

La diversité des modes de coordination dans la firme

TD Économie des Réseaux, des Organisations et des Marchés

Mme Ute Dubois

Tiphaine RODRIGUEZ

Phuong Dung NGUYEN

Junko SUZUKI

Thi Truong Giang VU

Samia CHARLESIA

Ikram ZIKIKOUT

Narcisse LUZITISA

Reyna MAIGA

Introduction

- L'analyse de la firme japonaise faite par Aoki, au début des années 90, permet de comparer la firme japonaise et la firme américaine.
- Cette analyse permet de caractériser les modes de coordination dans les deux firmes citées et d'en déterminer les formes organisationnelles efficaces et inefficaces.

La firme A selon Williamson

- Ce modèle suppose :
 - Un marché oligopolistique
 - Un vaste marché et une demande de produits standardisés
- Les tâches de coordination et de production sont:
 - Hiérarchiquement séparées
 - Spécialisées selon la division organisationnelle du travail

La firme A selon Williamson (suite)

- Planification par le haut:
 - Bureau central: prise de décisions d'ordre stratégique et opérationnel et révisé périodiquement le programme de production
 - Bureaux intermédiaires
 - Ateliers, usines de production
 - Intervention extérieure de gestion des aléas de production
- Responsabilité limitée à la norme fixée atteinte avec une marge d'erreur.

La firme A selon Williamson (suite)

■ **Avantages:**

- Réduction des coûts de transactions entre les unités opérationnelles
- Faibles coûts du stock régulateurs : la centralisation fait qu'il y a une baisse des coûts des stocks et des dépenses de transports
- Economie de spécialisation: la compétence des salariés est utilisée de manière optimale
- Economie d'une réaction centralisée au chocs : la centralisation de l'information facilite l'adaptation aux chocs.
- Conduit à des économies d'échelles

La firme A selon Williamson (suite)

■ Critiques

- Les firmes peuvent ne pas bénéficier d'économies d'échelles si elles ne sont pas souples et ne savent pas s'adapter rapidement aux chocs
- Plus il existe une diversification du produit, plus il y a un coût accru du stockage
- Les demandes variées et changeantes des consommateurs rendent difficiles l'adaptation de la main d'oeuvre à la spécialisation
- Communication dans l'organisation hiérarchique parfois imparfaite
- Le coût des négociations salariales peut être plus élevée

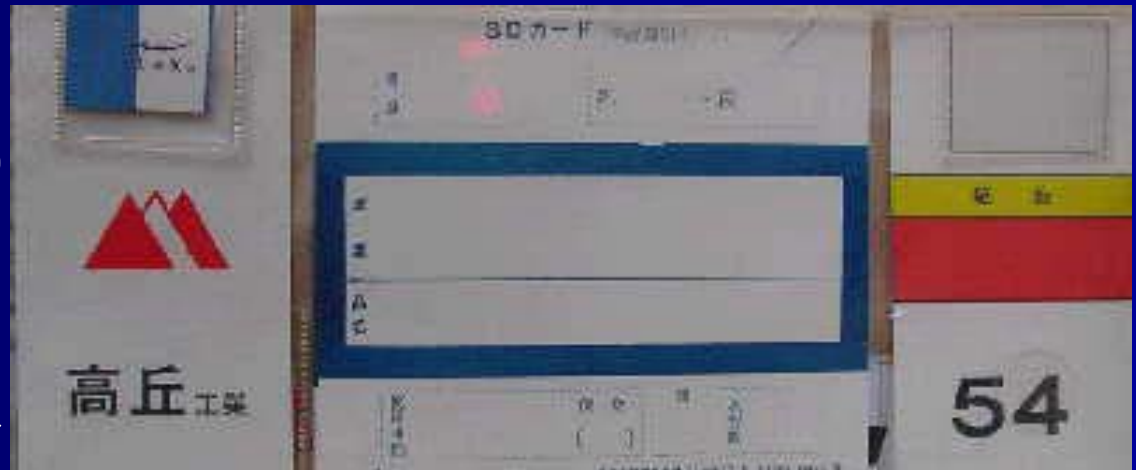
La firme J selon Aoki: exemple du système Kanban

- Le mot Kanban signifie étiquette, carte-fiche, ticket, enseigne.
- **Un kanban contient les informations suivantes:**
 - Le nom et le numéro de la pièce
 - La quantité des pièces
 - L'adresse ou les références du poste amont et aval
- **Deux types de Kanban :**
 - Kanban de production
 - Kanban de transfert

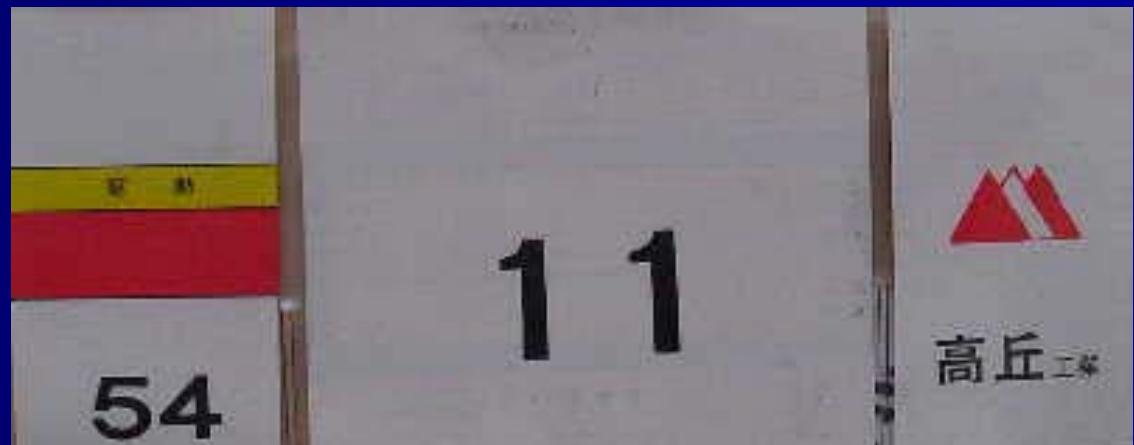
La firme J selon Aoki: exemple du système Kanban (suite)

Kanban:
看板(かんばん)

RECTO →



VERSO →



La firme J selon Aoki: exemple du système Kanban (suite)

■ Objectifs du Kanban:

- Décentralisation de la prise de décision
- Minimisation des fluctuations du stock de fabrication
- Réduction des délais administratifs
- Contrôle de la qualité
- Production de masse avec beaucoup de références

La firme J selon Aoki: exemple du système Kanban (suite)

Critiques :

- Modèle J est inapplicable si délai d'approvisionnement trop long
- Difficile d'imposer cette règle aux fournisseurs
- Pas d'anticipation en cas de variation de la demande
- Applications limitées : seulement pour une production continue ou répétitive
- Concurrence sauvage entre collègues (critique non invoquée par Aoki)

Comparaison des deux modèles

	Firme J	Firme A
Coordination	<ul style="list-style-type: none">-Coordination horizontale, souple, rapide-Adaptation de la production au marché	<ul style="list-style-type: none">- Processus centralisé- Séparation coordination et hiérarchique- Plan de production modifiable par le bureau central ou une de ses dépendances
Organisation	<ul style="list-style-type: none">-Economie intégrative-Polyvalence, partage de l'information et participation aux décisions	<ul style="list-style-type: none">-Economie spécialisée-Définition des tâches
Type de décisions	opérationnelles	stratégiques

Comparaison des deux modèles (suite)

	Firme J	Firme A
Compétence	Repose sur compétence et travail collectif	Repose sur la compétence spécialisée
Gestion des aléas	Traité localement La production en aval tire la Production en amont	Traité centralement Stock régulateur
Mécanisme d'incitation	Hiérarchie des grades Incitation collective (esprit d'équipe), centralisée	Incitation décentralisée

Conclusion

- 2 modèles de coordination différents: La firme A centralisée et la firme J décentralisée
- Quel modèle est le plus efficace ? Dépend du marché et du contexte économique, historique et technologique
- Après la seconde guerre mondiale, Toyota avait une productivité 8 à 10 fois plus faible que les firmes américaines. Aujourd'hui, Toyota est classée 2^{ème} au niveau mondial.
- Apparition des formes hybrides: coordination à la fois centralisée et horizontale

	Rang mondiale	Production totale	CA (\$)
GM	1	8 066 536	193 500 000 000
Toyota	2	6 814 554	122 050 892 857
Ford	3	6 644 024	171 700 000 000

Bibliographie

- M. Aoki (1988) « Economie Japonaise », *Economica*
- M. Aoki (1990) « Toward an Economic Model of Japanese firm », *Journal of Economic Literature*, Mars
- <http://www.oica.net/>
- <http://www.toyota.co.jp/>
- <http://www.gm.com/>
- <http://www.ford.com/>