### Chapitre 10 : Quel mode de production choisir ?

Les choix stratégiques portent sur les modes de production de biens ou de services, les méthodes à mettre en œuvre, la logistique à déployer, et sur le recours ou non à l'externalisation. La qualité constitue un enjeu majeur à tous les stades de la production.

##### 1. Les méthodes de production : fabrication à l'unité, en série, en continu

###### La production continue

Il s'agit de la **fabrication sans interruption** (ou presque) de produits par une organisation. Ces produits nécessitent une production continue pour ne rien perdre de leur intégrité. Par exemple, les industries pétrolières, électriques, agroalimentaires, nucléaires et métallurgiques utilisent ce système. On constate que ces secteurs nécessitent une production tout au long de l'année et fortement automatisée, avec en général des outils de production coûteux. Ces industries vont donc vouloir amortir le coût des machines en les utilisant en continu, sous la surveillance de salariés qui en assurent l'entretien. C'est dans ce contexte que l'on retrouve parfois des salariés travaillant en trois-huit.

###### La production unitaire

Il s'agit de la **fabrication d'un produit unique** ou en très faible quantité. On rencontre ce type de production pour des articles sur mesure de haute couture, des œuvres d'art, des films de cinéma, mais également dans certaines industries aux marchés restreints comme l'aéronautique ou la construction navale. Ce type de production fait souvent l'objet d'une commande ou d'un projet du fait de son volume ou de son coût.

###### La production en série

Cette méthode consiste à **réaliser un grand nombre de produits standardisés**. Selon les débouchés des produits, la fabrication se fera en petite ou grande série uniforme. Nous pouvons citer comme exemples les bouteilles d'eau, les voitures grand public, l'électroménager, l'électronique grand public, les téléphones portables, la production de DVD…

##### 2. Les différents types de production

Le choix stratégique du mode de production dépend le plus souvent de la nature du bien fabriqué ou du service offert.

###### La production de biens

La production de biens consiste à fabriquer un **produit matériel et stockable**. Elle nécessite des ressources matérielles, humaines et financières afin de transformer les matières premières en produits finis. Le processus de production des biens se compose de différentes étapes : l'approvisionnement (en matières premières, fournitures…), la fabrication, les différents stockages et la distribution des produits finis.

###### La production unitaire

Il s'agit de la fabrication d'un **produit unique ou en très faible quantité**. On rencontre ce type de production pour des articles sur mesure de haute couture, des œuvres d'art, des films de cinéma, mais également dans certaines industries aux marchés restreints comme l'aéronautique ou la construction navale. Ce type de production fait souvent l'objet d'une commande ou d'un projet du fait de son volume ou de son coût.

###### La production de services

Un service est un **produit intangible et non stockable**. Lors de la fabrication du service (servuction) le client ou l'usager participe plus ou moins directement au processus de production, ce qui rend chaque service unique. Par exemple, le client d'un fast-food va fournir des informations nécessaires à l'établissement de la commande ou exécuter certains actes, comme aller rapporter son plateau.
Le service n'étant pas stockable, il est consommé dès sa production (ex. : transport en taxi).

##### 3. La logistique de l'organisation

Le **mode de production** retenu par l'organisation **dépend de sa relation avec le client**.
On peut distinguer deux types de gestion de la logistique.

###### Le flux poussé

C'est à partir de prévisions de la demande finale des clients que le producteur va réaliser sa fabrication. Ici, la production « pousse » à la commercialisation. Cette méthode provoque, à différents stades de la production, la création de stocks : matières premières, produits en cours de fabrication et produits finis. L'un des inconvénients de cette méthode est donc la gestion des stocks et le coût y afférent.

###### Le flux tendu

Dans la méthode des flux tendus (ou « juste-à-temps »), la production débute après la commande du client. L'organisation ne produit que ce qu'elle sait pouvoir vendre. Par conséquent, les stocks sont réduits au minimum ou sont inexistants. Ici, on cherche à réduire les coûts liés aux stocks et les invendus. Seulement, en l'absence de stock, l'organisation peut être fragilisée, par exemple par un sous-traitant en grève. Cela aura un impact direct sur le processus de production, puisque l'absence de stock ne permettra pas de continuer la production. Dans ce cas, la livraison sera retardée, ce qui va nuire à l'image de l'organisation.

##### 4. La démarche qualité : un enjeu concurrentiel

La **démarche qualité** est au cœur du pilotage de la production car elle renforce la compétitivité de l'organisation. Elle se définit comme l'ensemble des dispositions à prendre pour améliorer la production à chaque étape et satisfaire de façon optimale les exigences de ceux à qui elle est destinée, à moindre coût.

La qualité représente l'ensemble des caractéristiques d'un produit qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites. La qualité est un **enjeu concurrentiel majeur** et elle ne se limite pas à la production des biens, mais concerne également la qualité des services, y compris celle des services publics :

* qualité de l'information du public,
* personnalisation des relations entre l'usager et l'agent,
* amélioration et simplification des démarches et formalités administratives,
* réduction des délais.

La qualité constitue donc un véritable **enjeu stratégique**. Elle permet une amélioration de l'image de l'organisation et la fidélisation des usagers/clients.

Toutefois, la création de biens et de services de qualité entraîne des **coûts supplémentaires**. Afin de les compenser, il faut valoriser la qualité des produits pour rester compétitif. En effet, vendre un produit de qualité peut devenir un avantage concurrentiel : en se distinguant des concurrents, l'organisation peut parfois voir ses ventes augmenter. Le dirigeant devra donc faire le choix ou non d'une démarche qualité en fonction des coûts supplémentaires et des gains qu'il compte réaliser.

##### 5. Le choix de l'externalisation

Une organisation peut faire le choix de confier tout ou partie de son activité de production de biens ou services à des partenaires extérieurs. Ce choix de ne plus produire par soi-même présente un ensemble d'avantages et de limites plus ou moins importants selon le degré d'externalisation.

###### Avantages de l'externalisation

* Réduction des coûts.
* Réduction des risques financiers et humains liés à un échec industriel.
* Recentrage sur le métier et mise à disposition de compétences ou de technologies que l'on ne possède pas.
* Flexibilité des ressources humaines et de la production.

###### Limites de l'externalisation

* Risque de perte de maîtrise du savoir-faire et de qualité.
* Moindre maîtrise des délais de production et dépendance vis-à-vis du sous-traitant (grèves…).
* Risque de dégradation de l'image et de coûts supplémentaires si le sous-traitant est défaillant.

Management 1ière