

Thème 4 : Le management stratégique : L'organisation de la production

4.1. Quel mode de production choisir ?

Le choix stratégique du mode de production ne concerne pas seulement les entreprises industrielles mais s'applique également aux activités de service sur lesquelles il conviendra d'insister. Ce choix dépend le plus souvent de la nature du bien fabriqué ou du service offert. Dans ce dernier cas, il convient de noter que le client ou l'utilisateur participe plus ou moins directement au processus de production.

L'externalisation consiste pour une organisation à confier tout ou partie de son activité de production à des partenaires extérieurs par le biais de relations contractuelles. En règle générale, l'externalisation a pour objectif une réduction des coûts mais une organisation peut également externaliser sa production afin d'en améliorer la qualité ou encore d'en accroître l'efficacité.

L'analyse de la qualité comme enjeu majeur de la production ne doit pas être ramenée à un catalogue descriptif de normes. L'approche doit être nécessairement plus problématique et toujours fondée sur une ou plusieurs situations contextualisées puisqu'il s'agit de montrer que la qualité est un enjeu concurrentiel majeur. En outre, l'étude de la qualité ne devra pas se limiter à la qualité de production des biens mais sera nécessairement élargie à l'étude de la qualité des services, y compris celle des services publics : qualité de l'information du public, personnalisation des relations entre l'utilisateur et l'agent, amélioration et simplification des démarches et formalités administratives, réduction des délais. La qualité constitue donc un véritable enjeu stratégique.

4.2 Une organisation du travail souple ou rigide ?

Toutes les organisations sont contraintes dès leur création à diviser le travail en tâches. Les notions de taylorisme et de toyotisme s'appuieront nécessairement sur des exemples.

La notion de polyvalence abordée dans ce thème concerne la réalisation de tâches différentes dans une situation de travail spécifique et cohérente, de façon relativement sédentaire, pour permettre l'apprentissage et le développement de compétences sur des postes de travail qualifiés. Dans ce cas, le travail est caractérisé par un enrichissement des tâches. La polyvalence appliquée aux activités de services consiste à confier aux personnes le traitement complet d'un dossier, depuis le contact avec le client ou l'utilisateur jusqu'au service rendu en passant par le suivi du dossier. Le recours important à la polyvalence des salariés favorise la flexibilité de l'organisation du travail.

4.3. Comment assurer la cohérence de l'ensemble des tâches ?

À mesure que la division du travail s'amplifie et que les tâches deviennent plus complexes, la mise en place de modes de coordination s'impose afin d'assurer la cohérence de l'ensemble du travail à réaliser. Trois grands modes de coordination peuvent être retenus : la coordination des tâches entre les individus par communication informelle, la coordination par un seul individu qui donne des ordres et contrôle le travail des autres et la coordination par le biais de résultats, normes, procédures ou qualifications. Cette coordination peut s'accompagner d'une délégation du pouvoir

de décision. La décentralisation concerne la diffusion du pouvoir de prise de décision dans une organisation et se caractérise par le degré d'autonomie et de responsabilité accordé tout au long de la ligne hiérarchique.

La nature des mécanismes de coordination employés et le niveau de délégation de pouvoir octroyé par le sommet hiérarchique permettent de distinguer une configuration structurelle souple d'une configuration structurelle rigide. En aucun cas, il ne faut chercher à aborder ici tous les types de configurations structurelles.

À partir d'une situation concrète décrivant la croissance d'une organisation, on peut expliquer, par exemple, que l'accroissement du volume de travail entraîne une multiplication des tâches qui nécessitent alors d'autres modes de coordination pour aboutir aux résultats attendus. De même, l'évolution technologique d'un produit peut induire une complexification des tâches dont les plus spécialisées nécessitent d'être réalisées de manière plus autonome et responsable moyennant une délégation du pouvoir de décision.