

INTRODUCTION

LES MODELES PRODUCTIFS ACTUELS, QUELS ENSEIGNEMENTS ?

Hugues Molet*

1. Introduction

Notons pour commencer que le fait d'avoir co-organisé cette journée en collaboration avec la société Proconseil est une procédure nouvelle. Néanmoins, c'est un choix cohérent car le milieu académique et celui du conseil peuvent présenter une vision complémentaire des modèles productifs. C'est d'ailleurs avec ce souci de pluralité des points de vue que nous avons décidé d'apporter trois éclairages pour chacun des modèles productifs, venant d'un universitaire d'une part, d'un consultant d'autre part et enfin d'un industriel.

Pourquoi organiser une telle journée ? Tout d'abord parce qu'il est intéressant, de temps en temps, de faire le point sur les modèles productifs existants. Mais aussi et surtout, parce que certains d'entre eux semblent avoir des caractéristiques de permanence. En ce sens, on peut se poser la question de l'existence d'un modèle dominant, et si oui, se demander quelles en sont les caractéristiques.

Plusieurs facteurs rendent cette interrogation particulièrement pertinente aujourd'hui. Ceci nous amène en effet à nous demander si la recherche de productivité peut s'appuyer sur un "méta-benchmarking". En outre, l'idée de mondialisation actuelle passe par la connaissance des modèles étrangers, ce qui reste parfaitement cohérent avec la recherche de modèles dominants. Enfin, on peut souligner l'intérêt de dégager les orientations actuelles au-delà des modes.

Les modèles productifs se caractérisent-ils donc par leur spécificité ou par leur uniformité ? Autrement dit, sommes-nous effectivement en mesure de pouvoir distinguer différents modes de production à travers le monde ?

* Professeur à l'Ecole des Mines de Paris.

2. Arguments en faveur des spécificités

2.1 Les clichés

Il existe toujours des clichés durables. On parle ainsi de l'individualisme français, de la robustesse et du sérieux allemand, du consensus à la japonaise, de "l'endoctrinement" coréen, etc.

Cependant, force est de constater que des faits viennent également corroborer ces a priori.

2.2 Les faits

Un système industriel n'est pas indépendant de certaines caractéristiques nationales. Parmi les plus visibles, on peut citer par exemple les horaires de travail et les grèves.

- Les horaires de travail

De nombreuses différences existent entre les pays en ce qui concerne les horaires de travail. Ainsi, alors que l'on fait des semaines de 46 heures sans grève en Corée du Sud, la France ne suit pas le même modèle. En effet, on y travaille peu (39 heures et bientôt 35) et les grèves sont loin d'être exclues. La Suisse de même est déjà aux 35 heures, ce qui peut paraître assez surprenant: le service militaire y est en effet obligatoire, ce qui a pour effet de pousser les cadres industriels à être de plus en plus 'gradés' lorsqu'ils montent dans la hiérarchie. Le temps réservé à l'armée augmentant avec les galons, les cadres supérieurs suisses passent ainsi un mois et demi en plus de leurs vacances à l'extérieur de leur milieu professionnel.

- Les grèves

Celles-ci sont également le reflet indirect du modèle productif d'un pays. Au niveau des chiffres, le Tableau 1 indique le nombre de jours de grèves entre 1990 et 1996 pour 1000 salariés dans différents pays.

Pays	Nombre de jours de grève
Espagne	387
France	87
Etats-Unis	44
Allemagne	28
Japon	2
Corée	ε

Tableau 1: nombre de jours de grèves par an pour différents pays pour 1000 salariés.

Il apparaît donc des différences notables en fonction des pays. Un tel état de fait tendrait donc à accrédi-ter l'idée de spécificité des modèles. Outre les clichés et les faits, il semble de plus que les modèles restent associés au cadre d'où ils ont émergé.

2.3 L'environnement

On retrouve ainsi des traces de cette spécificité au niveau de l'association pays-modèle. Le kaizen ou la TPM restent ainsi profondément attachés au Japon. De même, l'idée de grands conglomérats regroupant des secteurs d'activités très divers est un concept foncièrement coréen avec la notion de chaebol. Le benchmarking et le reengineering sont, quant à eux, avant tout attachés au milieu américain. Le thème de l'isoproductivité à temps de travail réduit semble, pour sa part, associé spécifiquement à la France ou du moins à un courant de pensée majoritaire.

Autant d'éléments qui font donc de nouveau pencher le débat en faveur d'une spécificité des modèles productifs. Quant aux discours anciens et récents, ils viennent également renforcer cette spécificité.

2.4 Les discours

L'intérêt des discours les plus anciens vient du franc-parler qu'ils affichent. A l'époque, on s'affrontait à coup de modèles et on affirmait sans retenue la prédominance d'un mode de production par rapport à d'autres.

Ainsi, un responsable de la grande société américaine APICS soutenait en 1981 que " *la seule réponse des Occidentaux au défi japonais tient en trois lettres américaines: M.R.P* ". Et l'on trouvait nombre de citations de même nature.

De même pour la partie asiatique, les consultants du groupe JMA déclaraient en 1983 que: " *l'Occident va devoir se mettre irrémédiablement à l'heure japonaise car leurs procédures d'organisation sont à l'heure actuelle les meilleures du monde* ".

Sans s'attacher plus longuement à ces extraits issus de discours relativement anciens, il semble que l'on retrouve actuellement cette même idée de modèle dominant, du moins dans certaines sociétés. Ainsi, le PDG de Honda, M. Kawamoto, insistait récemment sur le fait que Honda allait surpasser Toyota et qu'au 21^{ème} siècle, sa société serait le leader mondial du marché des petites voitures.

Cela dit, un tel discours ne semble pas révélateur de l'état d'esprit actuel. Dans un récent numéro du journal *Le Monde*, on pouvait ainsi lire dernièrement, à propos du " futur miracle allemand ", qu'en matière d'efficacité, " *il n'est pas question de techniques de management dont se gargarisent la majorité des gourous. Ni modes, ni outils spécifiques : juste le bon sens !* " On retrouve d'ailleurs cette même idée chez H. Simon, expert et consultant allemand. Celui-ci prône en effet une absence de bureaucratie, une hiérarchie plate et légère et affiche sa préférence pour les contacts directs, et ceci en dehors d'outils et de méthodes nouvelles.

Cette théorie du bon sens, que l'on retrouve désormais partout, va à l'encontre de l'idée de modèle spécifique. N'allons-nous pas finalement vers une uniformisation des modes productifs ?

3. Vers une uniformisation des modèles productifs ?

En ce qui concerne l'information technologique et gestionnaire tout d'abord, elle est aujourd'hui universellement répandue. Du MRP 1 américain au SAP 3 allemand, les outils techniques utilisés restent les mêmes à travers le monde entier. On peut parler en ce sens d'une uniformisation de la connaissance et des pratiques.

De façon similaire, les modèles venant des pays étrangers sont absorbés puis adaptés à l'environnement du récepteur. Ainsi, si le vocabulaire utilisé pour décrire les outils gestionnaires au sein d'une société peut varier, il reste l'illustration d'une même idée. Par exemple, la Topo Maintenance chez Sollac est une adaptation du concept japonais de TPM. De même, le RECCOR de PSA n'est rien d'autre qu'une version francisée du kanban.

Les normes ISO prônent également l'uniformisation. Celles-ci, ou leurs moules de base tout au moins, se veulent en effet universels. En cela, on assiste à une émergence de modèles internationaux.

En outre, il semble que l'on aille vers une perte de modèles productifs " dominants ". Plus personne ne peut en effet dire qu'il détient le logiciel ou le système qui sera en mesure de révolutionner l'avenir.

Enfin, la technologie, concept dominant aujourd'hui, risque de déstabiliser la notion de modèle. L'automobile permet de donner une illustration de ce propos, d'autant plus intéressante d'ailleurs que cette industrie a toujours été en avance sur son temps (pensons à Ford, Sloan ou tant d'autres). Ainsi, par exemple les Japonais souhaitent lancer sur le marché en 2002 des voitures en aluminium. Un tel projet réduirait de 50% les investissements nécessaires à la fabrication. Ce sera alors aux modèles gestionnaires de s'adapter à cette nouvelle technologie.

4. Conclusion

Il semble qu'il y ait aujourd'hui des tendances dominantes a priori irréversibles, notamment pour tout ce qui touche à l'opérateur. Ainsi, les différences entre l'ouvrier d'il y a 30 ans et celui d'aujourd'hui sont incontestables. De fait, la hiérarchie n'est plus la même. Il n'existe plus vraiment de chefs, mais plutôt des pilotes en entreprise. De même, les façons de gérer les opérateurs ont elles aussi évolué. Nous sommes désormais à l'heure de la responsabilisation, de l'implication et du travail en équipe. C'est d'ailleurs une option dominante et nouvelle pour toutes les sociétés. On peut rappeler en effet qu'il y a tout juste 20 ans dans certaines entreprises automobiles, on mettait des opérateurs d'ethnies différentes sur les chaînes afin qu'ils évitent de communiquer et de penser ! On est bien loin aujourd'hui de tels comportements.

Sommes-nous à l'heure de la spécificité ou à celle de l'uniformité ? Existe-t-il un modèle dominant ? Ces propos volontairement contrastés ont permis de planter le décor, le débat reste ouvert.