très prochainement compléter le dispositif.

Toyota ne s'est pas contenté de multiplier les centres. Il a mis en place un dispositif très strict pour s'assurer que ses préceptes seront plus largement diffusés tout en évitant les déperditions d'information. Le centre japonais de Motomachi

reste le gardien du temple, garant du TPS et du «Toyota Way», qui regroupe les valeurs du constructeur nippon. Pour éviter les écarts d'interprétation, les formateurs de chaque centre satellite (16 à Burnaston, 7 à Georgetown) ont été initiés à la source, à Motomachi. De retour dans leurs centres, ils auront la lourde tâche de transmettre l'essence du TPS aux cadres moyens («assistant managers», «group leaders» et «team leaders», dans le jargon Toyota) venus de toutes les usines situées dans la zone.

Et ce n'est pas tout. Pour garantir que ses salariés asiatiques, européens et américains soient tous formés de façon rigoureusement identique, Toyota a poussé la logique jusqu'à cloner son centre de formation japonais. Les ateliers d'apprentissage implantés dans chacun des trois centres régionaux sont en effet des copies conformes de ceux installés dans le centre de Motomachi, où les formateurs ont fait leurs classes.

Les nouveaux formés répercutent leurs savoir-faire

Ces installations comportent toutes les mêmes exercices de dextérité, mais aussi des ateliers reproduisant fidèlement les différents départements d'une usine de production: soudage, assemblage, peinture, plastiques, mécanique. En atelier peinture, par exemple, les opérateurs sont entraînés à peindre au pistolet en respectant la bonne distance, la bonne position et, bien entendu, la bonne vitesse d'exécution. Ils sont aidés par une rangée d'ampoules clignotantes qui leur impulse le rythme à suivre. En assemblage, ils peuvent s'exercer au vissage sur un poste statique, avant de passer sur une ligne dynamique à vitesse réglable, qui peut donc calquer les cadences de production de toutes les usines du groupe.

Les centres disposent également tous d'ateliers pour traiter de thématiques transverses comme la logistique, la qualité, la maintenance et le management. Pour le contrôle de la qualité, thème central chez Toyota, les stagiaires sont entraî-

UNE ORGANISATION EN CASCADE

Centre européen de Burnaston (E-GPC)
Formation pour 8 usines européennes (16 000 salariés).



TRANSMISSION.
A Burnaston, un formateur enseigne à un stagiaire les principaux points de contrôle qualité sur une coupe de moteur.

ROYAUME-UNI

Valenciennes
Antennes locales dans les usines pour la formation des opérateurs.

Centre asiatique de Bangkok (AP-GPC)
Formation pour 22 usines asiatiques (28 000 salariés).

Centre japonais de Motomachi (GPC)
Formation des formateurs des trois centres régionaux.

THAÏLANDE


JAPON

ETATS-UNIS

Centre américain de Georgetown (NAPC)
Formation pour 14 usines nord-américaines (27 000 salariés).



SOURCE : « L'USINE NOUVELLE »

 Diffusion des méthodes vers les usines

nés à s'assurer visuellement ou tactilement que les opérations de soudage ou d'assemblage ont été correctement effectuées. Mais aussi à détecter et identifier les éventuelles fuites de fluides. Ils entraînent leur nez sur des flacons sans étiquette dont ils doivent reconnaître le contenu. Au menu : huile moteur, huile de transmission, liquide lave-vitres, liquide de freinage, fluide de direction assistée... Certains exercices de montage sont également réalisés à l'aveugle : en usine, il arrive en effet que certaines opérations, comme les connexions électriques, soient effectuées sans que l'opérateur puisse voir les composants qu'il manipule.

Cette organisation devrait conforter Toyota dans son avance en matière de formation des salariés : un intérimaire reçoit au moins deux semaines de formation avant de débiter.

Une fois la formation des cadres terminée, le mécanisme de diffu-

sion en cascade prend le relais. De retour dans leur usine après deux semaines de cours, les nouveaux formés devront eux-mêmes diffuser leurs connaissances auprès des opérateurs de ligne (les « team members ») s'ils jugent que les performances de ces derniers s'éloignent des fondamentaux édictés au Japon. Certaines usines, en fonction de leur importance, pourront disposer d'une antenne de formation locale, de taille plus modeste que les trois centres satellites. TMMF, l'usine française de Valenciennes, est la première au monde à avoir la sienne, inaugurée en septembre dernier.

Eric Hucken, « group leader » à TMMF et membre de la première promotion formée à Burnaston, pré-

voit déjà d'envoyer dans cette antenne locale quelques-uns des 35 opérateurs qu'il a sous sa responsabilité. Il s'apprête à mettre en pratique ce que, chez Toyota, on appelle le « genshi genbutsu » : l'audit sur le terrain pour éliminer les défauts. « Grâce à ma formation à Burnaston, j'ai identifié des techniques et des outils que je pourrai utiliser sur ma ligne. Je vais par exemple m'assurer que les « team members » qui posent les joints d'étanchéité inclinent bien la buse selon les angles préconisés », explique Eric Hucken. La tolérance ne porte que sur quelques degrés.

Poursuivre la croissance en renforçant l'identité du groupe

Cette première promotion comporte également cinq autres « group leaders » et un « assistant manager » issus de Valenciennes. Près de 200 « team leaders » de l'usine nor-

diste devraient faire leurs classes – deux fois une semaine – à Burnaston cette année. La totalité d'entre eux (600 environ) et des 150 « group leaders » et « assistant managers » de Valenciennes devraient s'y être perfectionnés d'ici à deux ans et demi. « Auparavant, seuls quelques-uns allaient se former au Japon car nous ne pouvions pas nous permettre d'y envoyer tout le monde », explique Didier Leroy, directeur de l'usine nordiste.

Cette nouvelle organisation devrait permettre à Toyota de poursuivre sa croissance sans perdre son identité, en confortant l'avance prise en matière de formation de ses salariés. Un intérimaire embauché chez Toyota reçoit au minimum deux semaines de formation avant de débiter en production. Contre quelques jours seulement chez la majorité de ses concurrents. ●

PIERRE-YVES BOCQUET