



Chapitre 4 : 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.

b. 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 (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, abstention...). 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...).

2. Comment la chaîne logistique participe-t-elle à la 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 ?

Pour être compétitives, les organisations doivent mettre en œuvre une démarche qualité. Cela leur permettra de corriger les erreurs sur la chaîne de production afin de gagner en productivité et de réduire les coûts (en baissant le risque d'accident de travail par exemple). La démarche qualité permet aussi d'améliorer la valeur perçue de leur offre, notamment *via* l'obtention d'une certification (labels, récompenses...).

Cette démarche qualité nécessite la mise en place d'un contrôle qualité qui permettra de vérifier la bonne mise en place des procédures. Ce contrôle qualité est un outil qui favorise le phénomène d'apprentissage organisationnel. Ce phénomène consiste à penser l'amélioration continue de la performance de l'entreprise par la prise en compte des erreurs passées.