



LE TAGÈTE

Vol. 3 n° 3, 1 février 2013

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

LE JUSTE-À-TEMPS

L'entreprise privée, dans le secteur industriel, avait l'habitude, jusqu'à tout récemment du moins, de fonctionner en juste-en-cas, c'est-à-dire par l'accumulation des unités de biens finis ou semi-finis en attente d'une demande suffisante pour les écouler dans le marché. Ce qui constituait une dépense impropre sur l'activité à profit, en ce que les biens ainsi accumulés pouvaient ne plus répondre aux exigences de la demande finale lorsque formulée. À l'instar de Toyota, les entreprises ont appris à fonctionner en juste-à-temps, donc sans surproduction préventive, pour ainsi dire, mais en attente d'une demande réelle à satisfaire. Les biens sortant de leur ligne de production sont donc, de la sorte, certains d'être vendus, puisqu'ils ne sont fabriqués que sur une demande exprimée.

Or, si la chaîne de montage des usines peut être réglée en mode juste-à-temps, pourquoi les processus administratifs autres dans l'organisation ne pourraient-ils pas être eux aussi gérés de la même manière ? En d'autres termes, pourquoi les décisions, à tous les stades de l'activité, devraient-ils être planifiés par le centre, la direction de l'organisation si l'on préfère, alors que les conditions de la concurrence, peu importe le marché ou presque, exigent de plus en plus que l'activité concurrentielle soit en mode flexibilité de réponse ?

Les dirigeants de l'entreprise privée sont trop arrêtés dans leur philosophie de gestion des affaires, braqués qu'ils sont sur les dimensions physiques de l'activité, pour voir, comprendre et admettre que même leur organisation gagnerait éminemment en flexibilité si elle était imaginée en mode juste-à-temps. Ainsi, plutôt que de se gérer en formule command-and-control l'organisation articulerait son activité en forme sense-and-respond, ce qui lui conférerait l'agilité requise pour mieux s'adapter aux conditions grandement changeantes de ses marchés courants. Henry Ford disait: 'Étrangement, lorsque je demande des bras, une tête vient avec'. Malheureusement, on a l'impression très nette de nos jours, que nombre de dirigeants d'entreprise n'ont pas encore compris, que l'intelligence commandait les bras, et que l'activité qu'ils entament gagnerait à être entendue comme un engagement du personnel à produire avant d'être comprise comme un résultat de l'actionnaire à enrichir.

La gestion en juste-à-temps serait celle où les preneurs à l'activité dans l'entreprise n'ont pas à compter sur des décisions préfabriquées avant d'agir, mais à opérer dans la compréhension de la demande à satisfaire où et quand celle-ci s'exprime. La réponse fournie au client, par le personnel de première ligne, n'irait pas sans satisfaire les conditions générales de rendement sur la ressource telles que fixées par l'entreprise, puisque tel personnel aurait reçu de la part de cette dernière la formation requise à l'exécution de ses mandats de tâche. Mais une fois formé, le personnel devrait être pleinement autorisé à décider seul des modalités de réponse à la demande formulée par le client. Sans quoi, il aura été mal utilisé au travail, voir mal sélectionné à l'embauche dans l'entreprise visée.

Le juste-à-temps production, soit ! Et pourquoi pas le juste-à-temps en management ?