

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Soirée-Débat  
"Les Invités"**

*organisée grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Air Liquide\*  
Andersen Consulting  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
Mercer Management Consulting  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
Thomson CSF  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation

(liste au 1<sup>er</sup> novembre 2000)

**LA QUALITÉ TOTALE À L'ÉPREUVE DES FAITS**

par

**Jean-Philippe NEUVILLE**

Maître de conférences à l'INSA de Lyon  
Chercheur associé au Centre de Sociologie des Organisations  
(CNRS)

commentaires de

**Pierre-Marie GALLOIS**

Directeur associé de Proconseil et du CIPE  
Professeur à l'ESCP

**Carlos GHOSN**

Directeur général adjoint  
de Renault

débat animé par

**Michel BERRY**

École de Paris du management

Lundi 8 juin 1998

au ministère de l'Éducation nationale,  
de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Compte rendu rédigé par Thomas Paris

**Bref aperçu de la réunion**

Les méthodes de management à la japonaise - juste-à-temps et qualité totale - sont, pour Jean-Philippe Neuville, imposées par l'économie de la diversité ; mais la non-qualité est partout, et les stocks simplement déplacés ! Selon Pierre-Marie Gallois ils ne seraient alors que des symptômes de dysfonctionnements. En tout cas, selon Carlos Ghosn, le modèle de la qualité totale chez Renault n'a rien de dogmatique : c'est une boîte à outils utilisée avec précaution pour répondre à des objectifs précis

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## INTRODUCTION de Michel BERRY

### Zéro défaut, zéro délai ou zéro illusion ?

La qualité totale est un sujet difficile à discuter, qui pourrait relever de la théologie tant elle peut apparaître comme une religion. Mettre en œuvre avec discernement le management par la qualité a parfois des effets merveilleux<sup>1</sup> des applications dogmatiques peuvent entraîner un fétichisme des méthodes et une dérive bureaucratique ou, pour garder la même image, un véritable intégrisme.

Ce soir, pour parler de ces méthodes de gestion importées du Japon, nous avons invité trois personnes. Jean-Philippe Neuville sera l'agnostique : après une double formation en psychologie et en sociologie, il a eu l'occasion, dans le cadre d'une thèse au Centre de Sociologie des Organisations (CSO), de séjourner longuement sur des terrains industriels et d'observer comment on pratique réellement la qualité. Pierre-Marie Gallois, lui, peut être considéré comme un prêtre du management par la qualité - notamment du modèle Toyota - auquel il a été converti au cours de ses nombreux séjours dans les entreprises japonaises. Enfin, Carlos Ghosn, en tant que dirigeant d'entreprise<sup>2</sup>, est - nous verrons dans quelle mesure - un pratiquant de la qualité.

### EXPOSÉ de Jean-Philippe NEUVILLE

Ce dont je vais vous parler est l'objet d'un travail long - trois ans - et très académique : mon travail de thèse. Il a conduit à deux classes de réflexions : l'une sur les partenariats, la coopération et les rapports entre constructeurs et fournisseurs<sup>3</sup> et l'autre sur les systèmes de production en juste-à-temps. Ce deuxième point est l'objet du livre que j'ai publié<sup>4</sup>, ainsi que l'objet de mon exposé.

#### Une méthodologie particulière : l'enquête sociologique

L'originalité de mon discours sur le juste-à-temps, qui transparait dans le caractère polémique voire provocateur du livre, tient peut-être à la singularité de la méthodologie de l'enquête sociologique.

Elle consiste d'une part à réaliser un très grand nombre d'entretiens pour obtenir un discours sur les pratiques<sup>5</sup>, d'autre part à "se promener dans les usines", c'est-à-dire passer du temps à observer et être à l'écoute. Pour ma part, j'ai étudié deux constructeurs européens : j'ai passé huit mois dans chaque système de production - le constructeur et ses dix ou douze partenaires, c'est-à-dire les fournisseurs de premier rang ; j'ai réalisé des interviews auprès des acteurs opérationnels : les opérateurs sur chaîne, les chefs d'équipe, les chefs d'atelier, les responsables qualité et parfois les chefs de département.

#### *Priorité au terrain*

Cette posture de recherche est donc particulière puisqu'elle ne me plaçait pas dans une situation d'intervention : je n'étais ni client ni fournisseur, j'étais payé par le ministère de

---

<sup>1</sup> Séminaire Vie des Affaires, G. Auguste, *Le spectaculaire renouveau de SGS-Thomson Casablanca*, juin 1998.

<sup>2</sup> Avant d'entrer dans le groupe Renault, C. Ghosn a dirigé une usine de Michelin en France, une filiale de Michelin au Brésil puis les activités de Michelin aux États-Unis.

<sup>3</sup> Cf., par exemple, J.-P. Neuville, *Contrats et réseaux dans le partenariat industriel*, Annales de l'École de Paris, tome III, novembre 1997.

<sup>4</sup> J.-P. Neuville, *Le Modèle japonais à l'épreuve des faits*, Economica, Paris, 1997.

<sup>5</sup> Entre 200 et 500 entretiens pour une thèse au CSO.

la Recherche, j'ai simplement demandé l'autorisation pour effectuer mes recherches ; je n'avais pas de mission ni de comptes à rendre. Cela a pu influencer sur le type de données recueillies...

Enfin, en tant que sociologue, j'ai tendance à observer de préférence les humains. Non pas que je néglige les techniques et les indicateurs mais je m'efforce d'analyser les situations à partir des relations entre les acteurs que j'observe. Priorité au terrain ! Voilà résumée en trois mots cette méthodologie. Mais j'insiste sur ce que terrain ne veut pas dire visites d'usines : la durée est une condition essentielle pour dépasser la mise en scène qui s'opère de manière systématique à tous les niveaux de l'entreprise.

### *Comment ça marche ? Photographier les pratiques*

Claude Riveline, dans un article sur la place des rites dans la gestion<sup>6</sup> raconte le cheminement de sa vie de chercheur au travers des questions qu'il s'est posées successivement sur l'organisation. Au début, il s'est demandé comment doivent "marcher" les entreprises. Mais en prenant la mesure des nombreux dysfonctionnements dont elles étaient le siège, il s'est demandé pourquoi elles fonctionnaient si mal. Constatant finalement que, malgré tout, elles fonctionnaient, il s'est posé la question dans une troisième étape de savoir pourquoi. Pourquoi ça marche, quand ça marche ?

Pour ma part, je ne sais pas dire si une organisation marche ou ne marche pas : cela exigerait de connaître exactement l'objectif qui a présidé à sa mise en place, ce qui est difficilement accessible au sociologue. Pourquoi adopte-t-on le juste-à-temps ou des structures projet ? Il y a sûrement des bonnes raisons mais je ne les connais pas. La seule question que je peux me poser, c'est comment ça marche, à tel moment. Je suis donc en quelque sorte un photographe qui s'efforce de faire une photo la plus nette possible pour montrer comment telle organisation fonctionne à telle date. Voici la photographie que j'ai faite en 1993-1994 sur les systèmes de production en juste-à-temps chez deux constructeurs automobiles européens.

### **Les motivations du juste-à-temps**

En fait, je mentirais en vous disant que je ne me suis pas posé la question de savoir pourquoi un constructeur automobile se met à faire du juste-à-temps et de la qualité. Je n'ai pas la réponse mais j'ai essayé de trouver des réponses possibles et j'en ai repéré trois classes.

Tout d'abord, on peut faire du juste-à-temps pour affronter la concurrence ; soit par mimétisme, pour être à armes égales avec les autres, soit en l'adoptant en premier pour bénéficier d'un avantage compétitif. Ensuite, on peut chercher à capter un marché qui évolue. Face à une plus grande segmentation, à des acheteurs qui ne veulent plus une Ford T mais une voiture quasiment unique, de telle couleur, avec telle et telle option, il offre une certaine flexibilité. Face à une plus grande exigence des clients, il peut permettre de produire des véhicules de meilleure qualité. Face à une plus grande incertitude quant au succès des véhicules, il peut aussi constituer une solution. Enfin, on a pu lire que le juste-à-temps permettait d'améliorer ses finances en externalisant ses stocks chez les fournisseurs.

### *Une exigence de la production de diversité*

Toutes ces raisons ne me convainquent pas également. Par exemple, les constructeurs peuvent très bien exiger de leurs fournisseurs qu'ils stockent l'équivalent d'un mois de production : le recours au juste-à-temps ne s'impose pas. Pas plus qu'il ne s'impose pour améliorer la qualité des produits : on peut tout à fait mettre en œuvre les dispositifs de gestion de la qualité sur une chaîne fordienne, on peut aussi doubler les effectifs sur le

---

<sup>6</sup> C. Riveline, *La gestion et les rites*, Gérer et Comprendre n°33, 1993.

contrôle qualité. Enfin, en ce qui concerne l'incertitude du marché, je ne pense pas que le juste-à-temps ait pour rôle de pallier les défaillances du marketing et les prévisions de ventes erronées.

Le juste-à-temps ne s'impose donc vraiment que pour permettre la production de diversité. Il y a une dizaine d'années, toutes les voitures avaient le même rétroviseur : un miroir sur une articulation mécanique avec une coque en plastique gris foncé. L'opérateur sur chaîne avait donc derrière lui un gros carton avec cinq cents rétroviseurs identiques qu'il montait au fur et à mesure que les voitures passaient devant lui. Aujourd'hui, on exige des rétroviseurs qui aient la même couleur que la caisse, avec éventuellement une rotule électrique et le dégivrage. On passe donc d'un rétroviseur unique à quelque quarante références. Or l'opérateur ne peut raisonnablement pas travailler avec quarante cartons derrière lui. Il faut donc diviser d'autant le niveau de stocks de chaque référence : c'est une obligation physique de ne plus stocker. Le juste-à-temps s'impose donc physiquement et non pas financièrement ou pour la qualité !

*La qualité totale : une nécessité dans un monde sans stocks*

Dans ces conditions, la qualité totale est une condition pour fonctionner sans stocks ; ce n'est ni un choix philosophique, ni une mode : puisqu'il n'a plus que quatre pièces de chaque référence, l'opérateur doit pouvoir compter sur des bonnes pièces. Finalement, la qualité des produits est une conséquence mécanique : qualité en amont plus qualité des *process* entraînent qualité des produits !

Un tel fonctionnement exige un certain nombre de conditions de qualité sur les *process*, la logistique et l'amont : si un seul élément fait défaillance, que ce soit un outil, le niveau de vigilance ou la coopération dans les équipes, le rendez-vous unique du passage de la voiture devant l'opérateur risque de se solder par un échec ou, plus concrètement, par un arrêt de la chaîne. En ce sens, la qualité doit être totale.

### **Le juste-à-temps en pratiques**

J'ai essayé de regarder si c'était le cas, c'est-à-dire si les conditions de qualité étaient vérifiées sur ces trois niveaux. À partir de quelques illustrations, je vais montrer à quel point les systèmes de production en juste-à-temps s'éloignent du modèle idéal et s'avèrent d'une fiabilité limitée.

*Vous avez dit qualité totale ?*

La première situation se passe autour d'un robot qui visse un amortisseur sur un pont arrière de véhicule. Après plusieurs contrôles, on constate que l'écrou s'étire et que, par conséquent, l'amortisseur ne tient plus. Évidemment, puisqu'il est question de sécurité, on appelle le bureau d'études pour comprendre ce qui se passe et là, on apprend que le couple de serrage ne doit pas être réglé à plus de 5 sur le robot. Le chef d'unité contrôle et constate qu'il est réglé à 6,2. On décide alors de faire des mesures aléatoires sur des écrous déjà serrés : la première donne 7,9 ! Finalement, entre le réglage indiqué par le cahier des charges, le réglage effectif de la machine et la mesure sur les pièces serrées par le robot, il y a des écarts significatifs à chaque fois. En ce qui concerne les outils, on est donc loin d'une fiabilité qui permette de dormir sur ses deux oreilles. Cela dit, rassurez-vous, toutes les voitures ont été reprises...

La fiabilité des opérateurs est tout aussi relative. Lorsque l'on compare les tableaux de mesure qualité entre équipes du matin, de l'après-midi et de nuit, on observe des écarts considérables. Or elles utilisent les mêmes outils, selon les mêmes *process*, travaillent sur les mêmes caisses et avec les mêmes pièces. On a pourtant, pour fiabiliser la production, développé la polyvalence de sorte que chaque opérateur puisse effectuer pratiquement toutes les opérations. Mais il apparaît en fait que seuls deux ou trois sont

vraiment polyvalents : dès lors que l'un d'eux est absent, cela se ressent directement sur la qualité de la production.

De même, les modes opératoires informels existent toujours : on continue à taper sur les pièces pour les clipser, à mettre de l'eau savonneuse dans les durits pour les fixer, etc. Il n'y a là rien de nouveau. Seulement, aujourd'hui, si l'on casse une pièce en tapant dessus, on n'en a plus cinq cents derrière soi, mais cinq !

La logistique aussi, malgré les systèmes d'information sophistiqués, reste d'une fiabilité toute relative. D'abord, tout le monde se sert dans les pièces en bord de chaîne : l'entretien "pique" une bague pour réparer son balai, l'ingénieur du bureau d'étude prélève des pièces pour faire des analyses, Untel se sert pour sa voiture personnelle, etc. Par ailleurs, la manutention n'est pas exempte d'accidents : il arrive qu'on renverse quelques cartons et qu'on fasse de la casse. Or le manutentionnaire préférera souvent ne pas la déclarer et essayer de la livrer. Le suivi des stocks a beau être très sophistiqué, il y aura toujours des écarts avec la réalité.

### *La quantité d'abord*

Chez les fournisseurs, les processus ne sont pas plus fiables que chez le constructeur. D'autant plus qu'ils font énormément appel à des intérimaires et que cela ne va pas dans le sens d'une qualité fiabilisée. En outre, avec le juste-à-temps, ils ont tendance à ne plus nécessairement faire le tri chez eux : ils expédient tout et le tri sera fait au montage. Avec un peu de chance, les pièces défectueuses passeront... Et quand elles ne passent pas et leur sont retournées, une pratique courante consiste à les écouler une par une : ainsi une non-qualité inacceptable devient acceptable une fois "diluée".

Je pourrais vous donner beaucoup d'autres exemples qui illustrent bien que sur toutes les dimensions relatives au processus de production, on est très loin de la fiabilité attendue qui permettrait de fonctionner sans stocks. Or le modèle proposé par Ohno préconise qu'on arrête la chaîne en cas de problèmes pour rendre visibles les défauts du processus de fabrication et les éradiquer. On devrait donc observer régulièrement des arrêts de chaîne. Or pas une seule fois en seize mois je n'ai vu quelqu'un arrêter la chaîne pour des raisons de qualité ! Car on fait tout pour ne pas l'arrêter : on prend tout, on monte tant qu'on peut monter. La qualité soit, mais la quantité prime ! En remontant la chaîne hiérarchique, les objectifs portent sur les quantités réalisées. S'il y a la qualité en plus, tant mieux. Ainsi, contrairement aux discours que l'on peut entendre sur la qualité, c'est toujours la quantité qui dicte : on n'arrête pas la chaîne. Alors comment fait-on ?

### **Le "s'ajuste-à-temps"**

Puisque les conditions initiales ne sont pas remplies, puisque la chaîne n'est pas arrêtée et que malgré tout, des voitures diversifiées et de bonne qualité sortent, on a dû retrouver de la flexibilité dans le processus. Dans les usines que j'ai étudiées, c'est sur les stocks et sur la qualité que porte cette flexibilité retrouvée.

*Les stocks existent, je les ai rencontrés !*

En effet, si le "modèle japonais" décrit un fonctionnement à zéro stock, la pratique ne les abolit pas. Chez le fournisseur de premier rang, on retrouve une semaine de stocks, de produits semi-finis ou finis ; chez le fournisseur de second rang, ce sont carrément "les bons vieux stocks à l'ancienne". Des pièces sont stockées dans les magasins intermédiaires, d'autres petits stocks tampons sont constitués sur chaque zone de découpage du flux pour permettre de fonctionner un quart d'heure ou une demi-heure. Tout le monde connaît par ailleurs "l'armoire du Turc"<sup>7</sup> : encore aujourd'hui, les opérateurs stockent, dans leurs poches ou dans leur armoire, des petites pièces

---

<sup>7</sup> Cf. C. Riveline, *La gestion et les rites*, op. cité

stratégiques, indispensables ou susceptibles d'être déficientes. Enfin, le stockage par différenciation constitue une autre source de flexibilité sur les stocks. L'opérateur a une dizaine de tapis de sol différents dont deux sont identiques à cela près que l'un est percé d'un petit trou pour le câble de l'ABS. S'il lui manque un tapis de sol version ABS, il fera lui-même le trou sur un tapis version sans ABS. Dans la diversité, il a ainsi retrouvé du stock. Plus c'est différent, plus c'est identique à un détail près !

### *Un marché de la non-qualité sur les chaînes de production*

Le système de production retrouve aussi de la flexibilité à travers la qualité : j'ai ainsi découvert un "marché de la non-qualité" sur les chaînes. À partir du moment où le département refuse d'arrêter la chaîne et où les pièces qui arrivent ne sont pas toutes bonnes, le produit de non-qualité devient une ressource pour le montage : le fournisseur est offreur, le montage est demandeur car il préfère prendre des pièces qui ne sont pas parfaites plutôt que de devoir arrêter la chaîne. Ce petit marché permet au fournisseur d'écouler des pièces imparfaites, d'externaliser ses coûts de contrôle et ses opérations de retouche qui seront peut-être réalisées par le montage, et de maîtriser l'indicateur des achats car la non-qualité sera gérée sur la chaîne et ne remontera pas jusqu'aux achats. Il permet au montage de gérer la contrainte de non-arrêt de la chaîne, de rendre le travail des monteurs un peu plus commode, d'externaliser certains défauts en les imputant au fournisseur qui en assume une partie, de bénéficier enfin d'une certaine réactivité que seul le fournisseur peut lui donner.

Enfin, l'intégration des retouches au processus de production et la possibilité de négociation avec la qualité finale constituent deux autres sources de flexibilité sur la qualité.

### **Se méfier du modèle**

Quand j'ai écrit mon livre, j'ai passé mon texte au correcteur orthographique du logiciel qui a repéré un certain nombre de mots absents du dictionnaire. Soixante-dix pour cent de ces mots commençaient par le préfixe re- : rappeler, réaffecter, réaffleurer, réajuster, réaligner, recoller, reconditionner, recontrôler, redécoller, redécouper, redemander, redémonter, redessiner, réemballer, réencycler, refaire, refaxer, etc., tous des mots extraits de mes interviews<sup>8</sup>. C'est bien ça le "s'ajuste-à-temps" : tout ce surplus d'opérations qui consiste à s'ajuster pour pouvoir produire sans arrêt et sans négliger la qualité. Évidemment, cela a un coût : coûts de communication, coûts de production, coûts de coordination, etc.

Le "s'ajuste-à-temps" est-il finalement simplement un frottement du juste-à-temps, négligeable ? Est-il une simple étape d'un processus de long terme vers le juste-à-temps tel que le modèle le décrit ? Ou en est-il une vraie dérive ? Pour ma part, je penche pour cette dernière option.

J'invite donc à garder un regard critique sur le modèle. Par nature, un modèle de production doit être séduisant, pour pouvoir être diffusé. Il doit donc être sans défaut. Mais cette vision idyllique peut s'avérer trompeuse.

## **COMMENTAIRES de Pierre-Marie GALLOIS**

Sans être ni un moine ni un grand prêtre, j'ai eu la chance de pouvoir observer des mises en œuvre du modèle japonais, en France et au Japon, et de prendre un certain recul. Je voudrais d'abord insister sur ce que le juste-à-temps n'a jamais été : la réduction des stocks, comme le croient les Occidentaux ! Le stock n'est pas un levier de progrès, c'est

---

<sup>8</sup> La transcription des interviews de l'usine étrangère a donné lieu au même phénomène.

un révélateur de dysfonctionnement. Ohno<sup>9</sup> a défini le juste-à-temps comme la lutte permanente contre les gaspillages : les frottements que vous évoquez ne sont que des symptômes qu'il s'agit de comprendre pour agir sur les causes.

### **La "leçon japonaise" : cinq principes de management**

Le modèle du juste-à-temps ne se résume pas à ses aspects techniques. Sa philosophie repose sur des principes de management : cinq me semblent essentiels, qui suscitent beaucoup de différences de compréhension et de difficultés de mise en pratique.

#### *Le terrain au centre*

Un homologue de l'équipe de Ohno chez Toyota m'a dit un jour : « *Tant que tu ne mettras pas le terrain au centre de ton regard, tu ne comprendras rien* ». Le terrain, c'est ce qui interagit de façon immédiate avec le client, là où se crée la valeur : terrain de la production, terrain du commercial, terrain de l'équipe projet. Mettre le terrain au centre oblige à renverser notre représentation sous forme de pyramide hiérarchique et à concevoir les différents échelons hiérarchiques comme ses soutiens à plus ou moins long terme. Ainsi la hiérarchie se met en situation d'écoute permanente du terrain et lui fournit un maximum de leviers pour lui permettre de faire face aux situations d'ajustement.

#### *"Diriger avec les yeux"<sup>10</sup>*

Ce principe découle du précédent. Placer le terrain au centre conduit naturellement à clarifier l'espace et les processus de façon drastique, ce qui permet de rendre visible les dysfonctionnements, l'anormal. Stocks et arrêts provoqués, entre autres, sont des signaux de dysfonctionnement mais, je le répète, ne sont que des signaux.

#### *Un voyage, non une destination*

L'art du tir à l'arc au Japon consiste à exécuter le geste le plus parfait possible : on est noté sur le geste ; s'il est parfaitement exécuté, la flèche qui va dans la cible n'est plus qu'une formalité, une simple conséquence. Une fois que l'objectif est fixé, la démarche prime sur le résultat.

De même, le juste-à-temps est un voyage et non une destination. Ainsi on enseigne aux jeunes opérateurs de Toyota qu'ils sont payés non pas pour produire des pièces mais pour améliorer les processus de production des pièces. Ce "voyage" consiste à développer une capacité importante à détecter et à interpréter les signaux. Alors on pourra les corriger en développant des dispositifs anti-erreurs (Poka-Yoke), en stabilisant des modes opératoires, en établissant des procédures, etc. On pourra aussi utiliser les signaux pour progresser en remettant en cause les principes mêmes de fonctionnement : faire baisser les stocks pour créer la rupture<sup>11</sup> est une vraie démarche de progrès car cela oblige à proposer des modes de fonctionnement alternatifs. Le rôle de l'encadrement est alors celui d'un "pourvoyeur de paradigmes".

#### *Une mobilisation cohérente de "l'intelligence collective"*

Les gisements de progrès se situent au niveau des "inter-opérations", dans l'assemblage des éléments constitutifs du système, des processus. Les détecter puis les exploiter nécessite de favoriser le fonctionnement en équipes et stimuler les relations coopératives. La place de l'homme y est donc centrale : il faut être capable de déployer des objectifs globaux jusque sur le terrain en les traduisant sous forme d'indicateurs

---

<sup>9</sup> Taiichi Ohno, *L'esprit Toyota*, Masson, 1990.

<sup>10</sup> Taiichi Ohno, *L'esprit Toyota*, op. cité.

<sup>11</sup> C'est la fameuse métaphore de la rivière et des rochers, Taiichi Ohno, *L'esprit Toyota*, op. cité.

compréhensibles ; il faut aussi faire en sorte que les opérateurs conçoivent leur rôle de manière élargie, qu'ils se considèrent comme les maillons d'un système dans un processus de longue durée.

### *Un modèle ouvert*

C'est finalement plus une philosophie qu'un modèle qui a été proposé à l'origine : ce n'est pas un dogme mais une façon simple de regarder l'organisation qui s'accompagne d'une boîte à outils (kanban, SPC, etc.) En ce sens, c'est un modèle très ouvert qui, d'ailleurs, évolue : aujourd'hui, il s'exprime dans les organisations apprenantes, les organisations agiles, les équipes autonomes, etc., autant de modes de fonctionnement qui reprennent les caractéristiques managériales que j'ai évoquées.

## **COMMENTAIRES de Carlos GHOSN**

### *Le résultat d'abord*

Dans la conception japonaise telle qu'elle vient d'être décrite, la démarche compte presque plus que le résultat. Nissan notamment a beaucoup travaillé sa démarche - ce qui ne l'empêche pas de perdre des parts de marché régulièrement - et a essuyé cinq résultats déficitaires sur les six derniers exercices. Dans une entreprise, le résultat à moyen et long terme compte avant tout ! En tant qu'entrepreneurs, nous avons pour mission de répondre à la demande du marché et de dégager une rentabilité correcte pour nos actionnaires. Dans ce cadre, la qualité totale est un moyen utilisé par les entreprises, avec plus ou moins de succès, pour atteindre ces objectifs.

### *La qualité totale chez Renault*

Chez Renault, une démarche de qualité totale forte a été engagée par Raymond Lévy en 1989. L'idée de départ était de réaliser une percée au niveau de la qualité des produits pour transformer l'image de l'entreprise. Pour cela il fallait susciter un électrochoc dans l'entreprise. La démarche s'est construite sur des bases simples, avec des principes inspirés des Japonais mais aussi de quelques entreprises américaines, sans intégrisme ni aveuglement : un axiome, la primauté du client ; un objectif, l'efficacité économique et des moyens, la maîtrise des processus et l'adhésion des hommes. Aujourd'hui, cette démarche est toujours présente même si les principes ont un peu évolué : on parle désormais de conquête et fidélisation des clients, de rentabilité des capitaux propres et de maîtrise des processus et, plus que d'adhésion, de responsabilisation des hommes. Ajoutons que dans une entreprise étendue comme la nôtre, la qualité totale n'a de sens que si elle s'applique au système industriel dans sa globalité, incluant nos fournisseurs partenaires.

### *Le client au centre*

Dans la mise en œuvre de cette démarche, plusieurs points me semblent importants. Il est d'abord essentiel, pour toutes les fonctions de l'entreprise, de toujours considérer les ressources et les processus avec les yeux de nos clients, de manière très pragmatique. Pour chaque action entreprise, il faut se demander systématiquement ce qui ajoute de la valeur au client, et reconnaître les sources de déperdition. D'autre part, les objectifs dont on se dote doivent être clairs, peu nombreux, quantifiés et hiérarchisés. Il y a deux façons de tuer la compétitivité : ne pas avoir d'objectifs, ou en avoir trop... Et il n'y a pas de qualité totale sans instruments de mesure ! Par ailleurs, il faut certes clarifier et alléger les processus de travail, mais il faut surtout les revoir régulièrement en fonction des performances de l'entreprise. Enfin, et c'est l'un des apports majeurs du management à la japonaise, il faut tirer parti de cette source considérable d'idées que constitue le terrain. Responsabiliser est une façon de le faire : pousser le maximum de décisions au

plus près du lieu de l'action, dans le cadre d'une stratégie suffisamment claire et quantifiée pour être comprise à l'intérieur de l'entreprise.

## DÉBAT

**Michel Berry** : Le contraste entre les tableaux dressés est saisissant : que d'agitation dans les usines décrites par J.-P. Neuville, que de sagesse chez P.-M. Gallois ! Peut-être cela tient-il à la méthode de recherche : J.-P. Neuville aurait certainement observé de semblables bricolages sur un terrain japonais.

C'est finalement l'interprétation de l'absence de stocks qui vous divise : signifie-t-elle que tout est parfaitement propre au Japon ou qu'on a simplement repoussé la poussière sous les meubles ?

### Balayer les stocks pour rendre les usines propres ?

**Jean-Philippe Neuville** : Les stocks sont là pour couvrir les dysfonctionnements, certes. Mais la quasi-suppression des stocks ne veut pas dire qu'il n'y ait plus de dysfonctionnements aujourd'hui. On les couvre simplement autrement.

J'ai observé les mêmes phénomènes<sup>12</sup> dans les postes d'aiguillage de la SNCF. Dans les situations perturbées, les chefs de postes jouent pratiquement au petit train : ils ont des ficelles qui leur permettent d'être très réactifs et d'éviter les problèmes. Eux aussi se constituent des marges de manœuvre pour couvrir les dysfonctionnements. S'il n'y avait aucun aléa, il pourrait n'y avoir plus qu'une voie dans la gare. Ce serait une transposition du juste-à-temps. Mais il y aura toujours des grands-mères qui se coinceront dans les portes, des groupes qui oublieront leurs bagages dans les wagons, des bogies qui s'échaufferont, etc. On peut les déplacer mais on ne peut pas supprimer toutes les voies d'aiguillage.

**Pierre-Marie Gallois** : Les stocks ont peut-être été déplacés mais ils ont aussi énormément diminué. Votre photo est intéressante mais elle n'est qu'une image d'un film qui montrerait que l'industrie automobile a fait des progrès remarquables depuis dix ans, en termes de réactivité notamment. Il y a une évolution sensible que vous ne décrivez pas.

**J.-P. N.** : Je ne mets pas en doute ces progrès ni la contribution du modèle de la qualité totale. Je dis simplement qu'il est probable qu'à force de pousser la logique du modèle, on risque la dérive. Mes observations sont symptomatiques, me semble-t-il, de ces dérives.

### Modèle clés en main ou outil à régler ?

**M. B.** : Le problème est-il seulement qu'on enseigne dans les écoles un modèle idéal éloigné de la réalité ? Ou est-il que les gens qui bricolent sur le terrain sont décrétés hors-la-loi et poursuivis par quelque ayatollah de la qualité ?

**Carlos Ghosn** : Dans l'industrie automobile aujourd'hui, les constructeurs se battent pour leur pérennité. La question n'est donc pas de savoir dans quelle mesure tel modèle de production est bien appliqué mais de se demander si l'outil de production est correctement structuré, dimensionné et organisé pour atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée : par exemple, pour un constructeur automobile, le modèle industriel permet-il de développer la capacité à innover, d'améliorer la qualité, de réduire les coûts et les délais. Utilisé comme un outil et non pas comme un dogme, le juste-à-temps, qui est un des aspects du système industriel, peut y contribuer.

**Un intervenant** : *Quelles leçons peuvent tirer les hommes de terrain des observations de J.-P. Neuville, sociologue ?*

---

<sup>12</sup> J.-P. Neuville, *Et pourtant, les trains partent*, Gérer et Comprendre N°27, 1992.

**P.-M. G.** : Au cœur du système, il y a tout un mécanisme qui consiste à s'appuyer sur les observations, celles de J.-P. Neuville par exemple, pour tirer des leçons. Pour ce faire, il faut revoir complètement le système d'évaluation et l'inscrire dans la durée : il faut passer d'une logique de la sanction à une logique d'apprentissage essai-erreur.

**C. G.** : Le choix de Renault de faire de la qualité totale n'a pas été d'appliquer un dogme mais de retenir des principes directeurs, et de les mettre en œuvre de façon réaliste. On applique donc les outils fournis par la qualité totale avec précautions, en s'assurant qu'ils constituent la bonne solution. Pour ce faire, on mesure leur contribution à une performance concrète définie par le marché. Je ne conteste donc pas les observations de J.-P. Neuville selon lequel il y a beaucoup d'ajustements dans les usines mais je ne le déplore pas, tant que cela n'empêche pas de répondre aux demandes du marché.

### **Zéro chef ?**

**Int.** : *L'Amérique actuelle a beaucoup bénéficié de ces modèles japonais mais s'est concentrée sur une vision un peu différente, le reengineering. Certes, la primauté des process y est aussi centrale mais la différence tient à ce qu'elle conduit aux États-Unis à une attaque frontale du système hiérarchique. Est-ce qu'à un moment donné, on ne bascule pas d'un système encore dominé par la ligne hiérarchique vers un système "zéro bureaucratie" ?*

**C. G.** : Effectivement, le *reengineering* des processus mène à la question : « à quoi sert un chef ? » En a-t-on le juste nombre ? Le *reengineering* ramène la hiérarchie à son juste nécessaire : c'est une évolution incontournable. Le rôle du chef change aussi : d'organe de décision central, il devient un coach, qui choisit son équipe et assure la coordination avec l'environnement. Cela change complètement la façon de travailler en entreprise.

**P.-M. G.** : L'encadrement n'est pas appelé à disparaître, il doit constituer le regard extérieur critique susceptible de proposer des solutions nouvelles.

Présentation des orateurs :

Pierre-Marie Gallois : Ingénieur civil des Techniques Avancées, directeur associé de Proconseil et du Centre International de la Pédagogie d'Entreprise, professeur affilié du Groupe ESCP. Il conduit des missions d'étude et de recherche, au Japon en particulier, et a mené la rédaction de "*De la Pierre À la Cathédrale, les indicateurs de performance*". Certifié au niveau "Fellow" par l'American Production and Inventory Control Society.

Carlos Ghosn : Polytechnicien, ingénieur des Mines, directeur général adjoint du groupe Renault depuis 1996, en charge des activités de recherche, d'ingénierie véhicule et mécanique, d'achat et de fabrication. Il supervise également les Directions de projets véhicules, les entreprises industrielles, ainsi que toutes les activités de Renault au Mercosur. Auparavant il a fait toute sa carrière chez Michelin.

Jean-Philippe Neuville : Maître de conférences à l'INSA de Lyon, chercheur associé au Centre de Sociologie des Organisations et membre du Comité de rédaction de la revue *Gérer et Comprendre*.

Diffusion octobre 1998

