

RUBRIQUE DES LIVRES

Michel CROUHY

Professeur au CESA. Membre de l'AFGI

AVERTISSEMENT

La "Revue Française de Gestion Industrielle" présentera régulièrement une analyse critique d'un ou plusieurs ouvrages consacrés à la Gestion de Production.

Certaines fois c'est un thème qui dictera le choix des ouvrages, comme "la politique et la stratégie de production au Japon" dans ce premier numéro, et "la méthode M.R.P." (Material Requirements Planning) dans un prochain numéro. D'autres fois, c'est la sortie récente d'ouvrages français et étrangers qui alimentera cette rubrique.

Notre priorité pour les premiers numéros est de dresser le panorama des livres fondamentaux des vingt dernières années, français et étrangers, qui devraient figurer sur les rayons de la bibliothèque de tout professionnel. Précisons toutefois que cette littérature est actuellement presque exclusivement américaine. Rappelons cependant qu'un des buts à moyen terme de l'AFGI est de susciter et de promouvoir des approches aux problèmes de gestion de production qui soient originales et adaptées aux contraintes de l'environnement français.

Les suggestions sur les thèmes prioritaires à traiter et les critiques visant à faire évoluer cette rubrique et à l'améliorer seront les bienvenues.

POLITIQUE ET STRATEGIE DE PRODUCTION AU JAPON
OU CONCEPTION JAPONAISE DE LA GESTION DE PRODUCTION

Le message essentiel de la littérature récente sur le management au JAPON est que les décisions de nature opérationnelle, en particulier toutes celles concernant la gestion de production, ont un impact cumulatif stratégique à long terme. La stratégie est donc indissociable des choix industriels et du système de gestion des opérations. Les entreprises japonaises, mais également des entreprises américaines comme CATERPILLAR, EASTMAN KODAK, HEWLETT PACKARD, ou IBM dont les performances sont souvent vantées, ont depuis longtemps reconnu cette impérieuse nécessité. La plus spectaculaire illustration de cette nouvelle doctrine est sans aucun doute le traitement de la qualité. Les japonais l'ont fait passer du niveau purement tactique (qui est encore celui des entreprises françaises) au niveau stratégique, avec aujourd'hui toutes les conséquences que nous apprécions amèrement sur la position concurrentielle des firmes japonaises sur les marchés mondiaux.

C'est une des nombreuses leçons tirées de la lecture des trois ouvrages et des articles cités en bibliographie, dont le livre d'Octave Gélinier : "Morale de la compétitivité - leçons du Japon pour la France", qui vient de paraître aux Editions Hommes et Techniques.

Dans ces ouvrages le culturel, le social, l'éthique et la philosophie se mêlent souvent aux considérations d'ordre technique. Cependant, certaines réflexions menées à partir des expériences japonaises peuvent être transférées à l'état brut dans le contexte français. Les commentaires qui suivent porteront exclusivement sur les questions concernant la "productivité" et la "qualité". L'idée force est que les entreprises doivent non seulement "penser produits mais aussi procédés et systèmes de production" (Gélinier - page 80 - voir aussi l'article de Masuru Voshimori - Douze entreprises japonaises en France, la Revue Française de Gestion - pages 30-39, qui illustrent cette approche).

Ce point de vue capital n'est pourtant pas neuf. Des auteurs américains comme Wickham Skinner de Harvard le défendent avec vigueur depuis plus de quinze ans^{*}. Pendant les années 50 et 60 caractérisées par une très forte expansion, les entreprises ont appris à penser "produits". La productivité n'était pas leur souci principal sur des marchés demandeurs. Puis il y a eu cassure dans l'environnement international autour des années 1971 - 1973. Les productions de masse banalisées sont en partie transférées vers les pays nouvellement industrialisés, il est acquis aujourd'hui que pour les pays développés la croissance des prochaines années se fera par des produits diversifiés, de haute technologie et de qualité. Ainsi, selon Gélénier : "il est temps de penser à des stratégies de production répondant au défi concurrentiel en réalisant :

- le doublement de la productivité en dix ans,
- le passage à un très haut niveau de qualité - fiabilité,
- et une flexibilité largement accrue (moins de délais et moins de stocks).

L'ouvrage de Gélénier se propose d'éclairer les choix de l'entreprise pour atteindre ces objectifs. Les chapitres 4 et 5 sont d'un intérêt tout particulier pour les hommes de production dont les préoccupations sont centrées sur l'axe productivité - qualité.

Le chapitre 4 : Neuf idées pour le management des hommes, traite de la direction participative et du commandement par adhésion. C'est l'élément clé de la gestion japonaise qui permet les pratiques de décision concertée et l'esprit d'équipe dans un groupe. Cette adhésion repose sur une information complète du personnel et l'existence d'une communauté de valeurs. Si le deuxième point laissé rêveur, beaucoup de progrès pourraient être accomplis sur le premier. Ce mode de gestion consensuel doit conduire à ce que toute unité assure deux productions (Gélénier, page 104) :

* Voir à ce sujet : Wickham Skinner (1969), Manufacturing : Missing link in Corporate Strategy, Harvard Business Review, (mai - juin), page 136.

- "la production courante de l'atelier ou du bureau, et
- la production d'adaptation et de progrès à son niveau".

On cite comme exemple l'ouvrier qui assure l'entretien de sa machine, les réglages et les changements d'outillages, mais également la formation des apprentis ; l'équipe semi-autonome qui règle les problèmes quotidiens de distribution des tâches et de planning ; le cercle de qualité qui recherche des solutions pour éliminer les défauts et diminuer les gaspillages.

Tout ceci n'est évidemment concevable que dans un contexte de niveau moyen de qualification élevé. C'est précisément le cas au Japon. Ne conjecturons pas pour la France, mais constatons que l'automatisation de la production, la robotisation, l'informatisation des procédures de gestion de production, etc. sont des processus qui tendent à élever le niveau de formation et de responsabilité des travailleurs.

Cette responsabilisation de la base n'est cependant possible que si les salariés sont solidaires de l'impératif de compétitivité de leur entreprise. Ce vœu pieux va-t-il à contre courant de l'histoire ? Non, répond Gélinier si chaque entreprise informe et partage les fruits de l'efficacité avec les salariés.

La flexibilité est également un concept qui peut paraître archaïque et rétrograde. Gélinier suggère cependant de ne pas baisser les bras, et de négocier la souplesse contre des avantages de salaires et d'emplois. Il en va de la survie de l'entreprise.

Le chapitre 5 aborde la politique de qualité dans les entreprises et le phénomène des "cercles de qualité". Jusque vers la fin des années 40, les japonais produisent de la mauvaise qualité. Trente ans de politique délibérée d'amélioration de qualité font des japonais, aujourd'hui, les leaders incontestés de la qualité.

Le professeur américain Juran, cité dans la bibliographie est l'un des initiateurs du phénomène "qualité" au JAPON. Le tournant a été pris au début des années 50 quand les chefs d'entreprise ont pris conscience que la qualité était le facteur décisif de la compétitivité :

- la qualité diminue les coûts par suppression de nombreux coûts de non qualité comme les coûts de rebuts, de retouches, de retours, de garanties, d'inspection,

etc. ; et par des gains annexes de productivité, par exemple ceux liés à l'automatisation qui sont envisageables dans la plupart des cas lorsque la qualité est bien maîtrisée,

- la qualité fait vendre, en améliorant l'image.

Des moyens considérables ont alors été mobilisés : service de gestion de la qualité, analyse des besoins des clients, normes, inspection et contrôle statistiques, analyse du coût de la non-qualité, etc.

Le mouvement des cercles de qualité, qui regroupe aujourd'hui plus de 700 000 salariés dans 80 000 cercles de qualité, n'a pu être efficace que dans le cadre d'actions menées dans trois directions (voir également Juran, Bulletin AFCIQ) :

- un programme massif de formation à la qualité à tous les niveaux de l'entreprise, y compris la direction générale et les chefs de services fonctionnels. Ce programme est orienté vers l'acquisition par la pratique des sept outils de base des cercles de qualité (voir Célinier, page 35) ainsi qu'une méthode de travail (voir Gélinier, pages 35 - 38 et notamment l'extrait du manuel des cercles de qualité de la Société Komatsu),
- des programmes d'amélioration annuelle de la qualité qui s'organisent autour de la logique : conception de projet, c'est-à-dire un problème programmé ; création d'un comité de direction chargé d'orienter le programme ; constitution d'un groupe d'intervention chargé d'étudier les symptômes de défauts et de défaillances, d'en rechercher les causes, d'engager les services concernés dans les actions correctives appropriées,
- une gestion de la fonction qualité au plus haut niveau hiérarchique, cette responsabilité étant considérée comme aussi essentielle que la fonction financière. Juran propose un système d'audit exhaustif et périodique des services fonctionnels de façon à assurer la mission qualité de l'entreprise et la coordination des politiques des services, de manière à tendre vers une gestion intégrée de la qualité. Gélinier (pages 130 - 134) propose un contenu d'une stratégie qualité de la direction générale et quelques idées directrices pour organiser la qualité.

Les cercles de qualité doivent se concevoir comme l'aboutissement de cette politique d'ensemble. Au Japon, un cercle de qualité est un groupe d'une dizaine d'employés d'un service donné. Ces personnes, formées à résoudre des problèmes, consacrent une partie de leur temps de travail (une heure par semaine environ) à étudier et à essayer de résoudre les problèmes liés à leur poste. Selon Juran, un tiers des projets ont trait à la qualité, le reste porte sur la productivité, la réduction des coûts et la sécurité. Une des retombées les plus importantes des cercles de qualité est la constitution d'équipes de travail constructives et d'un dialogue continu ouvriers - direction.

Juran met en garde les occidentaux contre ce qu'il appelle les pseudo-solutions et les non-solutions. Il cite en particulier la méthode "zéro défaut" qui s'est en général soldée par des échecs, car fondée sur deux vices d'argumentation fatals : (1) - les problèmes de qualité de l'entreprise découlent d'erreurs corrigibles des ouvriers, et (2) - ceux-ci pourraient favoriser un travail parfait mais manquent de motivation. Gélinier, quant à lui, tente de tracer une voie française au problème des cercles de qualité (voir également l'article de Akihiro Ishikawa : les groupes de suggestion, dans la Revue Française de Gestion, pages 173 - 178).

B I B L I O G R A P H I E

I - LIVRES

Gélinier Octave (1981), *Morale de la Compétitivité : Leçons du Japon pour la France*, Editions Hommes et Techniques.

Ouchi W.G. (1981) - *Theory Z : How American Business can meet the japanese challenge*, Addison-Wesley.

Pascale R.T. et Athos A.G. (1981) - *The art of Japanese management*, Simon et Schuster.

II - ARTICLES

Juran J.M. (1978) - *Japanese and western quality - a contrast*, Quality Progress - décembre - pages 10 - 18.

Juran J.M. (1981) - *La qualité des produits - un impératif pour l'Occident* - Bulletin AFCIQ Vol XVII - N° 3 (septembre) pages 3 - 12.

Wheelwright Stephen C. (1981) - *Japan - Where operations really are strategie* - Harvard Business Review - juillet-août.

Numéro spécial - *Le Japon - mode ou modèle* 7 Revue Française de Gestion N° 27 - 28 (septembre, octobre) - 206 pages.