

**RESTAURER LA COMPETITIVITE INDUSTRIELLE
OU ROMPRE LA RIGIDITE DU TANDEM :
MODE-COLLECTION**

Strati Fourniotakis et Hervé Mathe - Eurolog - Groupe ESSEC

Résumé

Affaire de direction générale, la mise en oeuvre d'une production continue en "juste-à-temps" soulève le problème de l'identification des facteurs véritables de compétitivité industrielle. A partir d'analyses empiriques menées dans le secteur textile, sont ici répertoriés puis hiérarchisés une série de déterminants du succès. En premier lieu, la légitimité de l'approche traditionnelle Mode-Collection se trouve mise en cause. Frein au développement d'une création permanente ainsi qu'à celui d'une flexibilité réelle de la production, on lui substitue alors un schéma nouveau de recombinaison des structures de conception, fabrication et distribution, complété par la définition d'une fonction intégratrice. Enfin, une projection des objectifs du processus industriel montre que l'usine de demain devra fournir une combinaison organisée de supports physiques mais aussi et surtout de services générant, pour le client, des profits continus visibles.

Plusieurs écoles de pensée se sont affrontées, voici quelques années, pour tenter d'expliquer le déclin de l'industrie américaine. Constatant le ralentissement sérieux des améliorations de productivité, l'insuffisance des investissements, les faiblesses de l'innovation technologique comme de la qualité obtenue, certains ont cherché à nier l'existence même de problèmes internes, reportant les causes du malaise aux effets externes jouant sur les conditions de l'économie mondiale. D'autres, admettant la faiblesse grandissante de l'outil de production, ont voulu attribuer à certaines décisions de politique économique un rôle de sappe des modernisations industrielles. Les tenants de cette approche ont souvent milité pour l'établissement d'un plan de coordination industrielle au niveau des Etats-Unis. Enfin, un troisième groupe s'est efforcé d'expliquer que la correction de quelques incohérences économiques ne pourrait suffire à restaurer la capacité compétitive des usines d'Outre-Atlantique (1). Pour ceux-là, le problème essentiel se situait au niveau des comportements humains, et plus spécialement de l'aptitude des dirigeants d'entreprise américaine à maîtriser les développements technologiques et les questions de production (2). Exprimée dans le cadre de nombreux exposés et publications, cette position fut, très naturellement, fort critiquée par certains hauts responsables économiques (3). Pourtant, au milieu des années 1980, ce courant fait école et certains membres de l'Administration Reagan s'en font même l'écho publiquement, assénant aux grandes entreprises des accusations d'inefficacité économique, de

comportements anti-risques ou d'absence d'imagination et de faiblesse des investissements en recherche (4).

Un mouvement se met en marche alors pour restaurer cette compétence passée, et cela autour d'un concept : bâtir l'usine de "classe internationale". Cette usine, à haute performance, offre une réponse rapide et parfaitement "juste-à-temps" aux besoins du client, la qualité des produits est élevée alors que les coûts de sa fabrication sont bas. Mais cette usine n'obtient pas cette performance élevée grâce aux seuls investissements technologiques. "Beaucoup de gens pensent que la performance japonaise est due uniquement à la robotique", rappelle Shigeo Shingo (5), cependant, l'introduction de la robotique n'est qu'une amélioration des méthodes de travail et elle ne peut pas avoir d'incidence sur l'ensemble d'un système de production. La robotique est valable comme moyen d'épargner aux hommes des travaux pénibles et salissants". La compétence et la motivation élevée tant des dirigeants que des ouvriers constituent des ingrédients plus importants encore. Plus encore, il faut travailler avec acharnement à faire de "son" usine, qu'elle soit moderne ou ancienne, une machine intelligente qui fonctionne mieux que celle de son concurrent (6).

Certaines entreprises industrielles françaises se sont merveilleusement restructurées de manière à répondre aux conditions nouvelles de la compétition mondiale. Ne convient-il pas de rendre hommage, à ce propos, à Messieurs Besse et Lévy, qui se sont succédés à la tête de Renault, et qui ont gagné le formidable pari de révolutionner les méthodes de production de la firme automobile nationale. En trois années d'un effort soutenu du management comme des personnels, les délais du cycle de production ont été spectaculairement réduits, les stocks de matière d'en cours et de produits finis drastiquement diminués; la qualité à son tour, s'est vue reconnaître le rôle dominant qu'elle mérite dans l'usine compétitive d'aujourd'hui. Du monde entier, des industriels viennent maintenant interroger les chefs de projet de la Régie pour en tirer un enseignement. Est-ce partout le cas en France ? Plutôt que de risquer une réponse hasardeuse en tendant de percevoir, de manière nécessairement superficielle, la situation de la globalité du tissu industriel national, nous avons choisi d'analyser, sur le terrain et de manière approfondie, la réalité d'un petit groupe d'entreprises d'un même secteur. De cette observation empirique nous avons identifié les

vulnérabilités principales, à nos yeux, auxquelles sont confrontées ces organisations. Enfin, nous avons voulu suggérer des pistes sérieuses et concrètes visant à recomposer les mécanismes de production de manière à lutter contre les dysfonctionnements profonds diagnostiqués.

Cette recherche n'aurait pas été possible sans l'accueil positif et l'ouverture des responsables et techniciens des firmes étudiées. Nous voulons ici les remercier pour l'aide exceptionnelle qu'ils nous ont prodiguée.

1. SCEPTICISME OU ILLUSION ?

Industrie soumise à forte concurrence internationale s'il en est, le secteur textile peut être segmenté en de nombreux métiers distincts et nous avons choisi de nous concentrer sur le secteur de la Maille, et, plus spécialement encore, sur le vêtement "enfant" et sur les produits dit "chaussant". Un déphasage surprenant existe, chez de nombreux dirigeants rencontrés, entre l'adhésion "intellectuelle" aux modèles, ou démarches, actuels de management de la production, "juste-à-temps", compression des délais et des stocks, qualité absolu, etc... et leur embarras quant à l'adaptabilité complète de ces mêmes solutions à leur entreprise. Personne ici ne réfute la pertinence de ces modèles, ni l'inéluctabilité de leur adoption, pas plus que l'inexistence de solution de remplacement. Pourtant, il semble que souvent l'irrésolution, voire le scepticisme domine dès lors que l'on s'interroge sur ce que pourrait être une production "à bon escient" dans cette activité (7). En effet, dans les conditions actuelles, la gamme des produits d'une collection exige, selon les cas, jusqu'à neuf mois de préparation allant des premières études à l'achèvement des échantillons. La même gamme sera produite pendant cinq mois au maximum avant que la collection ne soit changée. Ce rapport des temps, entre conception puis pré-industrialisation sur durée du cycle de fabrication, est-il incompatible avec les démarches actuelles de production performante? Si tel est le cas, que convient-il de remettre en cause ? Les modèles considérés par tous comme "vertueux", ou, au contraire, ce rapport des temps si contraignant.

Quelquefois, des comparaisons avec le secteur de la mécanique ou d'autres sont lancées pour justifier une impossibilité de mise en place

du "juste-à-temps" du fait du manque de temps disponible en fabrication pour l'amortissement de son ingénierie et de sa logistique. En fait, ce sentiment apparaît de même essence que la logique qui à long terme consisté à lancer, en fabrication, les sacro-saintes séries économiques destinées à amortir les temps de préparation des machines et ce, même lorsqu'il s'agissait de machines dont la mise en oeuvre n'était plus assujettie à un changement d'outil, tel que les robots de soudure par exemple. Cette prétendue "logique" se trouvait imposée soit par le poste amont, ou aval, soit par la logistique de la constitution du lot, soit enfin, par les modes de fonctionnement formalisés de l'organisation.

Afin de réduire ce déphasage entre l'adhésion "intellectuelle" aux démarches actuelles de production et leur adaptabilité au secteur d'activité étudié, peut-être convient-il d'abattre les réticences des chefs d'entreprise à appliquer des modèles qui font leurs preuves ailleurs. Encore que la notion de modèle ressorte d'une simplification verbale; ne s'agit-il pas plutôt de manifestations concrètes de nouvelles approches efficaces caractérisées par de profonds changements de comportements humains ? Eduqués à travailler à partir de "ce qui est", n'avons-nous pas, dans la culture européenne, quelques difficultés à mettre en oeuvre cette attitude, si répandue au Japon, à oeuvrer en permanence en fonction de "ce qui doit être" ?

Ne peut-on pas s'étonner, en effet, que dans de nombreuses entreprises du secteur de la Maille, disposant de neuf mois pour se "préparer" à produire, on ne puisse pratiquement plus changer quoi que ce soit de significatif durant les cinq mois de fabrication d'une collection ? Comment ignorer également que les informations remontent des clients, par l'intermédiaire des commandes, pendant cette même durée de cinq mois, et que les livraisons peuvent également s'échelonner de manière identique.

2. LA FATALITE DU TANDEM MODE-COLLECTION

Si l'introduction de concepts tels que "Production en juste-à-temps" se heurte à des réticences, à l'inverse, jamais ceux de la Mode ou de Collection, qui caractérisent et rythment les fabrications de produits, ne semblent être remis en question.

Au nom de la volonté affirmée de coller au marché, les entreprises observées cherchent à multiplier les collections. Passer à quatre collections l'an semble déjà acquis; et certains évoquent même un objectif de douze collections par an quand les équipements d'ateliers le permettront : "alors, nous serons entrés dans l'ère de la création permanente" explique-t-on au niveau des directions générales.

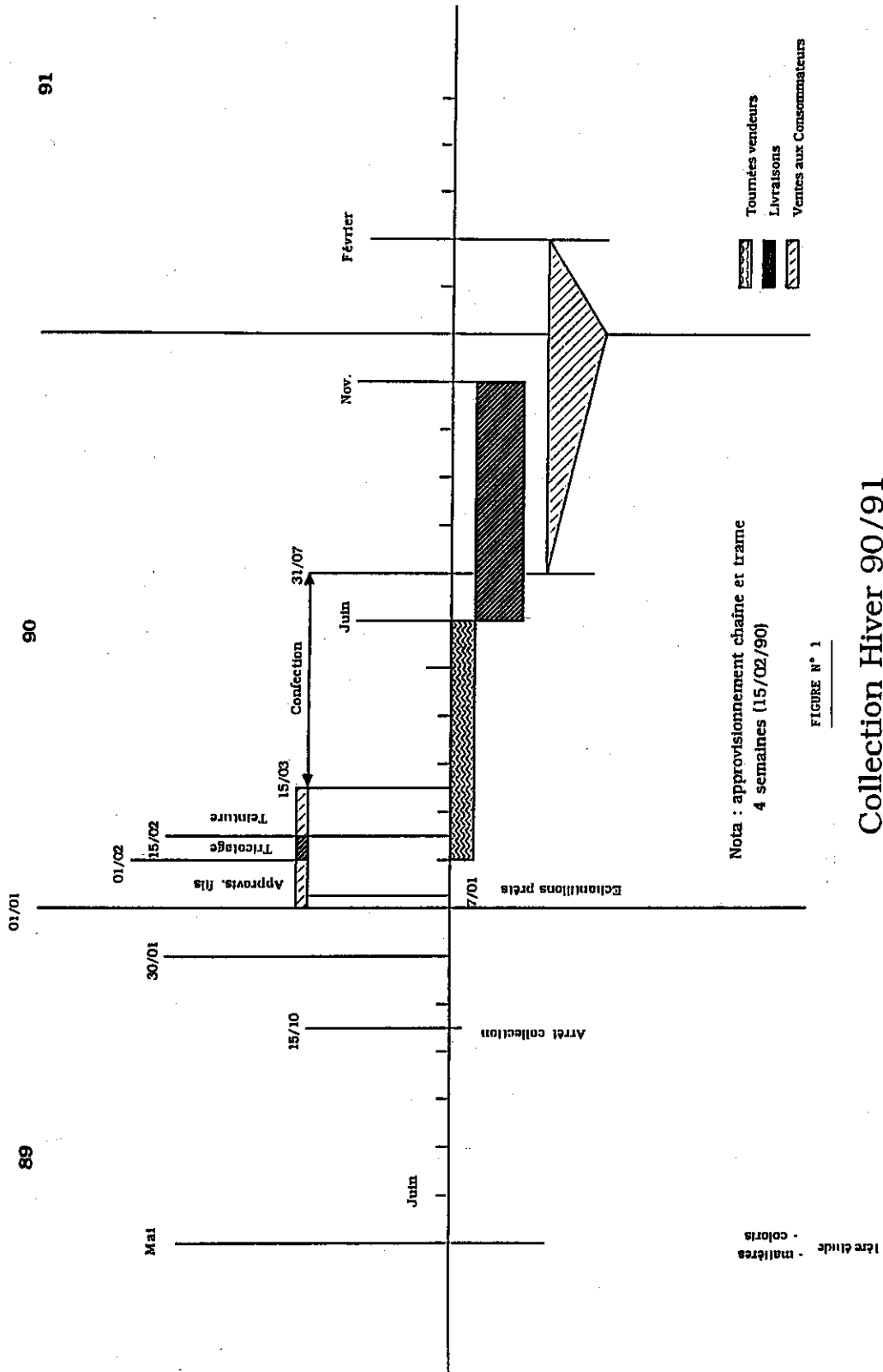
Cette démarche est-elle réaliste ? S'agit-il vraiment de création permanente ? Evoquons, pour mémoire, l'un des nombreux problèmes auxquels son application se heurterait : les échantillons.

Dans l'un des cas analysés, on a beaucoup insisté sur l'importance des échantillons car leur fabrication mobilise ici l'ensemble des ateliers pour un bon mois (8). Si les changements stratégiques se limitaient à la multiplication des campagnes, la fabrication des échantillons nécessaires à chaque campagne ne finirait-elle pas par induire un sérieux déséquilibre de charge par rapport à la production des articles destinés à la vente effective ?

Ne peut-on craindre que, loin d'améliorer les performances des entreprises, la multiplication du nombre des collections n'amplifie l'effet des facteurs actuels de perturbation et de gaspillage ?

La rigidité séquentielle de la collection ne semble-t-elle pas plutôt incompatible avec les objectifs actuels des organisations de production, tels que réduction des délais et des stocks ainsi que la suppression de défauts ?

En guise d'exercice intellectuel, en attendant sa prochaine expérimentation, ne peut-on pas remettre en cause les "canons" si contraignants de cette activité ?



3. AFFIRMER OU TAIRE LA CREATIVITE ?

La Collection semble aujourd'hui coincée, en amont par les tendances qui sont censées faire la mode, et, en aval, par la campagne de vente qui du fait de la saisonnalité doit se dérouler à la bonne période. Alors que l'audace novatrice des équipes de création est permanente tout au long de l'année, leur débit est soumis au rythme des collections dont les contraintes seront diversement interprétées comme autant de facteur de rigidité. Bien entendu, nombre des contraintes imposées aux séquences du processus économique général par le réseau de vente, par les fournisseurs ou par la production sont légitimes. Mais doit-on vraiment y adjoindre celles induites par la rigidité de la Collection ?

Soumis à la Mode, les produits seront, en fait, conformes à des tendances caractérisant les matières employées, les coloris, les formes, etc. Il s'agit là d'un facteur de différenciation concurrentielle très mobilisateur dans le métier (9). Mais de quel type de mode parle-t-on ici ? La Haute Couture, par exemple, ne recouvre pas un amalgame de tendances diverses, mais, plutôt, la juxtaposition des créations des grands noms de la profession. Chacune est alors révélée dans son intégrité définitive lors du défilé. Le Créateur va-t-il essayer de se mettre en conformité avec autre chose que sa griffe ?

N'assure-t-il pas plutôt, son originalité et, le cas échéant, son audace ? Il est également vraisemblable qu'alors le non succès d'une création sera tempéré par la fidélité de la clientèle à la griffe. En résumé, la création s'affirme d'abord, la mode suit.

Dans la maille, tout se passe comme si l'on décidait de réfréner frileusement les pulsions créatrices de l'entreprise afin d'éviter le risque de s'éloigner des tendances de la mode. Une mode que personne, au fond, ne définit précisément. Elle existe... quelque part... dans l'environnement de sa propre collection. Et de l'énergie va être massivement investie pour mettre en conformité la future production avec cette "mode". Ne réduit-on pas ainsi l'envergure des succès potentiels ? De plus, quelle que soit la haute estime dans laquelle est tenue un fabriquant, une collection "ratée" s'avère lourde de conséquences et rien ne vient alors en atténuer les effets.

Le succès d'un vêtement d'enfant ou d'un article-chaussant est-il

vraiment dû à sa conformité à la Mode ? Quel est l'impact de l'attractivité impulsive qu'il exerce, notamment au travers de la créativité qui y a été investie et de l'empreinte positive et durable, consciente ou pas, de la marque sur le client ?

4. CREATION PERMANENTE : POURQUOI PAS DES A PRESENT ?

Pourquoi ne pas proposer d'autres façons d'articuler création et fabrication ?

En limitant la notion de saisonnalité à son interprétation fonctionnelle saison froide et saison chaude, en évitant les confusions avec les approches de Mode ou de Collection, nous dirons que trois catégories de produits sont à fabriquer : les vêtements d'été, les vêtements d'hiver et les vêtements d'inter-saison.

La créativité de l'entreprise doit être une réalité perceptible, contribuant à la séduction exercée par ces trois types de produits et ainsi participant à l'aspiration de la chaîne commerciale. Cette formulation impose la nécessité de remplacer immédiatement un produit qui apparaîtrait défaillant, quelle que soit la cause de la défaillance comme, par exemple, la fin du cycle de vie. Par contre, le remplacement de ce produit doit être traité selon un principe de "routine efficace" appliqué à un scénario de crise. Suivant cette logique, le remplacement d'un produit n'affecte en rien la vie des autres articles en catalogue. Limitée à un produit, voire à une famille, la crise n'offrira pas le caractère traumatisant du renouvellement de gamme. En outre, situation permanente, la crise contribuera à l'affinement des routines évoquées.

Au-delà de cette contribution directe, mais éphémère, aux caractéristiques du produit, la créativité ainsi investie renforce la crédibilité de la marque, ce qui conduit à mieux fidéliser les différents maillons de la chaîne commerciale. Par cette démarche, le chef d'entreprise prend le risque de ne plus chercher à se conformer à une mode hypothétique, mais au contraire d'en créer une, et cela de manière permanente.

Puisque le département Création continue de travailler à son rythme dans ce scénario, les comportements d'ajustement mutuel s'avèrent tout à fait adaptés à la gestion des articulations entre les fonctions opérationnelles de l'entreprise. Une cristallisation sur une fonction nouvelle voit néanmoins le jour. Nous l'appellerons ici la "Direction d'Orchestre", et cette notion dépasse celle de directeur de produit ou de marché. Sa mission sera, en quelque sorte, de gérer le catalogue, puisque la mission de chacun consiste en fait à alimenter celui-ci en produits.

Le principe en vigueur dans les organisations étudiées se résume à faire naître et mourir tous les produits d'une collection en même temps. L'objet de la démarche proposée consiste au contraire à amortir la rigueur du tout ou rien de la saisonnalité qui caractérise la collection. Chaque article, ou famille d'articles, peut alors se voir introduire, ou retirer du catalogue, pour des raisons qui lui sont propres, cela sans altérer la vie des autres produits.

Ainsi, tel produit de type Hiver, par exemple, débordera en inter-saison, alors que telle famille d'articles Eté aura fait l'objet de trois révisions successives de manière, soit à répondre à des agressions de la concurrence, soit à compenser la tiédeur du succès des deux premières tentatives. La figure n° 2 ci-après schématise la proposition émise sous forme d'une "course de relais-Maille.

COURSE RELAIS MAILLE

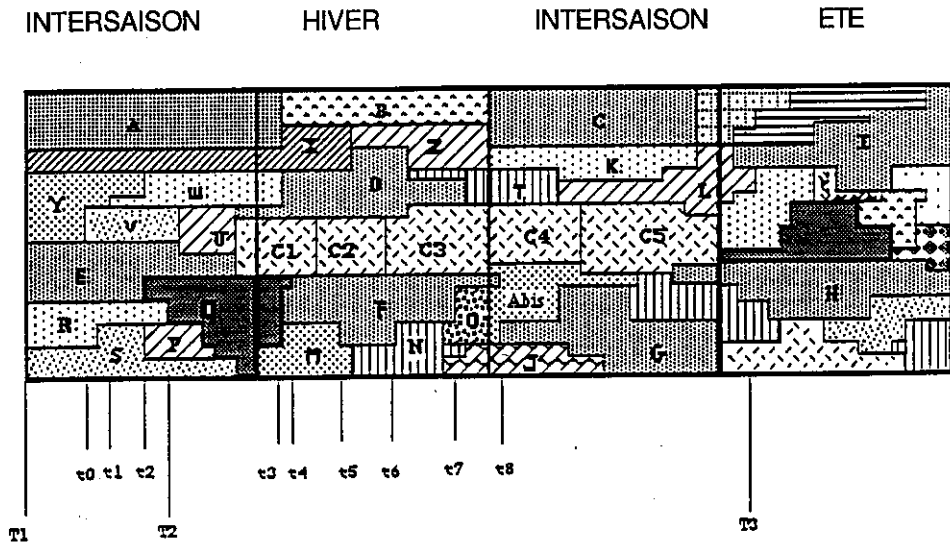


FIGURE 2

- Règle 1 : Le relais peut être assuré par un ou plusieurs coureurs, à n'importe quel moment.
- Règle 2 : Le passage du relais se fera "à discrétion", en tout cas, dès que l'on constate l'essoufflement du relayeur passeur.
- Règle 3 : Si un relayeur n'est pas à la hauteur, un deuxième viendra l'accompagner pour soutenir la cadence.

EXPLICATIONS DE LA FIGURE 2

PARTICULARITES DES DIFFERENTS PRODUITS

1. LE SUCCES :

Les produits A,E,D,F,C,G,I,H ont bien "marché". Grâce à la rapidité et à la qualité du **traitement des informations** qui remontent du terrain, on aura tiré le **BILAN** du succès du produit.

Ce bilan sera stocké dans la bibliothèque **HISPRO**, HISTOIRE DES PRODUITS (fichier informatique + micro-fiches ou vidéo, etc.). Cet outil, auquel on aura accès par toutes les clés que l'on voudra, sera au service de la **CREATION**, du **MARKETING**, et des Chefs de produits. En phase de recherche de nouveaux produits, il évitera de commettre à nouveau la même erreur, aussi bien qu'il permettra de puiser une idée porteuse.

2. ETUDE DE LA GAMME :

T1 = 6 produits

T2 = 8 produits

T3 = 9 produits

l'important étant de bien couvrir son marché, tout en évitant la dispersion.

3. VIE DU PRODUIT F :

-t3 Lancement du produit.

-t4 Il est bien accepté, on monte en cadence.

-t5 Succès, on monte en cadence.

-t6 Fléchissement des ventes, on réduit la production.

-t7 Essoufflement, on réduit encore.

-t8 La relève est assurée par A bis, on retire le produit du catalogue.

4. VIE DU PRODUIT Y :

-t0 Chute sensible des ventes, compensée par V (on prépare W au cas où ...).

-t1 Chute des ventes confirmée; V est un produit moyen

Lancement de W

Préparation de U

-t2 On arrête la fabrication de Y. Soudure assurée par V et W.

5. CAS DU PRODUIT A bis :

Le bilan de A, produit de la dernière intersaison avait été "marqué très bon" (flag) dans le fichier **HISPRO** afin de pouvoir le ressortir en priorité, à la première "solicitation intersaison". Le département Création sollicite également le fichier **OKCOMP**, recueil des succès de la concurrence. La CAO permet de lancer Abis qui relève F et O.

6. PRODUITS C1 à C5

L'entreprise a inventé le **NECPU** : fonctionnalité révolutionnaire de revêtement, support original, etc. Elle investit dans cette nouveauté jusqu'en C5; elle est alors rattrapée par la concurrence; son avance n'est plus rentable, elle se retire du jeu.

7. REMARQUE :

Il est important de rappeler que lorsque nous parlons de "MONTEE EN CADENCE", nous entendons:

MULTIPLICATION DES LOTS EN LANCEMENT

et non pas augmentation de la **TAILLE** du lot (et réciproquement).

LA COURSE RELAIS-MAILLE

5. DIRIGER L'ORCHESTRE

Catalyseur de décisions tactiques, et centre de veille, la "Direction d'Orchestre" doit disposer d'un fort potentiel d'influence et d'entraînement. Gestionnaire du catalogue, elle s'affirme aussi comme le gestionnaire des interfaces entre fonctions. Dans la hiérarchie, elle est, par exemple, numéro deux.

L'objet de l'introduction de cette nouvelle direction est de rompre avec les cloisonnements des départements organiques, ainsi que de supprimer les mini-systèmes que génèrent les fameuses sections homogènes qui privilégient les intérêts de la section au détriment de l'intérêt général. L'ajustement mutuel, qu'autorise la substitution d'interfaces actives à ces cloisonnements, ne libère pas le département de son devoir d'achèvement des tâches qui lui incombe. Au contraire, ce comportement doit permettre à chacun de faire mieux encore ce qu'il a à faire.

En fait, la problématique de la structuration organisationnelle de l'entreprise comme système de production se caractérise par la nécessité d'apporter une réponse aux besoins d'intégration et de différenciation, spécifiques à ce type d'activité.

Défendu par les "classiques" de la théorie des organisations : Fayol, Urwick, Mooney, et auparavant J.Taylor, le principe de la division du travail repose sur deux hypothèses principales. La première indique que l'individu, considéré comme doué d'une intelligence moyenne donc limitée, doit accomplir une tâche restreinte et selon une procédure permettant de maximiser le rendement de l'effort qu'il fournit. La seconde postule que l'homme, poussé presque exclusivement par l'espoir de gain, agit de manière disciplinée en fonction des directives que lui procure son encadrement hiérarchique. Jay Lorsch rappelle que, selon ces auteurs, la coordination ne semble pas présenter de difficulté (10). La logique de division des tâches doit déboucher sur la formulation d'autant de sous-objectifs qu'il existe d'unités opérationnelles. La voie hiérarchique constitue alors le seul moyen de régler les questions de coordination puisque la direction de la firme est censée avoir décliné, de manière cohérente, les objectifs généraux à tous les niveaux de l'activité industrielle et commerciale. Parmi les

"classiques", Gulick apparaît comme une exception lorsqu'il suggère que le travail d'une organisation puisse être divisé sur différentes bases : les fonctions, bien-sûr, mais également les produits, les territoires d'interventions et les cycles temporels de l'activité de l'entreprise.

Menée par Paul Lawrence et Jay Lorsch à partir des notions défrichées par Joan Woodward notamment (11), une étude fondamentale vient de remettre en cause ces principes à la fin des années soixante (12). En premier lieu, trois branches de l'entreprise - Recherche, Vente et Production - sont caractérisées en terme de "degré de certitude de l'information" permettant de prendre les décisions stratégiques et opérationnelles à leurs niveaux. Les auteurs établissent alors une relation générale entre la "certitude" du sous-environnement avec laquelle une unité traite et trois des caractéristiques de l'unité en fonction desquelles la différenciation est mesurée : degré de formalisation de la structure, orientation interpersonnelle (13) et orientation temporelle. La différenciation est alors définie comme *"l'ensemble des différences cognitives et émotionnelles entre les individus occupant différentes fonctions et des différences de structure formelle entre les départements"*. L'intégration qualifie *"la qualité de la collaboration qui existe entre les départements qui sont amenés par l'environnement à unir leurs efforts"*.

En prenant plusieurs situations étudiées dans des secteurs industriels différents, les chercheurs montrent que l'étendue de la différenciation organisationnelle dépend de la certitude ou de l'incertitude présentée par les informations acquises sur l'environnement; ils montrent également que la qualité de la coordination entre deux fonctions agissant en fonction de niveaux différents d'incertitude tient à l'existence d'éléments "intégrateurs". La mission de l'"intégrateur" est d'assimiler les approches spécifiques des responsables agissant dans le cadre d'environnements distincts, puis de contribuer à faciliter la communication qui doit s'instaurer entre eux dans l'intérêt de l'entreprise. Le degré d'intégration requis entre les unités constitue un problème stratégique dominant. Les entreprises les plus performantes sont alors celles qui réalisent une intégration plus efficace autour des indépendances critiques entre fonctions que leurs concurrents. Cette réflexion débouche sur l'énoncé d'un paradoxe apparent : les entreprises performantes dans un environnement donné réalisent une plus grande différenciation et une plus grande intégration alors que ces deux états

sont fondamentalement antagonistes.

La compréhension interne de cette démarche est nécessaire à la mise en oeuvre de la "Direction d'Orchestre", unité intégratrice par excellence, dans le secteur de la Maille. Nous avons pu expérimenter, par ailleurs, le bien fondé de cette orientation dans des industries de haute technologie où la question de la coordination entre les départements de Recherche, de Production et de Soutien Logistique après-vente s'avère particulièrement ardue (14).

Certaines tentatives de décloisonnement ont pu dériver vers des formes de confusion, se traduisant notamment par le non respect des engagements. La cause réside souvent dans la faible exigence des processus de contrôle à l'issue de l'une ou l'autre des opérations du cycle industriel. Dans ce type de situation, le principe se trouve incriminé alors même que l'impasse est faite sur les erreurs de mise en place ou le laxisme de l'application.

Enfin, il est évident que cette fonction intégratrice préconisée conserve, dans le futur, le même niveau d'influence dans l'organisation dans la mesure où les routines efficaces, une fois bien rôdées, permettront de gérer naturellement les interfaces.

6. RECOMPOSER LES JEUX D'OBJECTIFS

La "Direction d'Orchestre" doit jouer le rôle de régulateur de la production des projets et veiller qu'à l'échéance prévue le projet puisse être agréé selon les conventions définies.

Par exemple, les attributions de tel département Création vont jusqu'à la production des maquettes définitives et du cahier des charges correspondant. Le travail y est mené de façon normale avec un effectif minimum de très haut niveau. Une situation inattendue se présente : telle famille Hiver décline un mois après son lancement. Dans le cadre du scénario de crise, il faut donc immédiatement lancer une famille "gigogne" qui pourra couvrir la fin de l'hiver et une partie de l'inter-saison. Un mois seulement est disponible pour effectuer la soudure sur le marché. Le département création peut alors acheter du dessin à l'extérieur si cela s'avère nécessaire, ou bien mobiliser en modélisant des postes mixtes du type "Modéliste/Méthodes"

actuellement employés ailleurs, etc. La Direction d'Orchestre demande que le projet "agréable" quitte le département Création à temps; alors que le responsable de cette unité donne le meilleur projet possible, le plus tard possible, mais à temps.

L'information engendrée par la Création n'est pas du stock, mais au contraire du capital à considérer au même titre que les autres actifs du haut du bilan. C'est grâce à ce capital aussi que le département Création pourra réagir rapidement à chaque situation de crise. Suivant ces axes de travail, les équipements des créateurs ainsi que les systèmes informatisés de gestion des informations qualitatives et quantitatives sur les ventes devront être complétés, bien que ceux en place dans les entreprises visitées s'avèrent, en regard des besoins actuels, fort honorables.

Les outils, de type infographique par exemple, viendront compléter l'intuition des créatifs, et en aucun cas, la remplacer. Les chiffres, courbes et diagrammes de collections ne suffiront plus. On peut imaginer des systèmes interactifs affectant d'un coefficient de "succès" évolutif la composition esthétique en cours. Enfin, si la Création possède bien le caractère déterminant du succès qu'on veut bien lui attribuer, alors ce n'est pas seulement 3 à 4% du budget qu'il lui faut lui consacrer, mais peut-être beaucoup plus.

En production, on reconnaît trois sections charnières : les méthodes, l'ordonnancement-lancement et les ateliers. A l'interface entre Conception et Fabrication, les méthodes reçoivent pour mission de solliciter et préconiser les évolutions des équipements et des procédures de lancement afin, du moins, de réduire la taille des lots. Une liaison étroite avec les Achats pourrait également contribuer à cet objectif. Dans un deuxième temps, la "fabrication synchronisée", pièce par pièce, et en continu, pourra être mise en oeuvre, assortie de solutions originales d'auto-contrôle en poste.

L'ordonnancement-lancement représente une sorte de rond-point où risquent de se percuter les approvisionnements, la fabrication et l'administration des ventes. Le rôle de la "Direction d'Orchestre" sera alors de veiller, grâce aux réunions de programmes, à ce que l'intérêt collectif prime sur celui des fonctions. Des supports de simulations s'avèrent nécessaires à l'évaluation rapide des effets de modifications

des programmes de fabrication. L'atelier, dont la flexibilité se fonde uniquement sur la polyvalence du personnel, ou la variation des effectifs, ne peut qu'être transitoire. Le terme est d'ailleurs impropre : il s'agit dans ce cas d'atelier à débit variable. Les opérations de contrôle, stockage et transferts doivent tendre vers l'élimination, dans la mesure du possible. Le nivellement de la charge, différent d'un simple équilibrage charge-capacité, implique une succession d'interventions qui doivent être parfaitement comprises par les personnels d'atelier. Ainsi, l'harmonisation des débits-machines présente un caractère plus ou moins ardu suivant qu'il s'agit d'un atelier "cohérent" ou de deux ateliers "antinomiques". Par exemple, le problème est plus complexe entre les ateliers de tricotage, d'ennoblissement et de confection, qu'entre les ateliers de confection. Indissociable de cette intervention, la synchronisation des postes n'a pas pour but de réduire le temps opératoire mais plutôt de confirmer le bien fondé de la liaison du poste B avec le poste A et d'assurer la régularité de fourniture du poste amont vers le poste aval, en fonction des besoins de celui-ci.

Cette nouvelle approche de la régulation de la production conduira, inévitablement, à une modification dans l'implantation des machines. La production par lots importants imposait des regroupements de machines par type ou capacité. Elles seront dorénavant disposées de manière à respecter la circulation physique, et cela sur la base d'un regroupement des opérations communes au produit. Afin de rentabiliser la polyvalence du personnel et d'éviter les changements d'outil, les parcs devront offrir une certaine richesse. L'espace pourra être récupéré sur les emplacements occupés aujourd'hui par les stocks.

Peut-être ici plus qu'ailleurs, l'évolution des relations, des comportements, de la communication et de la formation seront les garants de l'évolution. Des domaines comme l'organisation du travail, la maintenance des équipements, l'optimisation des circuits logistiques, par exemple, sont aujourd'hui encore, bien souvent les attributs des cols blancs. Ils gagneront en simplicité, originalité et efficacité, dès lors que le contremaître et les compagnons auront à se prononcer à ce sujet. C'est à ce niveau que l'ajustement mutuel est déjà le mieux compris.

7. VERS UNE PRODUCTION CONTINUE D'UTILITE

Au niveau de l'organisation commerciale, enfin, les représentants reçoivent les missions de promouvoir, de former et de conseiller les magasins, boutiques et franchisés qu'ils animent. Ils doivent également s'en faire les interprètes auprès des structures de production. Cela suppose, au départ, des investissements importants en formation.

Recomposer les mécanismes de production afin de restaurer la compétitivité industrielle, voici donc l'objet sur lequel se concentre l'énergie du moment. Mais déjà, l'usine flexible, façonnant sans stocks des articles tangibles sans défaut devient un concept assimilé. Déjà s'affrontent, dans les secteurs d'activité les plus avancés, des entreprises capables de répondre, par des processus de production continue de valeur ajoutée, au besoin "d'utilité" du client dans le temps. Produire est un risque, et, dans le court terme, se traduit généralement par un appauvrissement. Vendre ce qui est, ou mieux, ce qui va être fabriqué, contribue sans doute au processus de l'enrichissement. Mais au-delà de ce constat sommaire, le véritable objectif de l'acte industriel ne se résume-t'il pas à satisfaire un besoin de consommation, et cela de manière à tisser entre le client et son fournisseur un lien permanent de confiance et d'échange mutuellement profitable ? Le "produit" peut alors être considéré comme une combinaison organisée de supports physiques et de services gérés de manière intégrée tout au long de la durée de sa consommation, même et surtout si cette durée de vie active s'avère très supérieure à son cycle de vie commercial (15).

L'usine du futur est celle capable de fournir ce produit là. L'intégration aujourd'hui nécessaire entre Création et Production ne sera bientôt plus suffisante. Base de l'offre industrielle globale, le soutien permanent au revendeur, puis au client consommateur, deviendra bien vite l'indispensable outil de compétition et, de ce fait, l'intégration des opérations devra s'étendre au service. Comme le souligne Théodore Levitt, le succès durable viendra de la capacité du fournisseur à mettre en oeuvre une relation durable générant des revenus récurrents réguliers car engendrant, pour le client, des profits continus visibles (16).

Cette usine n'emploiera plus que peu de personnels, mais ceux-là apporteront ce que nul ordinateur ne peut fournir par lui-même, à savoir une valeur ajoutée constante en terme d'amélioration du produit et du processus (17). Leur audace en sera le facteur de réussite. Parce qu'il devront être capables de mesurer l'impact de leurs décisions sur les performances de l'entreprise, ils auront à intégrer les valeurs et les responsabilités d'une direction générale. Il n'est pas trop tard, mais il est déjà grand temps de commencer à bâtir cette usine pour demain.

Notes et bibliographie

(1) Robert H. Hayes et Steven C. Wheelwright, Restoring Our Competitive Edge : Competing Through Manufacturing. New York, John Wiley, 1984

(2) Robert H. Hayes et William J. Abernathy, Managing Our Way To Economic Decline, Harvard Business Review, Juillet-Aout 1980

(3) Le Président de General Motors par exemple, déclarait en 1986 qu'il n'existait pas de déclin de la compétitivité de la technologie et du management des entreprises américaines, mais, qu'au contraire, la détérioration de la situation tirait ses causes du climat général des affaires aux Etats-Unis.

(4) Voir, par exemple, les déclarations de Richard Darman, Secrétaire adjoint du Trésor des Etats-Unis en 1986, Steven Prokesch, Flak After Darman's Speech, The New York Times, 20 Novembre 1986

(5) Shigeo Shingo, Maitrise de la production et méthode Kanban. Paris, Les Editions d'Organisation, 1983

(6) Robert H. Hayes, Steven C. Wheelwright, Kim B. Clark, Dynamic Manufacturing : Creating the Learning Organization. New York, The Free Press, 1988

(7) Dès 1957, Shigeo Shingo explique dans Maitrise de la production et Système Kanban pourquoi le terme de production à "bon escient" est plus précis que "juste à temps"

(8) Dans cette Société, 60000 pièces sont fabriquées et étalées de la 12ème à la 28ème semaine de la campagne, soit un cycle d'environ quatre mois.

(9) A ce propos, un rapport de juillet 1987 insiste sur la nécessité de développer encore les démarches stratégiques de différenciation concurrentielle dans le secteur de la maille. Quels enjeux pour la Bonneterie Auboise ?, Centre de Stratégie Avancée, Paris, juillet 1987.

(10) J.W. Lorsch, Product Innovation and Organization, Thèse de Doctorat, Harvard University et The Macmillan Company, New York, 1965.

(11) J. Woodward, Management and Technology, Londres, HMSO 1958 et Industrial Organization : Theory and Practices, Londres, Oxford University Press, 1965

(12) P.R. Lawrence, J.W. Lorsch, Organization and Environment Managing Differentiation and Integration, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1967

(13) Pour J.W. Lorsch, cette relation entre les attitudes types des membres d'une organisation sur une échelle allant de l'orientation vers des tâches à l'orientation vers des rapports sociaux est dans la lignée du travail de Fried E. Fiddle, Rapport n° 10, Urbana III, Département de psychologie de l'Université de l'Illinois, 1962.

(14) Hervé Mathe, Integrating Field Service Management and Product policy With Corporate Strategy : A Systematical Approach, Cranfield Insitute of Technology, Cranfield-Bedford, 1989

(15) Hervé Mathe, Le service après-vente, Paris, Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je ?, 1989

(16) Théodore Levitt, After the Sale is Over, Harvard Business Review, septembre-octobre 1989.

(17) Richard Chase et David Garvin, The Service Factory, Harvard Business Review, juillet-août 1989.