

DÉBAT

1° Niveau d'application, au Japon, des méthodes décrites précédemment

Question :

Je vis une "joint-venture" entre un groupe japonais et un groupe français en tant que directeur de production. J'aimerais savoir où en sont les entreprises japonaises quant à l'application des méthodes que vous venez de décrire. Je dois dire que nous avons actuellement dans notre entreprise environ 2 mois de stocks.

Réponse :

J'ai eu de nombreuses fois ce genre de commentaires au cours de mes voyages en Europe et au Brésil. Je pense que votre société éprouve aujourd'hui quelques difficultés à appliquer ces principes de flux tendus, mais ce doit être un de ses objectifs, et pour le moment, le marché ne nécessite peut-être pas un système aussi sophistiqué.

2° Relations avec les fournisseurs

Question :

Pourriez-vous nous expliquer ce qu'est la philosophie de base des Japonais concernant les relations avec les fournisseurs ?

Réponse :

Nous avons beaucoup de contrats à long terme avec nos fournisseurs, nous essayons de créer de bonnes relations, durables, et d'acheter plus, à un seul fournisseur.

D'autre part, nous avons deux approches différentes :

- pour les composants-clés, nous voulons contrôler le fournisseur à 100 %, fins, nous laissons nos fournisseurs totalement indépendants.
- pour les composants courants, qui peuvent être utilisés à de nombreuses fins, nous laissons nos fournisseurs totalement indépendants.

A l'Ouest, la priorité est au fournisseur qui produit au meilleur prix, pour le Japon, le plus important est la qualité, puis les délais.

En résumé, je pense que nos relations clients-fournisseurs sont beaucoup plus fortes au Japon -nos fournisseurs sont impliqués dès la phase de conception.

3° Les faiblesses des JaponaisQuestion :

Vous avez peint un tableau idyllique des entreprises de production japonaises en montrant effectivement tous les aspects positifs. Mais je voudrais savoir quelles sont, selon vous, les faiblesses de celles que vous avez conseillées et cela nous fera peut-être plaisir de savoir qu'il existe des faiblesses dans les industries japonaises ! Je pense aussi bien aux points faibles internes aux entreprises, qu'à ceux relatifs à leur environnement.

Autrement dit, quel est l'envers du décor, dans le domaine automobile ou dans tout autre domaine ?

Réponse :

Nous avons actuellement 2 types de soucis :

1. Le fait de travailler en équipe sur des domaines orientés principalement vers la production ne permet pas à nos brillants "cerveaux" de se révéler et de s'épanouir. Et je pense que si nous sommes tout-à-fait confiants dans le domaine de la production, l'Europe est encore le centre des techniques de pointe.

2. Notre deuxième souci concerne nos jeunes étudiants. Ils sont maintenant plus attirés par les sociétés de service, bien plus rémunératrices que par l'industrie de production. Nous ne cessons de leur dire que l'économie de notre pays va de pair avec la production -si la production japonaise décline, les sociétés de service aussi...- mais ils ne nous écoutent pas !

4° Gains d'une production en Juste à TempsQuestion :

Quel gain peut-on obtenir dans une production en Juste à Temps par rapport à une production classique ? Vous avez, par exemple, comparé deux sociétés fabriquant des téléviseurs, l'une avec un délai de 2 mois, l'autre de quelques heures -en matière économique- quel est l'avantage de l'une sur l'autre ?

Réponse :

Le premier bénéfice est de réduire le stock inutile, donc les manutentions ; vous obtenez ainsi, en terme de productivité, des résultats substantiels.

Mais il est difficile d'évaluer ces gains en terme d'argent, cela dépend fortement des prix de vente et des bénéfices. En fait, l'indicateur que nous utilisons le plus souvent est le nombre de produits réalisés par opérateur -et vous constatez d'énormes différences entre les Japonais et les Européens-.

5° Dilemme entre machines peu automatisées et nombre d'opérateurs réduits

Question :

Comment conciliez-vous votre choix d'avoir de petites machines flexibles et peu automatisées et le fait que vous ayez peu d'opérateurs ?

Réponse :

Il n'y a pas de contradiction. Nous nous organisons pour créer un flux, et formons le personnel pour qu'il travaille pour un produit et non pour une opération. Nous achetons, certes, des petites machines, peu onéreuses, non automatisées mais nos ingénieurs de production les assemblent, les connectent et travaillent à automatiser l'ensemble de la ligne de production sur laquelle va oeuvrer notre personnel.

L'important est de comprendre qu'il ne faut pas acheter une machine onéreuse, entièrement automatisée, qui ne sera pas parfaitement adaptée à vos besoins ; c'est toute la ligne de production qu'il faut automatiser en utilisant des machines plus souples... et en faisant travailler vos ingénieurs de production.

6° Approvisionnement d'un atelier d'usinage

Question :

Vous avez surtout évoqué des usines d'assemblage, je suis pour ma part dans une société dont l'activité principale est l'usinage. Pourriez-vous nous donner une indication sur les délais de livraison de vos fournisseurs d'acier, par exemple ? Les délais habituels chez nous sont de 3, 4 mois ou plus.

Réponse :

Je connais un fabricant d'acier japonais qui fournit les usines de presses, les délais sont de quelques jours -Juste à Temps-. Pour ce faire, ils ont changé leurs grands fourneaux pour de plus petits éléments, plus flexibles qui sont capables de réaliser des pièces très différentes (longueur, épaisseur, forme, etc.).

7° Points de vue sur la méthode OPT

Question :

Je ne comprends pas pourquoi vous critiquez les travaux au Docteur Goldratt, car après vous avoir écouté, je trouve que vous tenez compte de certains de ses principes. Peut-être pourriez-vous nous dire quels sont les points que vous jugez erronés dans son ouvrage ?

Réponse :

Quand vous lisez "The Goal", vous pouvez penser qu'il existe des logiciels sophistiqués qui résolvent vos problèmes de production et vous permettent d'obtenir une production en flux tendu -et ceci, rien qu'en détectant les machines-goulots-.

Au Japon, nous n'avons pas de machines goulots, nous maîtrisons les flux, et c'est par le travail supplémentaire que nous essayons d'être flexibles ou par l'investissement de nouvelles machines.

Mon message est : ce ne sont pas des solutions informatiques qui vous feront résoudre vos problèmes de délai ou tout autre problème, mais plutôt des changements physiques. Ré-implantez, raccourcissez les distances (et il n'y a pas de moyens informatiques pour raccourcir les distances) et vous vous améliorerez.

8° La simulation

Question :

Ne pensez-vous pas que lors de la construction d'une nouvelle usine, l'utilisation d'un logiciel permettant de prévoir les goulots d'étranglement, de façon à les supprimer et créer le flux dont vous parlez, est utile ? Il est vrai qu'il ne faut pas l'utiliser comme un produit miracle qui résout tous les problèmes. Cependant, si vous n'avez pas l'expérience d'un nouveau produit, si vous n'avez que des données théoriques, ce logiciel est utile pour la simulation et la détection anticipée des problèmes.

Réponse :

La meilleure implantation d'un atelier ne peut pas être "calculée" par un logiciel. Pour en arriver à une organisation idéale d'atelier, il faut d'abord créer le savoir-faire, qui ne peut être acquis que par l'expérience. La méthode OPT oublie totalement le facteur humain. Et pourtant, c'est votre personnel qui va produire les nombreuses variantes, c'est lui qui va gérer les lignes de production, c'est lui qui va minimiser les durées des pannes, ce ne sera pas un logiciel.

9° MRP et le flux tendu

Question :

Pensez-vous qu'un système d'information sur la production tel que MRP par exemple soit utile pour améliorer l'écoulement des produits le long d'une ligne de production ?

Réponse :

Ma première remarque est que le système MRP est basé sur une production hebdomadaire alors que le Juste Temps est basé sur une production quotidienne, et même horaire. Le MRP peut être néfaste dans la mesure où, pour pallier les changements de programme, il va conduire à une augmentation de stock pour répondre aux besoins du client. Aussi suis-je sceptique quant à l'utilisation de MRP dans ces conditions. Par contre, ce système peut être utile dans certains cas, par exemple, pour savoir au moment de la passation d'une commande, si tous les composants nécessaires sont disponibles. Mais le système MRP ne peut pas nous aider à contrôler la production, à moins que cette production ne soit très stable, ce qui est rare.

L'idéal serait d'avoir un système d'information qui soit tel que nous ayons la bonne matière, au bon endroit, en temps voulu ; un système global qui intègre les fonctions production, vente et distribution. C'est la seule façon de fournir au marché la qualité et quantité dont il a besoin, au bon moment.

10° Production à la commande, peu répétitive

Question :

Les principes dont vous avez parlé, concernent essentiellement des produits de grande diffusion, qui peuvent être trouvés dans des catalogues. Par ailleurs, il existe d'autres types d'industries, réalisant des produits très chers, avec une partie d'étude spécifique ■ chaque client et qui travaillent sur contrat. Les délais dans ces cas-là sont beaucoup plus longs car les lancements sont déclenchés par la signature de ces contrats.

Je voudrais donc savoir quelles sont vos réflexions, vos réalisations et vos résultats dans ce type d'industries ; avez-vous une philosophie à ce sujet ?

Réponse :

Vous pouvez, effectivement, vous demander pourquoi le Japon, par exemple, ne produit pas d'avions, composés de plus d'un million de pièces détachées. En fait, le Japon serait intéressé à produire des avions... à la seule condition qu'il s'agisse de très fortes quantités. Alors, seulement, nos méthodes de production s'avéreront efficaces. Notre technologie de production sophistiquée ne pourra être utile que lorsqu'il faudra produire 1 000 avions par jour.

Mais il ne faut pas oublier que certaines entreprises japonaises fabriquent des produits très chers, à la commande, en utilisant ce système "Juste à Temps". Il suffit d'avoir des méthodes et moyens de production appropriés qui peuvent être adaptés en fonction du produit à réaliser.

Je dois cependant avouer qu'il est vrai que le Japon est moins compétitif quand il s'agit de fabriquer de très petites quantités.

11° Capacité des équipements de productionQuestion :

Je suis très intéressé par votre explication sur le dilemme entre le zéro stock et la capacité des équipements de production. Il y a vraiment une différence de politique entre les entreprises japonaises et européennes : les Européens ont choisi d'augmenter les stocks, les Japonais, la capacité de leur moyen de production. Je pense qu'il y a là une raison que je commence à percevoir car je suis moi-même Japonais et je travaille en France depuis plusieurs années.

L'obstacle pour les dirigeants français est de ne pouvoir justifier quantitativement, en terme d'argent, les gains d'un tel changement de système de production. On en revient toujours à la fameuse comparaison : gain, coût d'investissement. Une partie de l'investissement peut être justifiée par la réduction des stocks, mais la diminution des coûts indirects est difficilement mesurable -et il n'y a pas vraiment de méthodes pour l'évaluer précisément.

J'aimerais donc avoir votre avis sur la manière de démontrer la diminution des coûts indirects et des dépenses générales.

Réponse :

Je dois dire que j'ai été confronté à ce problème de justification en travaillant avec des entreprises japonaises et nous ne sommes pas très bons pour ce genre d'exercice.

Le critère que nous utilisons est très simple : combien pouvons-nous dépenser grâce à la réduction du nombre des opérateurs ?

12° La concurrence française vue par les JaponaisQuestion :

Il y a, actuellement, un certain nombre d'entreprises japonaises qui reprennent des entreprises françaises.

Comment nous jugent-elles ?

Comment voient-elles nos faiblesses ?

À l'aube du marché de 1992, comment la concurrence japonaise juge-t-elle ses homologues français ?

Réponse :

Laissez-moi vous expliquer sur quels critères se basent les compagnies japonaises pour s'intéresser à une compagnie étrangère.

- Le premier critère est de trouver une entreprise où il n'existe pas de syndicats.
- Le deuxième critère est de trouver une entreprise située "à la campagne" car nous trouvons là les travailleurs les plus motivés.
- Le troisième critère est de trouver un personnel très qualifié.

Quand ces trois conditions sont réunies, nous commençons à nous intéresser à une entreprise. Après les U.S.A. où se trouvait le plus gros marché, le Japon a voulu s'attaquer à l'Europe, dans de nombreux domaines. Mais la France, bien que centre de l'Europe, est un des pays les plus difficiles à pénétrer.

D'abord il est très difficile de faire des changements dans votre pays, votre mentalité est tout-à-fait différente de la nôtre : vous êtes trop individualistes pour le travail en équipe, ce qui semble incompatible avec nos méthodes de production.

Ensuite, le problème de la langue est quasiment insurmontable : l'Anglais est beaucoup plus facile pour les Japonais que le Français. C'est une des raisons pour lesquelles nous avons engagé tant d'opérations en Angleterre et très peu en France.

