Chapitre 4 - Quels choix d'organisation de la production pour concilier flexibilité, qualité et maîtrise des coûts ?

**Source :** stmg-MSGN-2021-metropole-sujet-fromagerie-reo

La fromagerie Réo se distingue en proposant une offre unique grâce notamment à la qualité des produits, à un savoir-faire ancestral des maîtres laitiers, à une forte identité régionale normande et à l’adoption d’une démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans son activité. David Aubrée, à la tête de la fromagerie Réo depuis 2016, analyse la pertinence des choix de gestion opérés.

Conscient de l’importance du camembert AOP pour l’entreprise Réo, son dirigeant veille à mettre en œuvre les décisions et les actions appropriées dans sa fabrication pour que ce produit contribue favorablement à la performance de l’entreprise. Cela se traduit, au sein de la fromagerie Réo, par des choix en termes de logistique et la mise en œuvre d’une démarche d’amélioration de la qualité et d’un contrôle des coûts.

**Expliquer pourquoi l’entreprise Réo opte pour une production en flux poussés pour ses camembert AOP.**

**Documents :**

**Les caractéristiques de la production du camembert AOP Réo**

L’entreprise Réo fabrique plus de trois millions de camemberts AOP Réo par an à partir de matières naturelles : le lait cru, des ferments lactiques et du sel. Ces camemberts sont produits manuellement grâce à un savoir-faire artisanal. Seuls le salage et l’emballage sont automatisés et réalisés par des machines. 46 producteurs locaux, dont 32 habilités en AOP, fournissent exclusivement la fromagerie Réo en lait.

« Nous travaillons en étroite collaboration avec les producteurs afin de les accompagner et de les suivre au quotidien en leur donnant des conseils et en leur fixant des objectifs relatifs au cahier des charges AOP. Il est de notre responsabilité de garantir une qualité de lait répondant aux exigences du lait cru pour la fabrication de notre camembert ! » précise David Aubrée.

Avant la fabrication, le lait est contrôlé afin d'identifier sa qualité microbiologique. Si le lait est conforme aux exigences du cahier des charges AOP, il sera utilisé pour fabriquer nos camemberts au lait cru. Dans le cas contraire, après pasteurisation, le lait est revalorisé dans la production de nos beurres, crèmes fraîches et fromages frais.

Le stockage de ce type de lait dans des cuves réfrigérées ne peut excéder 72 h à compter de l'heure de la traite. Le camembert de Normandie est un fromage élaboré à partir de lait cru. Par contre, le lait pasteurisé est stocké plus longtemps.

**Le processus de commande du camembert AOP Réo**

La détermination des quantités de camemberts AOP Réo à produire dépend des prévisions réalisées à partir, notamment, de données antérieures.

Une fois fabriqués, les camemberts font l’objet d’un stockage avant d’être commercialisés, distribués auprès des hypermarchés et supermarchés. Les commandes des GMS sont fréquentes et la livraison des produits doit intervenir dans les plus brefs délais.

Le module vente et gestion commerciale du progiciel de gestion intégré (PGI) de l’entreprise permet de traiter rapidement les bons de commande reçus des supermarchés et hypermarchés et d’établir les factures correspondantes. Ce PGI offre un accès rapide à l’information et facilite son partage. Il permet d’optimiser la réactivité de l’entreprise Réo et de mieux satisfaire les attentes des GMS et il réduit les « coûts cachés » (erreur de double saisie, non-respect des délais, etc.). La mise en place de ce PGI a nécessité un effort d’investissement financier et humain.

Correction :

**Expliquer pourquoi l’entreprise Réo opte pour une production en flux poussés pour ses camembert AOP.**

Il y a un **pilotage par l’amont**, la production est lancée sur les bases d’une **prévision des ventes futures** (demande anticipée) et elle est stockée pour être écoulée ensuite. Aussi, les quantités de camemberts AOP Réo à produire dépendent des **prévisions réalisées** à partir de données antérieures.

Une fois produits, les camemberts AOP Réo doivent donc être livrés dans les plus **brefs délais**. Les exigences de fraîcheur conduisent les GMS à réaliser des commandes fréquemment. L’entreprise « pousse » les produits dans la chaîne de fabrication pour constituer un stock, dans le but de satisfaire une demande anticipée.

De plus, cela permet de réduire les stocks. Or le stockage du lait cru dans des cuves réfrigérées ne peut excéder 72 heures à compter de la traite la plus ancienne jusqu’au début de la maturation. Si le délai est passé, alors le lait doit être pasteurisé. Réduire le délai de stockage doit permettre de produire plus de camemberts AOP et moins de camemberts pasteurisés.