

PARTIE 2 – FINALISER ET DECIDER

THEME 4 – Mobiliser les ressources 4.2 – Optimiser les ressources technologiques et la connaissance

CHAPITRE 8 – STRATEGIE ET ORGANISATION DE LA PRODUCTION

→ Qu'est-ce que la production ?

La production consiste à fabriquer des produits répondant aux besoins des clients. La fonction de production recouvre donc l'activité de transformation des matières premières en produits finis (ou services), grâce à la combinaison de facteurs de production (machines et hommes : facteur capital et travail). Au sens large, elle correspond à la gestion de l'ensemble des flux matériels et immatériels utiles à la production d'un bien ou d'un service d'une part, qui tient compte, d'autre part, des relations avec les parties prenantes concernées : fournisseurs et clients essentiellement.

I – LES DIFFERENTS SYSTEMES DE PRODUCTION ?

La production peut prendre des différentes formes selon les quantités à produire, les processus technologiques, etc. Les principales modalités de production sont:

Fonctionnent à la commande

- La production unitaire : production qui résulte de la commande d'un produit particulier, parfois totalement original. L'entreprise doit s'organiser pour s'adapter aux besoins particuliers du client. Exemples : bâtiment ou ouvrage important, film, artisanat...
- La production par petites séries : production conçue sur le principe de l'assemblage de composants de façon répétée pour fabriquer de petites quantités de produits. Exemples : machines, voitures spéciales, confection Zara...

Alimentent un stock

- La production en grandes séries : production conçue pour fabriquer des produits standardisés en grandes quantités. Exemples : électroménager, automobiles...
- La production en continu : processus ininterrompu et automatisé avec investissements lourds et production peu flexible. Exemples : raffineries de pétrole, production d'acier, répondeur vocal...

II – L'ORGANISATION DE LA PRODUCTION

A- LE PILOTAGE DE LA PRODUCTION ?

On distingue actuellement 2 façons de piloter la production :

- ✚ Le pilotage de la production par l'amont (ou pilotage en flux poussés) consiste à produire en fonction de la demande anticipée. On fabrique puis on vend. Les produits fabriqués sont peu différenciés, la main d'œuvre est peu qualifiée et les ateliers sont spécialisés.
- ✚ Le pilotage de la production par l'aval (ou flux tendus ou JAT : Juste à Temps) : ici, c'est la commande du client qui déclenche la production. Ce mode de production est très flexible pour répondre aux fluctuations de la demande mais suppose une collaboration des fournisseurs et du personnel. (Risques : pannes machines, retards de livraison, aléas d'approvisionnement). On fabrique que ce qui est vendu.

PARTIE 2 – FINALISER ET DECIDER

THEME 4 – Mobiliser les ressources 4.2 – Optimiser les ressources technologiques et la connaissance

Le pilotage par l'amont permet une diminution des coûts unitaires et la disponibilité immédiate du produit à la demande du client. Cependant, il présente plusieurs inconvénients. La présence inévitable des stocks qui permettent d'éviter les ruptures ont un coût important. Le travail est peu enrichissant, générateur de lassitude et de désimplication des salariés. La production est centrée sur les quantités à produire plutôt que sur la qualité des produits.

B – L'EVOLUTION DES MODELES DE PRODUCTION

Il existe 3 principaux modèles de production :

Pilotage par l'amont

- **Le taylorisme** a été conçu par Frederick Taylor au début du XXe siècle. Basé sur la division du travail, la spécialisation des travailleurs et le salaire au rendement. Il améliore la productivité du travail. Il est toujours présent aujourd'hui notamment dans les services (hôtellerie, restauration rapide, plateforme téléphonique...)
- **Le fordisme** a été initié par Henry Ford au début du XXe siècle. C'est le taylorisme plus le travail à la chaîne, la production de masse.

Pilotage par l'aval

- **Le toyotisme (ou lean management)**: mis en place au Japon par Ohno chez Toyota (1980). C'est la production sans gaspillage pilotée par la demande et évite à l'entreprise d'avoir des stocks. Il favorise la responsabilisation et la polyvalence des travailleurs. Il améliore la qualité des produits.

Ce mode de production s'est généralisé aujourd'hui dans de nombreuses industries en raison des avantages qu'il présente par rapport au système traditionnel. Il permet une production sans gaspillage. Il évite à l'entreprise d'avoir des stocks préconstitués. Il favorise la responsabilisation et la polyvalence des travailleurs. Il améliore la qualité des produits.

III – LIEN ENTRE PRODUCTION ET STRATEGIE

Il existe un lien étroit entre la stratégie suivie par l'entreprise et l'organisation de la production.

- **La domination par les coûts** est une stratégie de compétitivité par les prix. Elle nécessite une production en grandes séries de produits standards, en flux poussés généralement, afin de diminuer les coûts grâce à des économies d'échelle. (Exemple : BIC)
- **La différenciation** est une stratégie qui met l'accent sur les caractéristiques uniques du produit fabriqué. Elle nécessite une production en petites ou moyennes séries en flux tendus. Elle exige une innovation importante sur le produit.
- **La focalisation** est une stratégie qui vise une cible étroite. Elle nécessite une production en petites séries ou à l'unité adaptée à des besoins très spécifiques.