

## Chapitre 8 : Stratégie et organisation de la production.

### I) Management industriel et stratégie de production.

#### A. Fonction de processus de production.

Le service de production doit travailler en liaison avec le service commercial, le service financier et dans certains cas le service approvisionnement s'il n'est pas inclus dans le service production. Il doit gérer un flux de matières et un flux d'informations.

Le service production va aussi travailler, en amont, avec le bureau d'études (conception des nouveaux produits avec des prototypes), le bureau de méthodes (Comment le fabriquer ? Définition des méthodes de fabrication et organisation de la production) puis le bureau d'ordonnancement (Qui ? Combien de temps ? Lancement du produit ?) qui va planifier la production.

La fonction de production va aussi dépendre de la taille de l'entreprise, de la nature du produit, du volume à produire et du mode de management.

Le processus de production est le suivant :

1. Approvisionnement.
2. Fabrication.
3. Contrôle.
4. Livraison.

#### B. Stratégie de production et performance de l'entreprise.

La performance dans une production correspond au respect des coûts, de la qualité et des délais. Il faut que les critères suivants soient respectés :

- Amélioration de la qualité.
- Adaptation à la demande.
- Réduction des délais.
- Amélioration de la productivité.
- Réactivité de l'offre.
- Satisfaction du client.

#### C. Prise en compte des parties prenantes.

Cette organisation et les performances du service de production sont évalués par les parties prenantes notamment les actionnaires qui veulent la rentabilité des investissements. Mais aussi par les clients qui exigent une qualité totale et les salariés qui veulent de bonnes conditions de travail, le tout dans un environnement respecté.

### II) Organisation et gestion de la production.

#### A. Implantation des unités de production.

**Implantation fonctionnelle** qui correspond au regroupement des outils de production réalisant une même opération sur un même site (Spécialisation mais travail répétitif). Avec cette implantation la marchandise a tendance à voyager beaucoup (AIRBUS).

**Implantation en ligne** c'est-à-dire l'alignement des outils de production sur un même site les uns à la suite des autres de façon que le produit soit progressivement fabriqué au fur et à mesure de son déplacement dans la chaîne de production. Cette implantation est de plus en plus robotisée (Constructeur automobile).

**Implantation en cellules** c'est une implantation qui reprend les caractéristiques de l'implantation en ligne avec l'ajout d'une certaines autonomies c'est-à-dire que la production est divisée en îlot plus ou moins autonomes.

Précédent l'implantation, il a fallu que l'entreprise décide d'une localisation de l'unité de production notamment dans une logique de coûts qui peut être d'approvisionnement, de fabrication ou de distribution (délocalisation, monnaie commune, rapprochement des matières premières).

### B. Typologie des modes de production (Selon Woodward).

**Selon la destination** (comment ajuster la production par rapport à la demande) soit **avec du stock** c'est-à-dire avec la prévision de la demande (flux poussé) soit **à la commande** (flux tendu) c'est-à-dire déclenchement de la production à la réception d'une commande.

**Selon la quantité** soit en unitaire ou petit lots c'est-à-dire une faible production soit en grande quantité et donc une production plus importante.

**Selon le processus technique** c'est-à-dire soit en production discontinue (avec des interruptions) soit en production continue (impossibilité d'interrompre la production, c'est le cas pour l'industrie énergétique).

### C. Pilotage de la production.

Le pilotage du mode de production mène étroitement la gestion de la production mais aussi la gestion du stockage pour tendre vers le zéro stock et la gestion des hommes. On distingue le pilotage en amont avec des flux qu'on appelle poussés et un pilotage par l'aval avec des flux tendus.

## III) Gestion de la production et management stratégique.

### A. Notion de qualité.

1. Qualité objective = Qualité technique du produit.
2. Qualité subjective = Qualité du produit perçue par le client.
3. Relation service = Qualité des services associés du produit.

La qualité se définit comme un ensemble de propriétés et de caractéristiques qui différencie un produit ou un service et de lui conférer l'aptitude de satisfaire des besoins exprimés ou implicites.

Les parties prenantes influencent la qualité, le client est de plus en plus exigeant et les actionnaires souhaitent un produit de qualité pour accroître les ventes et donc percevoir plus de dividendes. Il y a également les fournisseurs qui doivent fournir les produits semi-finis.

La logique de qualité totale est d'empêcher le processus de production voir l'entreprise dans son ensemble de générer des défauts. La qualité totale s'appuie sur un postulat simple : « Faire bien du premier coup ».

### Les 7 zéros de la qualité totale.

- Zéro panne (Pas d'arrêt de la production).
- Zéro délai (Flexibilité de la production).
- Zéro stock (approvisionnement juste à temps).
- Zéro papier (Simplification du traitement de l'information).
- Zéro accident de travail (Renforcement de la sécurité).
- Zéro grief sur la qualité de vie du travail.
- Zéro défaut (pas de produit ou de service défectueux).

### B. Management stratégique et management de la qualité.

Un outil pour améliorer la qualité se nomme la roue de Deming avec le processus PDCA.

Plan : Chercher des améliorations.

Do : Mettre en œuvre.

Check : Vérifier les résultats.

Act : Constater les écarts et corriger.

### Management de qualité totale.

- Satisfaction des clients.
- Protection de l'environnement.
- Responsabilité à l'égard de la collectivité.
- Maintien des relations avec les fournisseurs.
- Création de valeur pour les actionnaires.
- Responsabilité à l'égard des salariés.