

Y A-T-IL UN MODELE JAPONAIS ? LES ORGANISATIONS DE TERRAIN: LE TOTAL PRODUCTIVE MANAGEMENT

Pierre-Marie Gallois*

1. Introduction

Chacun connaît la richesse de la littérature sur le modèle japonais, qui montre de réelles différences entre le Japon et ses concurrents occidentaux. Dans *Le système qui va changer le monde*, écrit par des chercheurs du M.I.T. dans les années 85, une comparaison à travers trois indicateurs industriels significatifs souligne l'écart entre les industries automobiles de l'époque. Le tableau 1 ci-dessous montre que le Japon est très rapide dans l'assimilation et l'adaptation à de nouveaux produits. Il fait preuve en outre d'une grande réactivité, contrairement à l'Europe ou aux Etats-Unis qui sont beaucoup plus rigides.

	JAPON	USA	EUROPE
Retour à un niveau nominal de productivité après lancement d'un nouveau modèle	4 mois	5 mois	12 mois
Retour à un niveau nominal de qualité après lancement d'un nouveau modèle	1,4 mois	11 mois	12 mois
Nombre d'idées par an et par personne	61,6	0,4	0,4

Tableau 1: comparaison du M.I.T

Le Japon se caractérise donc par une plus grande vitesse d'apprentissage, un souci de la qualité primant sur la quantité, la productivité étant subsidiaire de la qualité, et une stimulation forte de la participation individuelle dans l'amélioration.

* Directeur associé de Proconseil

Le modèle japonais peut en fait se résumer au point central : le Total Productive Management (TPM), qui se décline en un certain nombre de composantes que nous allons détailler.

2. Le TP Management: le terrain au centre

Le TP Management se caractérise tout d'abord par une importance accrue accordée au terrain. Les Japonais, grands pourvoyeurs de slogans, nous proposent, pour résumer l'importance de cette idée:

“ Tant que tu ne mettras pas le terrain au centre de ton regard, tu ne comprendras rien ”.

Que faut-il en penser ? Contrairement à ce qui se faisait dans le monde pendant de longues années, l'idée d'une lourde hiérarchie imposant ses idées à une masse de travailleurs obéissants et preneurs d'ordres n'est plus à l'ordre du jour car elle ne fournit pas les résultats escomptés. Le principal objectif des entreprises est et doit rester la satisfaction du client. C'est pourquoi il faut en quelque sorte **inverser le sens de la pyramide hiérarchique** et placer à son sommet le client et le terrain. C'est en effet le terrain qui crée de la valeur en fabriquant physiquement les biens de consommation. Quant au reste de l'organisation, elle doit constituer un simple mais réel **soutien** à la fabrication.

C'est sur cette base que se développe le concept d'**autonomisation** qui consiste à renforcer l'action du terrain de façon libre, en augmentant la responsabilisation des employés à tous les niveaux hiérarchiques.

Mettant la fabrication au centre de l'entreprise, on doit organiser au mieux l'adéquation et l'harmonie entre ses deux acteurs principaux que sont l'homme et la machine. Apparaît ici le principe d'**autonomation**, que l'on peut définir par *“ donner un esprit humain à la machine ”*. Il s'agit en fait de séparer le travail de l'homme et celui de la machine, de sorte qu'on les fasse fonctionner indépendamment et non pas en opposition de phase comme c'est souvent le cas.

Ces deux concepts-clefs de pyramide inversée et d'autonomation se complètent nécessairement par celui d'écoute de la part de l'organisation soutenant la fabrication, ce qui explique le rôle central de la participation des opérateurs dans les démarches de progrès.

La figure 1 ci-après résume la place du terrain.

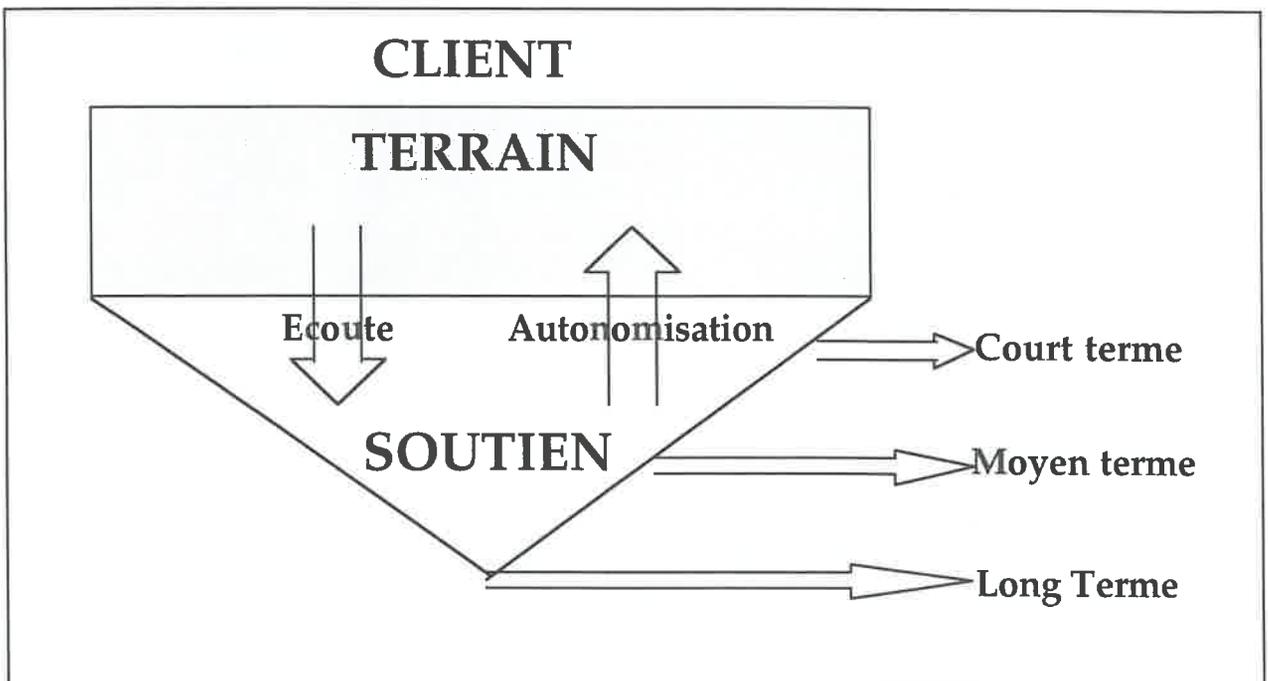


Figure 1: Le terrain au centre

On retrouve ici une dimension du modèle qui semble avoir d'ores et déjà été intégrée par bon nombre d'entreprises depuis l'émergence du benchmarking avec les Asiatiques. Néanmoins, cette caractéristique reste un point central de la réussite japonaise des années 80.

3. Le TP Management: diriger avec les yeux

Tout le monde connaît les multiples indicateurs visuels et autres Poka Yoke qui visent à réduire la fréquence, à faciliter la compréhension et la détection de problèmes dès leur apparition. Cette politique s'inscrit dans un cadre général que l'on peut résumer par:

" Il vaut mieux voir les choses plutôt que d'en parler en salle de réunion ".

On rejoint la cohérence du terrain au centre de l'entreprise, l'idée nouvelle étant que tous les employés doivent être des observateurs critiques et actifs de la fabrication. Encore faut-il que le maximum de choses soient accessibles au regard de ces yeux pressés.

D'où le besoin incontournable de **clarification de l'espace et des processus**, servi par le sacro saint 5S, déjà en oeuvre dans de nombreuses entreprises dans le monde. Il s'agit en effet de **rendre visible tout ce qui est anormal**, c'est-à-dire de révéler l' « usine fantôme » qui consomme tant de moyens sans rien restituer au client. C'est ainsi que l'on peut lutter contre:

- **les gaspillages (mudas)**: ce qu'on fait mais qui n'apporte pas de valeur ajoutée (inspections, traitement administratif...);
- **l'excès (mura)**, c'est-à-dire ce qui est fait en plus des besoins;
- **la dispersion (muri)** statistique qui nuit à la reproductibilité des procédés, donc à la qualité stable des produits.

Mais cette observation se doit de tenir compte des **stocks** et des **arrêts** qui sont de véritables signaux révélateurs de problèmes à résoudre. On retrouve l'image décrite par Shingo des stocks qui cachent des difficultés dissimulées ou non résolues.

Les points centraux soutenant la production japonaise s'articulent autour des 5 " GEN " qui sont:

- Gembutsu, l'objet lui-même;
- Genjo, l'état actuel;
- Gemba, le lieu de travail;
- Genri, les principes;
- Gensoku, les règles de base.

On voit donc que cette politique qui consiste à diriger avec les yeux traduit une volonté forte d'agir à tous les niveaux de perte de rentabilité en favorisant l'émergence, puis la résolution des problèmes existants. C'est ainsi que Konica a amélioré le traitement de ses commandes en affichant sur des murs l'ensemble des papiers nécessaires à l'opération, et en travaillant à réduire la longueur de cette succession de feuilles. En ayant mis en évidence une source de pertes non prise en compte dans le passé, ils sont ainsi passés de 307m à seulement 137m, réalisant ainsi des économies substantielles.

Illustrons ici l'esprit du 5S à travers un exemple fourni par Ricoh à ses employés. (cf. figure 2)

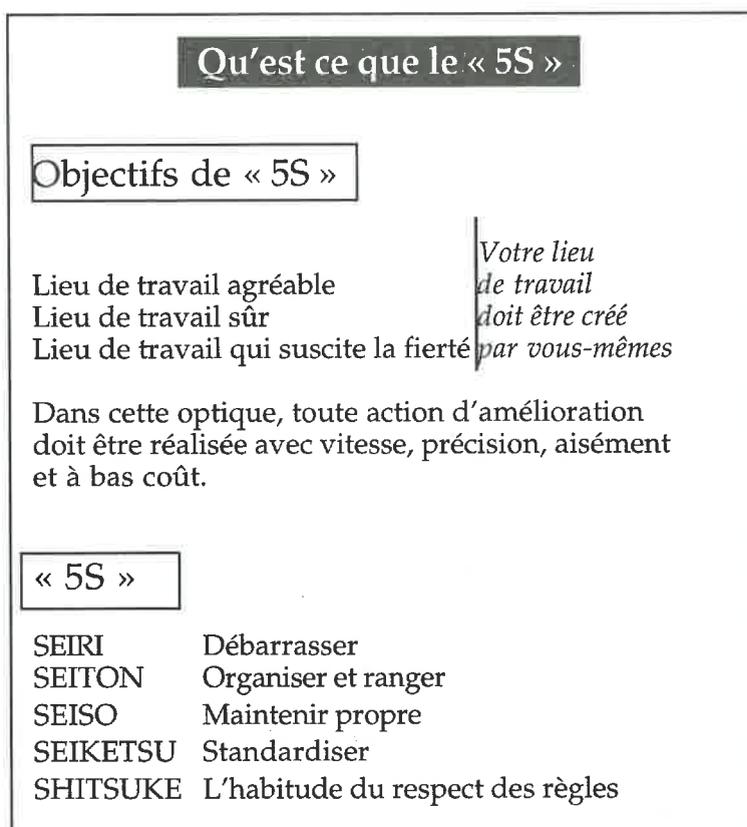


Figure 2 : Le 5S selon Ricoh

4. Le TP Management: un voyage, non une destination

“ Vous êtes payés non pas pour produire des pièces, mais pour améliorer le processus qui les produit ”.

L'idée de mouvement permanent, qui ne vise pas à atteindre un but donné, mais à toujours faire mieux que la veille, est celle qui fonde la notion de Kaizen. Il s'agit par tous les moyens possibles de provoquer la rupture et de faire sortir les sources de dysfonctionnement, qui seront alors réglées en forçant le progrès. Car ce dernier ne s'impose pas naturellement à tous, il nécessite d'être fortement stimulé et encadré pour exister et être actif. L'encadrement de proximité joue alors ce rôle de remise en question permanente, et essaye de favoriser et de pousser la proposition de nouveaux procédés. Cela va d'ailleurs à l'encontre des souhaits spontanés de tout un chacun qui cherche la stabilité et l'excellence dans son simple domaine de compétences.

En un sens, si on devait mettre de “ l'intelligence ” quelque part, c'est dans les interactions et non plus seulement dans l'acte productif. Le Kaizen se veut être une démarche qui met en évidence les anticorps, à savoir le stock superflu ou l'arrêt fréquent, afin d'identifier le virus (le problème lui-même) à l'origine de cette production anormale qui devra ensuite être éradiqué. Agir seulement sur les manifestations du mal ne résout rien et n'apporte rien.

Une fois que ces signaux d'alerte sont détectés et interprétés, le Kaizen est plus une démarche de progrès basé sur la rupture avec le passé et l'avènement de nouveaux paradigmes qu'une simple correction à l'aide de Poka Yoke ou de nouvelles procédures. Il s'agit véritablement de sortir des ornières que le poids des traditions et de l'inertie du système a creusées et plutôt que d'aménager les façons de faire, d'en créer de nouvelles moins profondes et plus réactives.

L'intérêt du Kaizen est d'essayer de systématiser cette démarche de progrès continu, en la rendant:

- **totale**, impliquant tous les services et tous les employés, tout le temps;
- **effective partout**, balayant des secteurs de plus en plus larges, ratissant toujours plus profondément dans les organisations et plus loin dans les investigations.

Plus que le résultat, c'est la démarche elle-même qui est importante dès lors que la direction est fixée. Quand l'objectif est connu de tous, la contribution, la participation individuelle et les actions menées priment les conséquences physiques qui seront fatalement excellentes si la démarche est la bonne. Par ailleurs, le Kaizen doit s'inscrire dans la durée, en instaurant une confiance en l'avenir et en ouvrant des perspectives favorables. Une fois entré dans le Kaizen, on ne devrait plus en sortir...

Ricoh nous fournit encore une notice claire expliquant l'esprit du Kaizen. (cf. figure 3)

On touche du doigt ici l'une des pierres d'achoppement entre le Japon et l'Occident qui ne parvient pas à inscrire ses employés dans une véritable optique de progrès permanent et de remise en question quotidienne. Combien de fois entend-on répondre à la question: “ Pourquoi faire ainsi ? ” la sacro-sainte affirmation “ On a toujours fait comme ça... ” ? Certes des démarches Kaizen sont engagées, mais elles s'inscrivent rarement en pratique dans un véritable espace-temps dépassant quelques années.

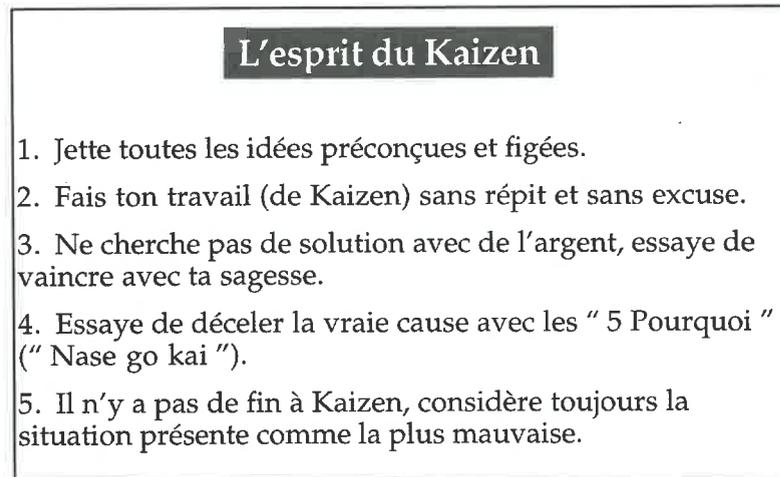


Figure 3 : l'esprit du Kaizen selon Ricoh

Mais si les Japonais y parviennent si bien semble-t-il, c'est aussi et surtout parce qu'ils se sont donnés des outils de pression pour le faire, en conditionnant jusqu'à 60% du revenu des employés par le nombre conséquent de propositions de progrès.

5. Le TP Management: mobilisation cohérente de l'intelligence collective

On peut résumer le concept de mobilisation cohérente par le slogan :

" Une usine sans hommes est condamnée car elle n'est plus capable de progrès ".

Les Japonais ont essayé de développer un modèle visant à exploiter les ressources à tous les niveaux, et à stimuler dans un cadre défini la créativité individuelle pour un progrès collectif.

Cette démarche s'appuie sur deux piliers: le premier impose à l'encadrement de déployer les objectifs globaux et, sur le terrain, d'élargir le rapport à l'espace et au temps, afin de donner autant d'ampleur que possible au projet, et un espace d'action aussi grand que possible à tous les acteurs. Mais il ne faut pas oublier le poids très fort de la hiérarchie dans les sociétés japonaises qui peut ainsi fortement imposer la mise en place de ces objectifs.

Le second pilier de cette attitude est de favoriser l'appropriation et le fonctionnement en équipe, l'intelligence collective imposant un travail en cellules avec divers intervenants. Le travail en équipe est aujourd'hui d'ailleurs bien intégré dans toutes les entreprises qui ont compris la contribution de telles organisations au développement de la compétitivité.

Enfin, pour créer du neuf pour le groupe, il faut stimuler les relations de coopération entre les individus et faire sauter les barrières entre corporations ou entre ateliers.

6. Le TP Management : une tranquille efficacité

Les Japonais sont-ils vraiment

“ Des bâtisseurs de cathédrales ”?

Leur organisation de production se veut en être la traduction: elle vise l'harmonie (le wa) inscrite dans la durée. Si chaque jour ne semble pas réellement différent de la veille, c'est sur le long terme que le résultat est significatif. Il ne faut donc pas agir pour voir les conséquences, mais pour le bien-être de notre successeur. Il n'y a pas de révolution dans les ateliers, la production est lissée et stabilisée, mais tous les jours permettent d'avancer un peu plus vers un avenir meilleur. Avant de progresser, il faut avoir stabilisé le processus.

Néanmoins, la mobilisation reste permanente, à la fois très directive dans le déploiement commandé par le sommet de la hiérarchie, très ouverte dans l'action, et se propageant par l'exemple.

Dans cet esprit de mouvement à la fois fourmillant et lent, une place importante est prise par la qualité et le souci extrême du détail, qui restent des préoccupations centrales à tous les niveaux.

7. Le TP Management: un modèle ouvert

Il serait dangereux de considérer que le Japon est enfermé dans un système hermétique, verrouillé par des dogmes inébranlables. Il ne faut pas oublier que ce que l'on a coutume d'appeler « le modèle japonais » n'est pas le fait d'industriels, mais a été promu à l'origine par des universitaires qui ont tenté de fixer en dogmes des règles souples appliquées dans diverses entreprises.

Si on voulait résumer en quelques mots le modèle productif japonais, on pourrait le caractériser par:

- Une façon simple de regarder la production en essayant de supprimer ce qui cache les problèmes, en faisant souvent confiance au bon sens;
- Une boîte à outils très bien documentée et riche, avec des méthodes telles que le kanban, la TPM... qui ont fait leurs preuves;
- Une organisation centrée sur les hommes et le terrain;
- Une formidable capacité à se remettre en cause radicalement quand les conditions externes l'imposent.

Ce type d'organisation a donné des résultats incontestables comme le prouve la réussite des géants asiatiques dans les années 80, bien qu'il ne soit pas fondé sur des théories à l'origine: c'est en fait à chacun de trouver sa voie, d'adapter l'esprit japonais à son propre cas et d'en faire son propre modèle. C'est ainsi que ce "modèle" évolue rapidement, s'enrichissant de nouvelles dimensions comme les équipes autonomes, les organisations agiles et bien d'autres concepts.

8. Conclusion

Plus qu'un modèle, l'industrie japonaise nous fournit un esprit de management des hommes et du terrain, dans le souci permanent de satisfaire le client et en essayant constamment de faire mieux. Si l'organisation japonaise n'a pas pu pénétrer significativement en Europe, c'est peut-être aussi parce que ses adeptes n'ont pas su -ou voulu- l'adapter à un nouveau contexte et à une autre culture. La vertu du système provient de son adéquation à un type de population et de mentalité à un moment donné. Il semble en cela illusoire de vouloir l'exporter tel quel sans exploiter sa dimension évolutive et diversifiable.