

L'organisation de la production : une perspective historique

Cette première approche du management de la production a pour objectif de définir ce qu'est la fonction de production, de la situer dans l'entreprise et d'analyser son évolution dans le temps. La production est étudiée ici dans une perspective dynamique. Elle est indissociable du contexte économique et technologique dans lequel elle s'inscrit et qui suscite son évolution.

Face à la globalisation économique et aux révolutions technologiques, la fonction de production devient de plus en plus stratégique dans la mesure où elle permet la maîtrise d'un environnement complexe et instable. Cette nouvelle dimension lui confère un rôle à part dans l'entreprise et justifie l'intérêt qu'on lui porte (section 1). Mais, l'appréhension des modalités d'organisation et de gestion de la production au cours du temps, nécessite que l'on situe cette activité au sein de l'ensemble plus vaste qu'est l'entreprise industrielle. Les outils que sont les théories de l'organisation et certaines théories économiques permettent de cadrer son évolution par rapport à celle de l'entreprise. Elles permettent aussi de comprendre, d'un point de vue conceptuel, comment s'opère le glissement d'une organisation standardisée vers un processus productif complexe (section 2). L'étude du passage du modèle taylorien-fordien au toyotisme illustre de façon complémentaire et concrète les mutations successives de l'organisation de la production. La description de ces deux modèles favorise non seulement leur appréhension, mais aussi leur analyse critique quant à leurs fondements et leur légitimité (section 3). Enfin, l'activité productive de l'entreprise, considérée désormais comme un système

complexe, ne se limite pas à la production elle-même. Les performances de la fonction de production dépendent aussi des capacités des services annexes qui supportent l'activité de fabrication et interagissent de plus en plus avec elle (section 4).

- Section 1 ■ De la dimension technique de la gestion de production à sa dimension stratégique
- Section 2 ■ L'évolution de la conception de l'organisation et ses implications pour le management de la production
- Section 3 ■ L'avènement d'un nouveau modèle de production dans les pays occidentaux
- Section 4 ■ Les fonctions de la production

Section 1 DE LA DIMENSION TECHNIQUE DE LA GESTION DE PRODUCTION À SA DIMENSION STRATÉGIQUE

1 De la production au processus de production

Au sein de toute organisation, la *production* joue un rôle majeur puisqu'elle vise à la transformation de ressources afin de créer des biens et/ou des services. Concrètement, l'entreprise modifie les caractères physiques, spatiaux ou temporels des ressources dont elle dispose, en les *transformant*, en les *transportant* ou en les *stockant*. Mais, la production ne peut se percevoir, au même titre que les autres activités de l'entreprise, comme une activité rigide. Elle doit nécessairement s'adapter aux évolutions de son environnement, ainsi qu'à celles des autres activités de l'entreprise.

Si à l'origine la fonction de production était considérée isolément dans l'entreprise, il n'en est plus de même aujourd'hui et ceci pour deux raisons. D'une part, elle doit désormais être associée aux autres fonctions (finance, marketing, gestion des ressources humaines...) si elle veut atteindre son objectif qui est d'assurer efficacement la combinaison des facteurs qui contribuent à cette production (figure 1.1).

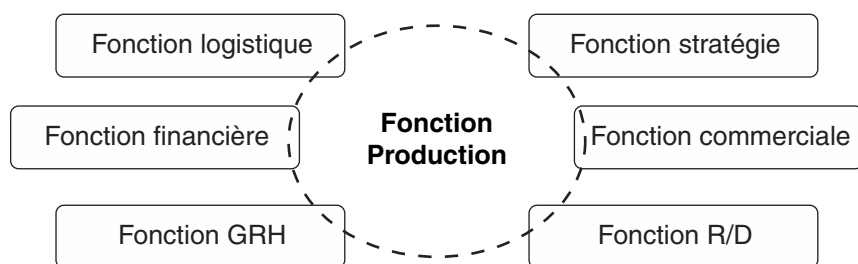


Figure 1 — La fonction de production au cœur du processus de création de valeur

D'autre part, son efficacité repose aussi sur le développement de fonctions annexes à la production elle-même, et qui n'en sont pas moins essentielles au processus de création de valeur. La plupart des activités qui visent à « servir » la production consistent à gérer les stocks, à planifier la production, à s'approvisionner chez les fournisseurs, à assurer le transport des marchandises et produits finis (voir point 4.)... L'importance prise dans l'organisation du système productif par la logistique – c'est-à-dire par la gestion des flux matériels et immatériels – tend à illustrer la place et la dimension de la fonction de production. De même, le lien étroit qui rattache la production à l'informatique prouve l'ampleur des ramifications du processus productif dans l'entreprise.

À côté du système physique de production, le *système d'information* devient un support indispensable. Dans la mesure où la fonction de production ne peut plus être considérée isolément dans l'entreprise, elle change de statut. De la simple « combinaison productive capital-travail », qui relevait d'une conception technique et mécaniste, on passe désormais à une dimension plus stratégique et organique, en envisageant les ramifications de l'ensemble du « processus de production » dans l'entreprise, et même au-delà, en intégrant clients, fournisseurs et sous-traitants... Le résultat de la combinaison productive dépend ainsi de la qualité des interactions entre ces différents acteurs. Le management de la production s'enrichit et se complexifie pour assurer une meilleure maîtrise de l'environnement. Il intègre donc à la fois un *aspect opérationnel* et un *aspect stratégique*, la gestion de production nécessitant désormais la mise en œuvre de nouvelles stratégies productives.

2 La complexification des objectifs

Le changement de nature de la fonction de production résulte aussi des mutations dans ses enjeux et ses objectifs. À l'origine, la *productivité* constituait l'objectif phare de l'entreprise industrielle. Celle-ci y répondait par une méthode d'organisation du travail privilégiant la décomposition de l'unité de production en ateliers indépendants, le chronométrage et la standardisation des opérations... c'est-à-dire l'OST. Toujours dans le cadre de cette démarche productiviste, la volonté de gérer les opérations est apparue grâce au développement de nouveaux outils au service du management, tels que la recherche opérationnelle, la simulation, le calcul de probabilités et les statistiques, ceci afin d'assurer une optimisation des stocks, un meilleur ordonnancement, un équilibrage des lignes de production, etc.

Aujourd'hui et depuis les années 80, sous la pression combinée des innovations technologiques et de la globalisation économique, la production doit composer avec des objectifs a priori contradictoires. Elle doit fabriquer des produits de *qualité*, dans les meilleurs *délais*, au moindre *coût*, tout en *s'adaptant* rapidement aux demandes changeantes des clients. Si l'automatisation et la flexibilité des équipements et des hommes parviennent au moins partiellement à répondre à ces contraintes, il n'en reste pas moins que la combinaison « qualité-délais-coûts-flexibilité » reste difficile

à réaliser. La gestion de production relève alors du domaine de la stratégie industrielle. Elle trouve des réponses à ses problèmes de gestion dans des analyses en termes de processus-organisation et de marché-produit.

Ainsi, la *gestion transversale* de l'organisation apparaît-elle comme une réponse appropriée aux problèmes posés par les découpages fonctionnels traditionnels, notamment en termes de gestion de projet, de gestion de la qualité, etc. Les *processus intégrateurs* qui se mettent en place permettent d'offrir des solutions cohérentes aux difficultés rencontrées lors d'un mode de gestion local.



Repères

La campagne publicitaire Peugeot Perspectives

Un exemple de processus intégrateur simple peut être trouvé dans une ancienne campagne publicitaire de Peugeot. Celle-ci s'attachait à montrer que « pour la première fois, le banquier, le technicien et l'assureur font partie de l'équipement ». L'objectif est de simplifier le processus d'achat de l'automobiliste qui souhaite changer de voiture tous les deux ou trois ans. La réunion des différentes fonctions lui permet de planifier son budget automobile ou bien d'être pris intégralement en charge par Peugeot. En effet, Peugeot Perspectives c'est « le financement, l'entretien, l'assurance, la reprise du véhicule et une voiture neuve tous les deux ou trois ans sous forme de mensualités ». Peugeot innove en montrant que le progrès, comme l'indique la publicité, n'est pas uniquement « affaire de technologie ». Il s'agit d'une innovation d'ordre organisationnel qui permet le regroupement de trois fonctions différentes, traditionnellement isolées, afin de faciliter l'achat du client. Aujourd'hui, ce type de service s'est généralisé dans l'industrie automobile.

De même, des relations de type coopératif dans et entre entreprises se substituent-elles à des relations hiérarchiques classiques afin d'assurer une meilleure tension des flux. Enfin, l'investissement dans les technologies flexibles, et plus généralement dans la productique¹, ainsi que le développement des nouvelles technologies de l'information constituent aussi dans ce nouveau contexte un outil stratégique opportun.

Tout ceci aboutit à une complexification du processus de production, qui tend à inclure des variables non seulement de plus en plus nombreuses, mais aussi de nature différente (stratégique plutôt qu'opérationnelle). Le gestionnaire se voit désormais confier la tâche délicate du *management stratégique et intégré de la production* afin de répondre aux différents enjeux de la gestion de production moderne.

1. La productique, ou GIAO (Gestion industrielle intégrée assistée par ordinateur) ou CIM (Computer Integrated Manufacturing), est un système global de conception, d'organisation, de gestion et de traitement de l'information d'une entreprise industrielle. Ce système s'appuie sur une base de données commune à toutes les activités de l'entreprise assistées par ordinateur : CAO, FAO, GPAO, MAO... atelier flexible, robot, manutention automatique, etc.