

**Commentaire d'ouvrage :
Une nouvelle Gestion Industrielle
Hugues Molet**

*Michel Fohrenbach - Directeur Industriel
Still & Saxby*

**UNE NOUVELLE GESTION INDUSTRIELLE (Hermes)
de Hugues Molet
Avril 1993.**

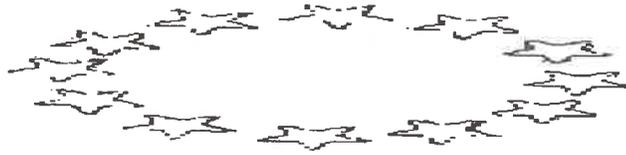
Le livre "La Nouvelle Gestion Industrielle" constitue une synthèse magistrale de la plupart des notions qui sont évoquées actuellement en gestion industrielle. Magistrale, d'une part parce que c'est une prouesse de présenter avec clarté tous ces concepts et les outils associés en moins de 150 pages, d'autre part parce que la démarche adoptée dans le livre est essentiellement pédagogique.

L'auteur, après avoir constaté la complexité croissante des problèmes industriels et la faillite des procédures et des outils traditionnels, présente les outils récents qui constituent désormais l'arsenal des responsables de production. Les approches formalisées montrent vite leurs limites et l'essentiel repose sur les outils de gestion de flux : Juste à Temps, GPAO ou théorie des contraintes. Il s'agit de tendre les flux en maîtrisant les aléas touchant au produit et au processus ainsi qu'en réduisant les quantités de lancement puis éventuellement, si les conditions nécessaires sont remplies, de tirer les flux en mettant en place des boucles Kanban. Aucune situation même apparemment satisfaisante ne peut être acceptée sans qu'on cherche à l'améliorer ; aucun dysfonctionnement ne peut survenir sans que les causes génératrices soient analysées ; la réflexion collective entre les différents acteurs est de règle aussi bien pour la recherche des solutions que pour leur mise en oeuvre. Même la technologie de groupe est mise à contribution pour la conception des produits, la définition des gammes et la gestion des flux. Le faux débat GPAO - Juste à Temps est clarifié : chaque système bénéficie des progrès de l'autre. Aucun d'eux ne peut prétendre à l'universalité, pas même à l'intérieur d'une seule entreprise.

Mais l'auteur nous rappelle que l'essentiel est l'insertion des outils dans le milieu industriel. Il faut rechercher la meilleure adéquation possible des outils par rapport au type de production, aux objectifs de gestion et à l'organisation industrielle quitte à remettre en cause les fonctions traditionnelles. Toutes les expériences réussies mettent également l'accent sur l'implication des opérateurs et donc sur le mode de

management mais sur ce point clé on ne rencontre pas toujours le succès tant les facteurs de démotivation sont nombreux et variés. Les indicateurs de performance eux-mêmes doivent être bien adaptés car le contrôle de gestion ne doit plus évaluer un département mais une fonction de l'entreprise. Enfin, l'auteur, professeur lui-même, reconnaît le décalage entre l'offre et les besoins en formation initiale : l'atelier est souvent méconnu, mal apprécié ou idéalisé. Or, les problèmes d'atelier, sous leur apparente simplicité, exigent de fortes compétences sur de nombreux aspects techniques, économiques et humains.

Ce livre de synthèse s'adresse à tous ceux qui exercent des responsabilités en production, particulièrement au niveau direction, qui sont déroutés par les nombreux messages contradictoires qu'ils ont pu entendre ou lire au cours des dernières années et qui ne savent plus quelle méthode choisir pour améliorer l'efficacité de leur outil de production. Les lecteurs trouveront ici sous un volume réduit un panorama assez complet accompagné de jugements de valeur objectifs. Il ne s'agit pas de prôner une nouvelle solution miracle mais de reconnaître l'apport de chaque système et d'en découvrir les conditions d'application. On pourra simplement regretter la faiblesse des solutions proposées dans le domaine du nouveau contrôle de gestion mais cette critique s'adresse plutôt à l'ensemble de la communauté des chercheurs dans ce domaine : les outils de la comptabilité analytique n'ont pas évolué dans la même proportion que ceux mis en oeuvre par les responsables de production et c'est sans doute là que réside l'un des défis principaux des années futures.



Le 1er Diplôme Européen de Management Industriel.



Fepims (Forum of European Production and Inventory Management Societies)



AFGI - 73 Bd de Clichy - 75009 PARIS
Tel : (33) 1 48 74 45 27 - Fax : (33) 1 44 53 07 04
Agrément formation continue

