

RUBRIQUE DES LIVRES

par Michel CROUHY

Professeur au Centre HEC-fSA
Vice-Président de l'AFGI

Faute d'ouvrages à commenter cette rubrique avait été laissée en sommeil pendant quelques numéros. Récemment quatre ouvrages nouveaux sont parvenus qui font l'objet de ce commentaire. Deux livres sont consacrés à la gestion de production assistée par ordinateur ainsi qu'à la démarche de mise en oeuvre, les deux autres traitent d'une vision stratégique de l'environnement industriel de l'entreprise qui englobé les deux concepts de "juste à temps" et de "zéro défaut".

1. HAMICHI Said et Jean-Paul KIEFFER (1984), Les progiciels de la gestion de production, Editions de l'Usine Nouvelle, 17 rue d'Uzès - 75002 Paris, 272 pages, prix francos 495 Francs.

Enfin un livre qui analyse les principaux logiciels de GPAG disponibles sur le marché. Beaucoup d'ouvrages, y compris le mien, se limitent à l'étude détaillée de l'architecture commune à la presque totalité des progiciels de GPAO. Celle-ci comprend la démarche MRP avec la gestion des données techniques et ses interfaces avec les autres fonctions de l'entreprise. Cet ensemble s'avère relativement standard; seule la conception informatique diffère quelque peu d'un progiciel à l'autre.

Ces progiciels sont conçus pour évoluer au fil des mises en oeuvre, mais tous ont été plus ou moins fortement influencé dans leur conception par leurs premiers domaines d'application. Dans la phase initiale d'expertise des logiciels, il est donc recommandé de s'assurer que la gestion des données techniques est adaptée à l'environnement de son entreprise. J'aurais donc souhaité, pour ma part, que les fiches techniques des 32 logiciels analysés, dont DPT, soient beaucoup plus détaillées quant aux possibilités et aux contraintes dans la gestion des données techniques, notamment pour ce qui concerne la codification des articles, la gestion des nomenclatures et des gammes. Cependant, ces fiches logiciels sont remarquablement bien présentées, très claires, et devraient pouvoir permettre d'isoler rapidement les trois ou quatre logiciels qui s'avèrent, en apparence, les mieux adaptés aux problèmes de son entreprise. L'analyse détaillée devra ensuite être poursuivie avec les techniciens de la société de service qui distribue les logiciels. Dans chaque fiche figurent des indications concernant les matériels et les systèmes d'exploitation, les fonctions assurées, les types d'entreprises concernées, et les caractéristiques fondamentales de ces logiciels. Cet ensemble d'informations permet déjà d'isoler facilement les logiciels qui sont adaptés au cahier des charges, parmi tous ceux commercialisés et pour lesquels on dispose de témoignages d'utilisateurs.

Ce livre ne se limite pas à la seule présentation des logiciels. Les principes de base de la méthode MRP étant largement développés dans d'autres ouvrages, ceux-ci ne sont que rappelés brièvement. En revanche, les fonctions clés des logiciels sont analysées en détail pour ce qui est des pratiques usuelles, comme les techniques de prévision de la demande, la gestion des matières, le plan directeur de production, l'ordonnancement, le lancement et le suivi.

Un chapitre, à mon avis trop court, est consacré à la typologie des logiciels et aux critères de choix. Quatre classes de logiciels sont considérées: la classe A des petits systèmes sur micro qui ne font pas grand chose et que l'on pourrait remplacer par un tableur et un système de gestion de bases de données type DHBBase 111; la classe B des petits systèmes plutôt orientés vers la gestion d'atelier; la classe C des systèmes MRP à architecture "fermée" pour entreprises de tailles moyennes; et enfin la classe D des gros systèmes MRP à architecture "ouverte" dont les bases de données sont gérées avec des langages évolués de quatrième génération. Il est dommage de ne pas avoir inversé la dénomination des classes et ainsi de ne pas avoir appelé A la classe D, conformément aux usages qui semblent s'être imposés dans la profession. En fait seuls les logiciels des deux dernières classes correspondent à une véritable approche moderne de la gestion de production, ceux de la classe D étant réservés par leur complexité et leur prix aux grandes entreprises dotées d'un véritable service informatique.

Enfin, la dernière partie de l'ouvrage est consacrée à la démarche d'implantation d'une BPAD, aux écueils à éviter, à la dimension sociologique et psychologique d'une informatisation de la gestion de production, aux nouvelles relations avec les fournisseurs et les sous-traitants. Ce chapitre apporte des éclairages très intéressants, et comble un vide dans la littérature existante.

2. MESTOUDJIAN Jacques et Jean DE CRESCENZO (1986), La gestion de production assistée par ordinateur. Tome 1: Planification des ressources et gestion des stocks, Editions de l'Usine Nouvelle, 17 rue d'Usés - 75002 Paris, 224 pages, prix francs 485 Francs.

L'originalité de ce livre est d'expliquer en détail tous les rouages de la GPAO, en partant des symptômes d'une organisation défaillante. Il décrit pas à pas l'organisation qu'il faut mettre en place et définit avec précision les interfaces de la gestion de production avec les autres fonctions de l'entreprise.

Cet ouvrage met délibérément l'accent sur les aspects organisationnels de la gestion de production. Des organigrammes fonctionnels sont proposés qui expriment clairement où doivent se situer les responsabilités.

Ensuite, les grandes fonctions qui constituent la gestion de production sont analysées de façon détaillée, et illustrées avec de nombreux exemples chiffrés. C'est d'abord la fonction planification qui est présentée: plan directeur de production, planification des besoins, planification des charges et des ressources. A tort, bien que conforme à certains usages, les auteurs appelle "ordonnancement" cette fonction "planification". Du point de vue de beaucoup l'ordonnement ne concerne que la gestion des files d'attente dans les ateliers et la programmation détaillée.

La dernière partie de ce premier Tome traite, de façon très classique, de la gestion des stocks, y compris les stocks de distribution.

Cet ouvrage est très bien écrit, et vient apporter des éclairages pratiques complémentaires à la littérature existante.

3. CARILLON Jean-Philippe (1986), Le "juste à temps" dans la gestion des flux industriels, Editions Hommes et Techniques, 156 pages.

L'auteur nous présente une démarche de gestion industrielle, le "juste à temps", dont le Kanban n'est qu'un cas particulier. Pour être plus exact, la méthode Kanban n'est qu'une technique de régulation des flux dans le cadre plus général d'une organisation "juste à temps". Le Kanban de Toyota est présenté en détail, et ses limites dans le cadre d'une approche "juste à temps" sont analysées.

Trois principes sont à la base du "juste à temps": (1) la qualité du service s'obtient par un système global de pilotage des flux dans toute l'entreprise, qui englobe la logistique de distribution et les approvisionnements; (2) une organisation opérationnelle adaptée à la gestion des changements du marché conduit à l'amélioration permanente de la qualité du service; (3) il faut adjoindre à tout projet "juste à temps" une fonction d'audit permanent, chargée d'examiner les processus de fonctionnement aux points clés.

En d'autres termes, le "juste à temps" est une démarche stratégique d'entreprise centrée sur la flexibilité. La GPAO et le Kanban ne sont que des outils de pilotage des flux dans le cadre de cette stratégie globale d'entreprise.

Cette démarche est illustrée sur quelques exemples qui rendent le livre plus vivant et concret que les grandes envolées sur les principes généraux d'organisation.

En conclusion, un livre qui brasse des idées intéressantes et qui fait réfléchir.

4. DOUCHY Jean-Marie (1986), Vers le "zéro défaut" dans l'entreprise, Dunod, 124 pages, 135 Francs.

L'objectif de cet ouvrage est de faire prendre conscience à l'ensemble des dirigeants d'entreprises, que celles-ci soient petites, moyennes ou grandes, de l'enjeu essentiel que **représentent** l'amélioration de la qualité des produits et des services.

L'auteur propose une démarche d'amélioration progressive de la qualité, **approche** qu'il appelle "Processus d'Amélioration Permanent". Celle-ci doit permettre selon l'auteur d'intégrer progressivement la dimension qualité dans toutes les activités, de faire prendre conscience à l'ensemble du personnel de l'importance de l'enjeu. L'objectif majeur de cette proposition d'actions est de résorber, d'éliminer définitivement toutes les causes d'erreur.

Ce livre a le mérite de la persuasion à coup de certitudes, de principes et de règles de management taillés à la hache. Il a également le défaut de ses avantages, c'est-à-dire d'être à certains moments un peu simpliste et trop général. Les idées développées dans cet ouvrage sont cependant fondamentales dans un contexte où productivité et flexibilité sont les clés de la survie, à défaut de celles de la réputation garantie.

