

COMMENTAIRE D'OUVRAGE :
LE JUSTE A TEMPS POUR L'EUROPE
J. Ph CARILLON et P. COLIN

Jacques BOURRER - CNAM

1. Déggr stratégique de l'EntrepriSS Européenne

Ce décor stratégique en cours de changement se caractérise pour les auteurs par un émiettement de la demande déséquilibrée devant l'offre avec une durée de vie de plus en plus courte des produits. Le rééquilibrage des facteurs financiers, c'est-à-dire la rémunération de rangent en termes réels conduit à la nécessité de réduire les stocks. La péremption du modèle taylorien, dont la prise de conscience est récente rend nécessaire une reprise en compte de l'aspect humain. La concurrence conduit à l'élargissement des gammes de produits et à l'accélération du renouvellement de ces gammes. Cette situation ainsi que l'incertitude sur la validité des informations conduit à la croissance de la complexité.

L'entreprise doit être à l'écoute de son environnement et doit savoir anticiper avec ses produits et services.

2. Critique des solutions proposées actuellement

Après avoir dressé ce diagnostic, les auteurs critiquent les solutions importées telles celles du Japon et des USA : Juste à Temps ramené au principe des 5 zéros, superposition de techniques sans plans d'ensemble

...

3. Principe? stratégiques

Avant de proposer des techniques, les auteurs posent deux axes stratégiques : Flexibilité et différenciation.

La flexibilité suppose "la rapidité de Création des nouveaux produits, la modulation des délais de livraison selon l'urgence, la capacité à étaler les demandes variées), la faculté d'anticiper les services utiles à la mise en valeur des produits. "

Ils ajoutent que la vraie flexibilité se comprend dans le cadre d'une éthique du provisoire et une acceptation concrète de l'incertain.

Le concept de différenciation des produits et services vient compléter le principe de flexibilité.

Les auteurs complètent ces 2 principes par l'organisation Flux qui "intègre toute l'organisation de l'entreprise productive", en distinguant les grandes, les moyennes et les petites séries.

Ils proposent également un processus de décision par horizon temporel : quotidien, opérationnel, stratégique et non plus par fonction, ce qui permet à chacun des niveaux hiérarchiques d'intervenir de manière opportune.

4. L'instrumentation technique : les nouveaux outils

Ces principes stratégiques étant exposés, J.P. Carillon et P. Colin proposent six outils ;

- Les techniques de diagnostic rapide
- Les techniques de réduction des délais et de gestion de l'incertain
- Les techniques de flexibilisation de la production
- Les techniques d'évolution des réseaux logistiques
- Les techniques de partenariat fournisseur
- Les techniques de développement du système d'informations logistiques

Ces techniques couvrent l'ensemble des aspects d'un plan industriel d'entreprise.

5. Mise en place du Plan Flexibilité

L'utilisation de ces techniques doit être replacée dans le cadre de l'architecture du plan industriel qui comporte notamment :

- un nouvel organigramme avec des changements de rôle
- un nouveau contrôle de gestion
- et surtout la prise en compte totale du facteur humain : clef de voûte de la réussite de projet

6. Conclusion

Les auteurs proposent une démarche cohérente sur le Plan Flexibilité : en distinguant bien le niveau des principes et celui des techniques.

Ces principes sont-ils spécifiquement européens ?

Le concept de complexité aurait besoin d'être explicité.

Il faut noter l'intérêt de la démarche de prototypages successifs des solutions proposées.



