



Chapitre 5 Quels choix d'organisation de la production pour concilier qualité et flexibilité ?

1. Comment l'innovation et la flexibilité peuvent-elles être obtenues ?

A. L'innovation de procédés

L'innovation de procédé consiste à adopter de nouvelles méthodes de production ou de distribution. Ces innovations permettent aux organisations de gagner en productivité et de leur assurer davantage de flexibilité. Des innovations portant sur les méthodes de production peuvent par exemple leur permettre de produire à un moindre coût tandis qu'une innovation sur la façon de distribuer leur produit peut leur permettre de conquérir une nouvelle clientèle.

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.

C. Des choix stratégiques d’organisation de la production

Pour rechercher la flexibilité et mettre en place des innovations de procédés, les organisations vont choisir entre différentes stratégies d’organisation de la production.

- ❖ L’organisation peut choisir *un mode de fabrication unitaire*. Dans ce cas, elle va produire les biens unité par unité. La production ne permettra pas de réaliser des volumes élevés. Cependant ce mode de fabrication permet une personnalisation forte du produit ainsi qu’une fabrication de qualité. Ce mode est donc particulièrement adapté aux produits à forte valeur ajoutée (*exemples : un avion, un barrage, un film, biens de luxe...*).
- ❖ L’entreprise peut faire *le choix d’une production en série*. Cela signifie qu’elle va produire un bien en grandes quantités. Pour produire en série, l’entreprise va être amenée à investir dans des ressources matérielles (machines...) et à mettre en place une organisation du travail particulière (division du travail). L’avantage réside dans la baisse du coût de production puisqu’elle produira plus de quantités, et donc en réduisant ses coûts.
- ❖ Une organisation *peut choisir de produire un bien de façon continue ou discontinue*. Pour cela, elle devra arbitrer en fonction de ses besoins et de son environnement. Produire de manière continue peut se justifier s’il existe une demande particulière pour ses biens et services (aires d’autoroute) ou si cela répond à une contrainte de l’organisation (centrale nucléaire).

L’organisation continue de la production va engendrer des contraintes spécifiques (travail de nuit, abstreinte...). Produire de manière discontinue nécessite de mener une réflexion stratégique sur les horaires de fonctionnement de l’entreprise en essayant de coller aux attentes des clients tout en proposant des horaires satisfaisants pour le personnel.

Un service est un produit qui n’est pas stockable. Lors de sa production, le client joue un rôle prépondérant. En effet, il détermine en partie la qualité du service. Un coiffeur, par exemple, a besoin d’une description précise des envies du client pour réaliser une prestation aboutie. Avec le développement des nouvelles technologies, les plateformes en ligne réservent une place importante au client dans la réalisation du service (Vinted, PAP...).

Les modes de production diffèrent selon la nature du produit

- *La fabrication en petites et moyennes séries* : les opérations de production réalisent des produits identiques (exemple : machine outils...)

- **La fabrication en grande série** (appelée aussi production de masse) : les opérations de production réalisent un grand nombre de produits identiques (exemples : 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 (exemples : 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 (exemple : smartphones).

D. 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 est une prestation de travail non stockable** (exemple : 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 (exemple : 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.**

Le choix d'un mode de production pour adapter l'offre aux besoins

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.

La production de services présente des particularités en matière de mode de production. Ainsi, **le workflow ou « flux de travaux »** est un outil informatique qui permet d'automatiser un processus ou une procédure comprenant des tâches successives et des flux d'informations correspondants.

Il est alors possible, pour tous les acteurs du processus, de visualiser les tâches à accomplir et d'utiliser les documents correspondants à ces tâches.

L'organisation gagne en productivité et en performance en termes de délais et de qualité car le *workflow* permet d'une part de réduire les temps d'exécution des tâches et de traitement de l'information et d'autre part de diminuer les risques d'erreurs.

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.

2. Comment la chaîne logistique participe-t-elle à la création de valeur ? (*Supply chain management*)

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**.

La logistique, c'est-à-dire l'organisation de la chaîne d'approvisionnement d'une organisation, notamment la gestion de l'ensemble de ses flux physiques et informationnels, permet à l'organisation de gagner en efficacité. La logistique permet en effet de rationaliser les flux au sein d'une organisation et de diminuer les coûts de transport, les pertes d'information...

- ✓ **L'organisation peut choisir de produire en flux poussés.** Une production en flux poussés signifie que l'approvisionnement en matières premières et le centre de production commandent le niveau de stocks de l'entreprise. Le rôle des commerciaux est alors d'écouler les stocks de l'entreprise.

Cette approche logistique nécessite de mettre en place des stocks importants, ce qui engrange des coûts. Elle convient bien aux produits facilement stockables et repose sur la capacité des commerciaux à susciter l'achat du consommateur.

- ✓ **L'organisation peut choisir de produire en flux tendus.** Dans cette approche, c'est le client qui est à l'origine de la production en faisant une commande. L'organisation va alors commencer la production du bien qui sera expédiée directement au client sans être stockée.

Cette approche a l'avantage d'éviter les stocks et de permettre une production plus personnalisée. L'inconvénient réside dans le décalage entre la commande du client et son obtention du bien.

3. Pourquoi la qualité est-elle déterminante pour la compétitivité d'une organisation ?

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'utilisateur 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.

La qualité d'un bien peut être définie comme son aptitude à satisfaire correctement les besoins des utilisateurs (des clients). La qualité est un élément déterminant de la performance d'une organisation. Elle peut être contrôlée et évaluée en amont grâce à des normes de fabrication, une certification ou un label de fabrication... ou en aval à l'aide de critères de satisfaction du client.

Pour les entreprises, la qualité est un enjeu concurrentiel et un facteur déterminant de leur compétitivité.

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.