

# Y A-T-IL UN MODELE JAPONAIS ? LE PROGRES PERMANENT

Bernard Cohen\*

---

## 1. Introduction

Fort de son slogan mobilisateur " Toshiba, l'empreinte de demain ", le constructeur de matériel électronique et informatique illustre assez bien ce que certains nomment déjà le nouveau modèle japonais, en réaction à l'évolution de l'environnement mondial.

## 2. Des faits culturels nouveaux

Un certain nombre de nouveautés culturelles sont apparues dans les dernières années, visant à une forte mondialisation de la concurrence, les écarts ne se faisant plus sur des critères de qualité, mais plutôt sur une plus grande rapidité et flexibilité. Citons un certain nombre de faits récents:

- Rapidité et faible coût des communications et des transports;
- Souplesse et faible coût du travail peu qualifié;
- Qualité bien maîtrisée par l'ensemble des organisations;
- Fiabilité accrue et naturelle des systèmes, grâce à l'automatisation;
- Demande forte d'efficacité et de sécurité par les clients, qui sont prêts à payer très cher ce qui leur semble utile;
- Concentration des activités génératrices de profits;
- Multiplicité des niches juteuses à courte durée de vie;
- Décalage croissant entre rapidité d'évolution des technologies et mentalités;
- Poids des marques et des règlements permettant la différenciation;
- Universalité du capitalisme et du libre-échange.

---

\* Directeur de la qualité dans le groupe Toshiba Systèmes France

On peut synthétiser l'évolution des objectifs des entreprises sur le schéma suivant: (Figure 1)

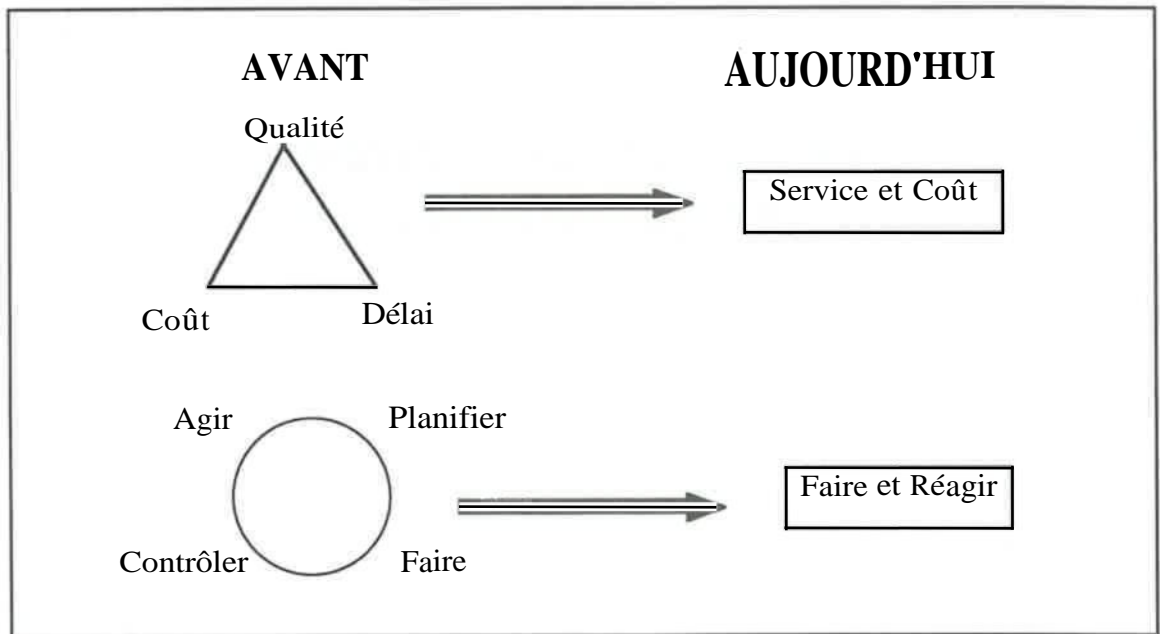


Figure 1 : évolutions des objectifs des entreprises

La planification et la vérification ne disparaissent en fait pas totalement des organisations, mais sont intégrées à l'action et à la réaction, planifier étant un moyen de faire, alors que vérifier permet de réagir.

Sur le plan industriel, cela se traduit par le fait que les entreprises sont tirées par la demande, les organisations se devant de réagir au plus vite pour répondre à cette attente du client. Ce besoin permanent de flexibilité exige également une structure de management très responsabilisant: il faut en effet réduire les niveaux hiérarchiques et favoriser la production autonome afin de libérer le maximum de forces pour la conception de nouveaux produits et faciliter l'évolution des unités. Les métiers stratégiques sont passés de la production au développement. Le besoin de réduction des stocks ne se justifie en outre plus simplement par une réduction des coûts, mais par un risque rapide d'obsolescence des produits stockés du fait de leur courte durée de vie.

### 3. Conséquences sur les moyens

Cette nouvelle politique génère par elle-même un besoin de nouveaux moyens qui prennent en compte cet environnement changeant.

La demande variable devient l'un des points-clefs des entreprises. Une société doit se donner les moyens de la connaître le plus tôt possible, en favorisant la communication avec ses clients. Elle peut également influencer ceux-ci vers des produits qu'elle sait développer afin d'attirer le marché vers ses produits. La réactivité exigée impose d'intégrer la logistique en sortie de production, afin de réduire au maximum les délais de livraison et de limiter les stocks de produits finis.

Du point de vue de la production, il s'agit de réaliser des campagnes avec des lots de petite taille, afin de s'adapter le mieux possible à la demande. Les processus de fabrication doivent être les plus modulaires possible, organisés autour du concept de processus « maître »<sup>6</sup>: une série d'opérations centrale qui regroupe la plus grande valeur ajoutée et la plus grande flexibilité autour de laquelle s'organisent et se greffent des modules de fabrication éventuellement plus automatisés et standardisés venant servir le processus « maître » (assemblage par « ajout »). L'idée est de placer l'intervention humaine principale sur la partie de fabrication renfermant le plus de valeur ajoutée, et d'y intégrer les produits de productions " esclaves " <sup>7</sup> le plus facilement et le plus rapidement possible en fonction des options souhaitées par le client. Ceci passe également par une conception favorisant l'intégration par modules, et par une organisation des lignes d'assemblage permettant l'approvisionnement en Juste à Temps de ces sous-ensembles éventuellement sous-traités. Le choix des fournisseurs répond à l'optimisation des deux paramètres parfois contradictoires que sont les coûts bas et les délais réduits. La qualité est effectuée à 100% sur la ligne, le concept de contrôle statistique n'étant plus suffisant.

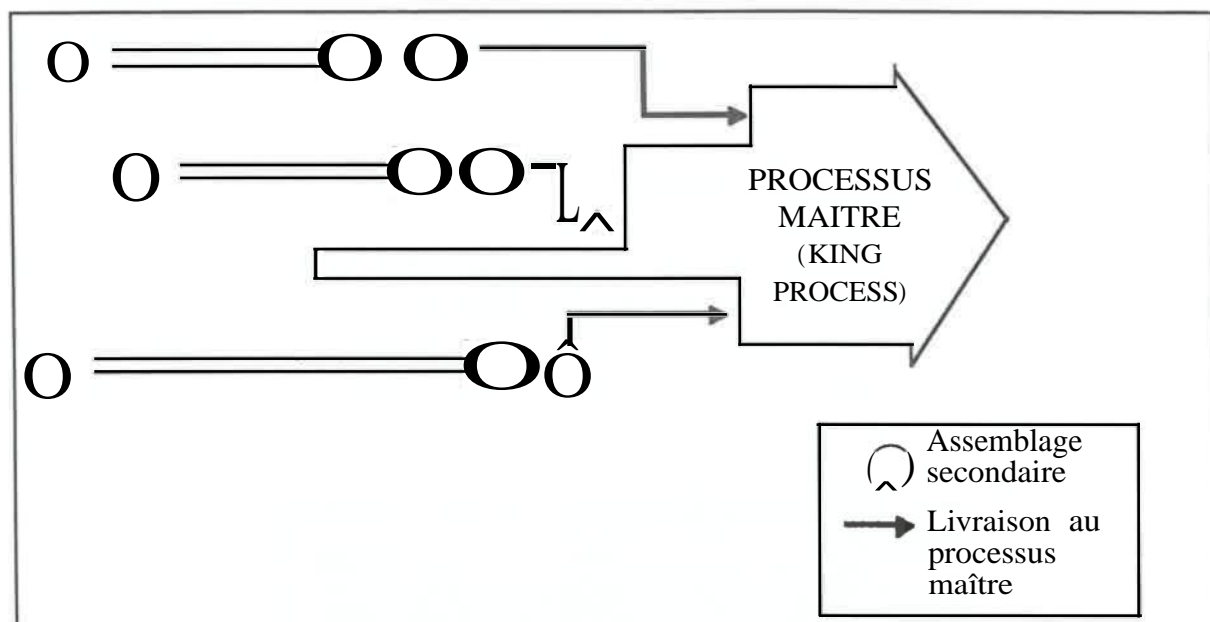


Figure 2 : Concept du King Process

Physiquement parlant, Toshiba attache une grande importance à la clarification de l'espace de production, délimitant précisément les zones dédiées aux entrepôts, aux allées ou à l'exploitation, de telle sorte que le lieu de travail soit le plus simple possible à comprendre. (cf. Photo 1) L'emploi des marquages au sol est systématique bien qu'évolutif et souple, et tout article fait l'objet d'un repérage ou d'une étiquette personnalisée.

<sup>6</sup> King process

<sup>7</sup> Sub process



Photo 1: Clarification de l'espace chez Toshiba

Autant de points qui marquent une adaptation de Toshiba au nouveau contexte. Mais il n'en reste pas moins que l'entreprise reste fidèle à un idéal japonais qui est une réalité dans les faits.

#### 4. Les constantes du modèle japonais

Toshiba est et reste une entreprise japonaise qui applique un certain nombre des grands traits marquants du modèle. On peut en souligner quelques-uns.

- Les lignes de production en U, chères aux théoriciens du modèle Toyota, présentent l'avantage de mieux gérer les flux entrée-sortie et d'organiser la production autour d'îlots, des mini-usines indépendantes. (cf. Photo 2)

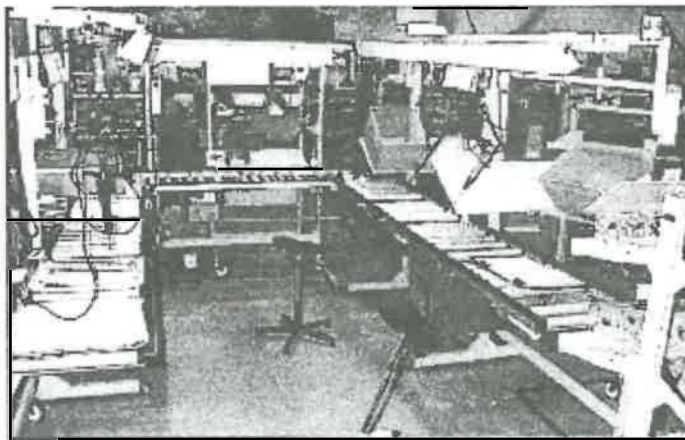


Photo 2: Ligne en U chez Toshiba

- Plus que la production de masse, l'objectif du groupe est de produire en moyenne série du matériel à coût unitaire modéré.
- Le contrôle budgétaire est rigoureux et exigeant, mais reste très basique.
- L'importance du travail en groupe et de la communication interne est une nécessité.

- L'exigence de la qualité et de l'excellence implique la présence de spécialistes très pointus dans leurs domaines de compétences.
- La gestion de production est basée sur de nombreux indicateurs et est adaptée aux travailleurs. Elle se veut un soutien, non une contrainte, et doit répondre aux besoins de tous, même les moins brillants.
- Le cadre global est assez rigide et organisé autour de règles fondamentales, qui laissent néanmoins la place à une grande liberté à l'intérieur du cadre.

L'une des faiblesses de ce type d'organisation japonaise semble résider dans sa difficulté à aller très vite et à favoriser la décision individuelle, le poids des structures étant lourd et celles-ci n'évoluant, aujourd'hui comme hier, que de manière très consensuelle.

Ainsi, le modèle japonais, qui fut conceptualisé il y a plus de dix ans, connaît aujourd'hui une réalité concrète un peu différente chez Toshiba. R. Boyer va s'attacher à défendre cette multiplicité du modèle japonais.

