

Commentaire d'ouvrage :
Réussir une organisation en juste-à-temps
L'exemple d'un atelier de mécanique chez RENAULT
G. BOUCHE, P. CHARPENTIER, C. LALLEMAND, C. MARTIN, D. TONNEAU

Jean -CLaude Moisdon
Directeur du CGS - Ecole des Mines de Paris

Cet ouvrage pose à travers l'analyse des difficultés d'adaptation du modèle japonais dans un atelier de mécanique chez Renault, le problème de l'articulation entre organisation de la production et organisation du travail.

Les auteurs décrivent l'ensemble du processus de passage d'un atelier configuré en pools technologiques à une organisation en lignes de produits, avec instauration du juste-à-temps, suppression des stocks et flux tendus. Les mêmes machines ont été réutilisées, les mêmes hommes sont restés dans l'atelier. Seule la variable organisation a changé. Or, on s'aperçoit que, bien que préparée de longue date, l'opération n'a pas débouché immédiatement sur les résultats escomptés, et il a fallu une période de transition d'environ 18 mois avant d'aboutir aux performances attendues.

L'équipe de chercheurs pluridisciplinaire qui a conduit cette recherche, financée par le Ministère de la Recherche, comprenait des ergonomes, un chercheur en gestion, un chargé de mission de l'ANACT, et un cadre de la direction de la recherche de chez Renault. Cette diversité a permis de procéder à une analyse prenant en compte divers aspects, comme la conduite du changement, la formation des opérateurs, les implications de la nouvelle organisation sur le contenu du travail, l'évolution des métiers qui en découle, et les outils de gestion à mettre en place pour permettre aux responsables d'assurer un fonctionnement détendu de la ligne.

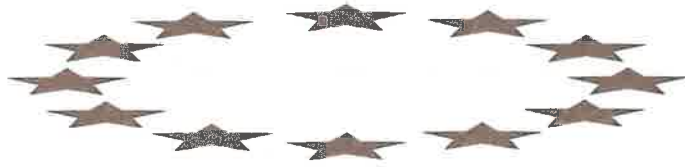
A travers ce cas, décrit avec beaucoup de détails, on touche à de nombreux problèmes liés au passage en juste-à-temps, et à la conduite du changement : comment prendre en compte les limites des schémas théoriques, et leur écart par rapport à la réalité qui s'implante ? faut-il procéder à une transformation brutale de l'organisation, ou lui préférer une évolution lente ? comment former les opérateurs, de la ligne et de la maintenance, à renoncer au caractère prescrit de leur activité, pour savoir réagir aux aléas, surveiller les flux, et résoudre les multiples problèmes qui peuvent surgir ?

Aux avantages bien connus du JAT (suppression des stocks, flexibilité de l'organisation, développement de la polyvalence, enrichissement du travail, autonomie d'action et de décision, visibilité du processus), sont

opposés les risques potentiels qu'il fait courir à l'atelier s'il est mal maîtrisé : difficulté de gestion du processus de production, perte d'identité professionnelle, dépendance par rapport au flux, renforcement du contrôle social.

En conclusion, les auteurs insistent sur la nécessité de procéder à un diagnostic élargi de la situation initiale afin de bien mesurer le potentiel de départ, d'anticiper de nouveaux modes de régulation, permettant de prendre en compte le contenu et les conditions de travail, et de mettre en place des outils de gestion adaptés aux nouvelles contraintes; ces trois axes devant être déclinés sur trois niveaux : les hommes, les machines et l'organisation.

Fournir à tous les acteurs du système une représentation nouvelle du processus de production (la notion de flux remplace celle de stock), du rôle des opérateurs (passant d'une filière métier à une filière produit), et des outils de contrôle nécessaires (la performance délai se substituant à la performance volume), tel est l'enjeu et le défi d'un tel changement. La lecture de ce cas et de l'analyse qui en est proposée, devrait permettre aux responsables concernés d'éviter certains pièges et de disposer d'une liste des problèmes à traiter bien balisée.



Le 1er Diplôme Européen de Management Industriel



**Diploma for
European
Industrial
Management**

Fepims (Forum of European Production and Inventory Management Societies)

THE FORUM OF EUROPEAN PRODUCERS
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

