Document generated on 04/23/2024 4:26 p.m.

Relations industrielles
Industrial Relations

Besser, Terry L, *Team Toyota: Transplanting the Toyota Culture to the Camry Plant in Kentucky*

Thierry Wils

Volume 52, Number 3, 1997

URI: https://id.erudit.org/iderudit/051192ar
DOI: https://doi.org/10.7202/051192ar

See table of contents

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)
1703-8138 (digital)

Explore this journal

Cite this review

Wils, T. (1997). Review of [Besser, Terry L, *Team Toyota: Transplanting the Toyota Culture to the Camry Plant in Kentucky*]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *52*(3), 655–657. https://doi.org/10.7202/051192ar

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1997

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

nourrir un regard régénéré. Les faiblesses du champ ne sont pas tues, ni ses écueils et les aspects maturs, voire déclinants, qui entraient dans sa composition.

Le livre s'achève sur un constat encourageant : « les relations industrielles ont encore un rôle important à jouer dans la gestion des rapports humains ». Acceptons-en l'augure !

Ses directeurs ont eu suffisamment de mérites pour leur reprocher, pêché véniel s'il en est, de n'avoir poussé l'effort jusqu'à l'ajout d'un index détaillé. Chaque lecteur attentif se verra, ainsi contraint, pour son plus grand bien, à le faire lui-même. Sain exercice.

DIMITRI WEISS
Université de Paris I - IAE

Team Toyota : Transplanting the Toyota Culture to the Camry Plant in Kentucky

par Terry L. BESSER, New York : State University of New York Press, 1996, 199 p., ISBN 0-7914-3145-2 et 0-7914-3146-0.

Les dirigeants de l'entreprise Toyota croient fermement que le succès de leur entreprise est dû, en grande partie, à la façon « Toyota » d'organiser le travail. Contrairement à la majorité des entreprises japonaises établies à l'étranger, Toyota a décidé d'exporter une version modifiée de son mode de gestion qui est à la base de la motivation des travailleurs tant japonais que non japonais. Dans son livre *Team Toyota*, Besser tente d'évaluer dans quelle mesure Toyota a réussi à transplanter, en tout ou en partie, ce mode de gestion dans sa nouvelle usine non syndiquée de production des Camrys au Kentucky (États-Unis). En particulier, l'auteur cherche à savoir si les travailleurs américains à l'instar des employés nippons ont réagi favorablement à ce mode de gestion à la japonaise.

Le sujet de recherche est très intéressant, car il peut ouvrir la voie à de nouvelles façons, peut-être plus efficaces, de gérer les ressources humaines. Traditionnellement, le mode de gestion privilégié aux États-Unis dans ce secteur industriel est de type bureaucratique. Est-il possible que le modèle américain ne soit pas le meilleur (*one best way*) ou l'unique façon de gérer efficacement ? Si cette question peut déranger certains dirigeants conservateurs, elle est très rafraîchissante intellectuellement. Pour étudier ce sujet, Besser a réalisé une étude de cas en utilisant une méthodologie qualitative (documents, entrevues, observation, etc.). Après avoir expliqué le sujet de recherche (chapitre 1), la méthodologie (chapitre 2) et le contexte (chapitre 3), l'auteur présente les résultats de son étude (chapitres 4 à 8). Plutôt que de décrire le contenu de chacun de ces chapitres, nous allons présenter les traits saillants des résultats.

Globalement, Toyota a réussi à garder au moins trois éléments de son mode de gestion : le concept d'équipe, l'idée d'amélioration continue, la notion de contribution au succès organisationnel. Premièrement, le concept d'équipe est central au mode de gestion *à la Toyota* tant au Japon qu'aux États-Unis. Les employés sont regroupés en petits groupes de quatre ou cinq personnes (*team members*) dont le travail est coordonné par l'un d'entre eux (*team leader*). Pour arriver à former des équipes de travail cohésives, Toyota a mis en place un système cohérent de pratiques de gestion des ressources humaines. Contrairement au modèle bureaucratique, les employés sont sélectionnés moins pour leur expertise technique (la plupart d'entre eux n'ayant pas ou peu d'expérience manufacturière) que pour leur capacité de travailler ensemble, leur loyauté et leur engagement (leur inexpérience aidant à modeler des attitudes positives au travail). Les épreuves à franchir pour être embauché sont très difficiles et seule une

minorité de candidats ont été retenus (« 1,4 % des candidatures » selon Besser, page 56). À l'image des troupes d'élite, cette sélection sévère favorise l'esprit de corps pour les heureux élus. Toujours pour renforcer la cohésion du groupe, on évite des différences de statut (même uniforme pour tous, bureaux à aire ouverte, etc.). Dans un tel contexte, il est difficile de ne pas donner son 100 % sans subir les pressions du groupe qui est responsable de la réalisation des objectifs. Par exemple, toute absence d'un membre de l'équipe doit être absorbée par les autres membres, ce qui permet à Toyota d'opérer avec un minimum de personnel (*lean work force*). En plus de faire corps avec leurs collègues (équipe de travail), les employés sont également incités à s'intégrer à des groupes plus larges comme la filiale américaine (*local company team*) et l'organisation dans son ensemble (*corporate team*). Bref, le but de tout ce système est de favoriser la coopération entre les membres, et ce, à tous les niveaux de Toyota. Donner son 100 % a donc une première signification pour Toyota : fournir des efforts au-delà de la normale pour coopérer avec tous les autres membres de la grande famille Toyota.

Deuxièmement, l'idée d'amélioration continue est omniprésente chez Toyota. Cette philosophie (le fameux « *kaizens* ») selon laquelle l'on doit toujours trouver de nouvelles façons plus efficaces de travailler est au cœur des équipes de travail. Ici encore, cet élément est renforcé par des pratiques de gestion des ressources humaines. Contrairement au modèle bureaucratique, les employés sont sélectionnés pour leur capacité d'apprendre (d'où une main-d'œuvre relativement scolarisée). À Toyota, il n'y a pas ou peu de contrôleur de qualité parce que les équipes ont la responsabilité de veiller continuellement à la qualité de leur production. En cas de problèmes rencontrés lors de l'exécution de leurs tâches, les employés savent qu'ils peuvent compter sur l'aide de leur coordinateur (*team leader*). Enfin, les employés sont incités par un système de bonus à suggérer des idées pour améliorer constamment leur façon de travailler. Pour Toyota, donner son 100 % signifie aussi fournir des efforts au-delà de la normale pour s'améliorer constamment.

Troisièmement, la notion de contribution au succès organisationnel est sertie dans le mode de gestion *à la Toyota*. Les employés savent qu'ils doivent canaliser toutes leurs énergies vers la réalisation des priorités organisationnelles (« *to produce the highest quality product at the lowest cost with a minimum of waste* », page 67). Contrairement au modèle bureaucratique, les employés sont considérés par Toyota comme étant des ressources « importantes » pour la réalisation des objectifs organisationnels. Ils savent également qu'il est impératif de respecter des règles strictes directement reliées à la réalisation des objectifs organisationnels (ne pas nuire à la production en arrivant à l'heure, en ne s'absentant pas, en respectant la durée des pauses, en respectant la cadence, etc.). Pour Toyota, donner son 100 % a une troisième signification : fournir des efforts au-delà de la normale pour travailler à la réalisation des objectifs organisationnels.

Les résultats de cette étude qualitative sont en parfait accord avec ceux d'une recherche sur la mobilisation des employés que nous menons actuellement (Wils, Labelle, Guérin et Tremblay, « Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *document de travail*, UQAH, 1997). En effet, nos résultats indiquent qu'une personne mobilisée est un individu qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale de façon à réussir à faire un travail de qualité, un travail avec une valeur ajoutée et un travail d'équipe. Reste à savoir pourquoi les employés de Toyota consentent à fournir des efforts difficiles dans leur travail (« *working for Toyota is hard work in a disciplined format, requiring extraordinary commitment and*

effort », page 48). Selon Besser, ils le font parce qu'ils perçoivent un lien entre leur destinée et celle de leur organisation (« *belief in the community of fate* »). Une telle croyance découle, selon Besser, d'un contrat psychologique qui est basé sur l'engagement mutuel. D'une part, Toyota s'engage envers ses employés : sécurité d'emploi, décisions respectant les principes d'équité, flexibilité dans l'application de certaines règles administratives pour mieux répondre aux besoins des individus, salaires très concurrentiels. D'autre part, les employés s'engagent envers la compagnie : donner son 100 % en faisant un travail de qualité, un travail d'équipe et un travail avec une valeur ajoutée. De fait, ce contrat psychologique sert de guide pour donner de la cohérence aux décisions de gestion des ressources humaines (philosophie, politiques, pratiques). Contrairement au modèle bureaucratique, le contrat psychologique est un discours qui est mis en pratique tous les jours, ce qui renforce la confiance des employés envers Toyota. Au passage, il est intéressant de noter que le service de ressources humaines a beaucoup de pouvoir, notamment pour s'assurer que toutes les décisions respectent le principe d'équité. Ce rôle de défenseur des employés a pour fonction d'éviter les abus de pouvoir, l'arbitraire ou le favoritisme qui, selon nos propres travaux (Wils et coll., 1997), sont la principale source de démobilisation des employés.

Une des conclusions surprenantes de l'étude de Besser est la suivante : les attitudes des employés (satisfaction, engagement) ne sont pas reliées à leur rendement au travail. Par exemple, les travailleurs japonais sont plus insatisfaits de leur travail que les travailleurs américains tout en ayant un niveau d'engagement organisationnel égal ou moindre. Pourtant, les travailleurs japonais donnent davantage leur 100 % que les travailleurs américains. L'engagement envers son organisation serait-il moins important que l'engagement envers la réalisation des objectifs organisationnels ? Besser explique cette situation par la très forte dépendance du travailleur japonais envers son organisation : difficulté de changer d'employeur et difficulté de briser le contrat psychologique à cause des pressions sociales (groupes de travail, famille, etc.). On serait tenté d'ajouter que la forte dépendance est plus facilement supportable quand l'entreprise s'engage envers ses employés (équité, respect des individus, etc.), ce qui procure une certaine satisfaction envers d'autres facettes que le travail proprement dit, comme la relation avec ses supérieurs. En transplantant son mode de gestion aux États-Unis, Toyota tente d'utiliser la même stratégie puisque les comportements des employés sont contrôlés par des pressions sociales provenant des équipes de travail et par une certaine dépendance économique en offrant des salaires très concurrentiels (ce qui n'est pas le cas au Japon). La question est de savoir si cette stratégie va passer le test du temps, car plusieurs problèmes semblent poindre à l'horizon (roulement du personnel, résistance des gestionnaires, plafonnement rapide des rémunérations basées sur les compétences, etc.). Une expérience à suivre...

En conclusion, il s'agit d'un livre bien écrit qui est intéressant à lire. Il faut cependant interpréter certains résultats avec prudence parce que l'échantillon n'est pas représentatif comme le souligne plusieurs fois l'auteur (36 entrevues sur une population de 3 000 ou 4 000 employés). Ce sont donc bien plus des hypothèses à tester que des conclusions.

THIERRY WILS
Université du Québec à Hull