# Chapitre 5 Quels choix d’organisation de la production pour concilier productivité, flexibilité et qualité ?

**SYNTHESE MANAGEMENT Terminale STMG**

Les organisations opèrent des choix d’organisation de la production en déterminant comment produire les biens ou les services pour concilier productivité, flexibilité et qualité.

I. Repérer une innovation de procédés

A. L’innovation de procédés

L’innovation est la mise en œuvre d’une idée nouvelle, de nouvelles connaissances ou d’une invention dans un nouveau produit, un nouveau service ou un nouveau procédé, ainsi que la mise à disposition de cette nouvelle offre sur le marché. L’innovation se distingue de l’invention par le fait que l’invention n’est pas nécessairement transformée en innovation et ne donne pas toujours lieu à la création d’un nouveau produit.

L’innovation peut prendre différentes formes :

– l’innovation de produit : l’introduction d’un bien ou d’un service nouveau présentant une rupture radicale ou majeure (innovation de rupture comme l’Internet) ou enrichissant l’existant grâce à ses caractéristiques sans le remettre en cause (on parle d’innovation incrémentale comme la souris sans fil) ;

– l’innovation de procédé : la mise en œuvre d’une nouvelle méthode de production ou de distribution qui implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel utilisés.

B. Les avantages de l’innovation de procédés

La mise en place d’une démarche innovation est un processus indispensable qui permet à l’entreprise d’assurer son développement en lui procurant un avantage concurrentiel. En effet, l’innovation va permettre à l’entreprise d’améliorer ses performances internes, de s’adapter à son environnement, de gagner en compétitivité, de conquérir de nouveaux clients et de se distinguer des concurrents.

L’innovation de procédés a pour avantages de rendre l’entreprise :

**–** productive en utilisant au mieux les ressources dont elle dispose pour fabriquer ses biens et ses services ;

**–** flexible en répondant rapidement aux fluctuations de la demande et aux évolutions de l’environnement.

*Remarque :* Joseph Schumpeter distingue cinq types d’innovations : un nouveau produit, une nouvelle matière première, une nouvelle organisation, un nouveau marché, une nouvelle méthode de production.

II. Caractériser un processus de production

A. Le processus de production

La production est le processus qui consiste à mobiliser des ressources humaines pour transformer des ressources matérielles et financières en biens et/ou services pour les mettre à la disposition d’un client ou d’un usager.

La production vise plusieurs objectifs : assurer une quantité suffisante de produits, respecter les délais de production, veiller à la qualité et minimiser les coûts. Le processus de production diffère selon les choix stratégiques de l’organisation et la nature du produit.

B. Les modes de production de biens

La production de biens consiste à fabriquer un produit matériel. Le processus de la production de biens se compose de différentes étapes, de l’approvisionnement (en matières premières, en énergie…)  
à la fabrication, au stockage, au contrôle de la qualité, jusqu’à la distribution des produits finis.

Les modes de production diffèrent selon la nature du produit :

– la fabrication à l’unité : les opérations de production ne sont effectuées qu’une seule fois. Cela conduit à des produits uniques ou en faible quantité (un avion, un barrage, un film…) ;

– la fabrication en petites et moyennes séries : les opérations de production réalisent des produits identiques (machine outils…) ;

– la fabrication en grande série (appelée aussi production de masse) : les opérations de production réalisent un grand nombre de produits identiques (électroménager, journaux…) ;

– la fabrication en continu : la production est effectuée par opérations successives sans interruption ou presque afin de ne pas remettre en cause l’intégrité du produit (la production d’acier, la production d’électricité nucléaire, la production pétrolière, les boissons…) ;

– la fabrication en discontinu : le processus de production peut être interrompu avant d’aboutir au produit fini (smartphones).

C. Les caractéristiques de la production de services

La production de services consiste à fabriquer un produit immatériel. Le processus de la production de services englobe aussi plusieurs étapes (approvisionnement, fabrication, distribution) et la consommation de ressources humaines, matérielles et financières.

La production de services possède des caractéristiques spécifiques :

**–**le service estune prestation de travail non stockable (ex. : une coupe de cheveux chez un coiffeur) ;

– le client participe à la production du service en réalisant certains actes de la production : il fournit l’information nécessaire, coopère, exécute certains actes (ex. : dans un restaurant, le client réalise certains actes de production comme le fait de prendre un plateau…) ;

– le service est parfois consommé en même temps qu’il est produit.

Avec les nouvelles technologies et la dématérialisation des documents, certaines étapes de la production d’un service peuvent être automatisées dans le cadre d’un *workflow* (flux de travaux) afin d’améliorer la productivité.

*Remarque :*les auteurs P. Eiglier et E. Langeard ont proposé en 1987 de nommer le processus de création d’un service la « servuction ». C’est un néologisme contractant les mots « service » et « production ». La servuction peut se définir comme l’ensemble des opérations constitutives du processus de création du service. Il faut retenir le principe suivant : le client est systématiquement impliqué dans l’élaboration du service. De plus, la valeur du service n’est réelle que parce que le client consomme ce service. Exemple : une place d’avion ou une nuit d’hôtel sont des services perdus à tout jamais que l’on ne pourra pas représenter le lendemain à un autre client. À l’inverse, une voiture non vendue peut être stockée et présentée à la vente à d’autres clients potentiels.

III. Identifier le mode de pilotage de la production

A. Le pilotage des flux de production

Le pilotage de la production dépend de la relation de l’organisation avec ses clients.

On distingue deux systèmes de pilotage de la production : le flux poussé et le flux tendu.

Le pilotage de la production en flux poussés consiste à produire à partir de prévisions de demande pour constituer des stocks aux différents stades de la production. Des stocks sont constitués afin que le client n’attende pas. La productivité est favorisée au détriment de la flexibilité et des risques d’invendus.

Le pilotage de la production à flux tendu consiste à tendre les flux, c’est-à-dire à réduire les stocks pour que le processus de production soit de plus en plus fluide (moins de temps d’attente, de délais et de coûts). La production est déclenchée dès la commande du client, ce qui permet de réduire les stocks et d’améliorer la flexibilité de l’outil industriel, au détriment parfois de la productivité.

B. La gestion de la chaîne logistique (*supply chain management*)

Le pilotage de la production repose sur la logistique qui gère l’ensemble des flux d’informations (transferts d’informations tels que les bons de commande, factures, bons de livraison...) et des flux physiques (transport et stockage des matières premières, produits finis...).

La gestion de la chaîne logistique (appelée *supply chain management*) mobilise des ressources et des méthodes destinées à piloter le plus efficacement possible la chaîne globale d’approvisionnement, du premier fournisseur jusqu’au client final, afin de maîtriser les délais, les coûts et de garantir la traçabilité des produits. Pour l’organisation, l’optimisation des flux logistiques (d’informations et physiques) est une réelle source de création de valeur.

IV. Repérer les enjeux de la qualité

A. La qualité

L’activité de production a également comme objectif la recherche de la qualité. La qualité concerne l’ensemble du processus de production des biens et des services.

Elle correspond à la capacité d’un bien ou d’un service à satisfaire les attentes des clients ou des usagers à travers ses caractéristiques.

La qualité est un enjeu majeur :

– pour l’organisation publique : elle permet de simplifier les démarches, de réduire les délais, de personnaliser les relations entre l’usager et l’agent, d’améliorer la qualité de l’accueil et l’écoute des usagers ;

– pour l’organisation privée : elle permet d’améliorer son fonctionnement (réduire les coûts et les délais, impliquer et motiver le personnel…) et d’augmenter sa compétitivité en lui procurant un avantage concurrentiel qui permet de la différencier de ses concurrents.

B. Le contrôle qualité

La recherche de la qualité repose sur un contrôle qualité afin de savoir si les produits sont conformes aux exigences du marché, à la demande des clients et à la législation.

C. Le processus d’amélioration continue

La recherche de la qualité repose aussi sur un processus d’amélioration continue qui désigne un ensemble d’actions mises en œuvre pour réduire les dysfonctionnements, les insatisfactions des clients et améliorer les produits et le fonctionnement global de l’organisation.