

I.1. INTRODUCTION

La gestion de la production est l'ensemble des activités qui participent à la conception, la planification des ressources (matérielles, financières, ou humaines), leur ordonnancement, l'enregistrement et la traçabilité des activités de production, le contrôle des activités de production de l'entreprise.

Du fait du développement des activités de services dans les économies développées, la gestion de la production s'est élargie aux services et ne concerne plus seulement l'industrie.

L'objectif est d'améliorer de façon continue la gestion des flux et stocks inclus dans la chaîne de travail qui débute en amont avec les fournisseurs et se termine en aval chez les clients intermédiaires ou finaux.

Mais dans les entreprises de services la production ne peut par définition pas être stockée du fait de son caractère immatériel. De plus d'autres caractéristiques des services, comme l'inséparabilité, qui tient à ce que la consommation et la production aient lieu forcément ensemble et que le client soit de ce fait fortement impliqué dans la production du service, imposent aux entreprises du secteur tertiaire des formes spécifiques de la gestion de production des services

L'ensemble de ces activités doit être réalisé dans le respect des procédures établies (implicitement ou explicitement) par l'entreprise et tenir compte à la fois de la qualité de ses produits ou services, mais aussi de la sécurité de ses salariés ou de son environnement.

Pour mener à bien ces différentes tâches, les entreprises s'aident d'outils informatiques, de la gestion de la production assistée par ordinateur aux progiciels de gestion intégrés : PGI ou ERP en passant par la supervision.[1]

Production : Ensemble d'opérations permettant de créer, à partir de valeurs ressources, des biens ou des services ayant une utilité. La production c'est la création d'un bien économique ou addition de la valeur à un bien existant. [6]

I.2. HISTORIQUE [2]

- (19ème siècle) Révolution industrielle:

- augmentation des volumes de production et de la complexité des organisations ; décisions de production souvent laissées aux ouvriers ;

- développement de la machinerie et de l'automatisation ; ère des ingénieurs mécaniciens (John Cockerill).

- (1910) Scientifique management:

- observation des méthodes de travail : éclatement des tâches complexes en parties simples,

Sélection de méthodes optimales (parmi celles observées), systématisation des procédures ; ère des ingénieurs industriels (Taylor, Gilbreth, Ford).

- (à partir de 1945) Recherche opérationnelle, management science:

- modélisation mathématique et optimisation ;

- transition des méthodes descriptives vers les méthodes prescriptives (ouvre la voie à l'intervention des gestionnaires).

- (à partir de 1950) Développement de l'informatique:

- logiciels d'aide à la décision ;

- automatisation de la production ;

- systèmes d'information (MIS) et systèmes intégrés de gestion d'entreprises (ERP).

- (à partir de 1970) Développement de la compétition internationale:

- importance accrue des coûts, de la flexibilité, de la qualité, des délais (exemple japonais); Accent sur la fonction production, dont l'importance stratégique est explicitement reconnue.

Organisation moderne

- Le système de production Ford
- Le système de production Toyota

La société Toyota a été pionnière dans l'élaboration des méthodes modernes de gestion de la production, aujourd'hui regroupées sous le nom des méthodes flexibles, méthodes agiles ou, faute de meilleure traduction de l'anglais, « méthodes *Lean* ». Il s'agit de produire en essayant de s'inspirer du principe des 5 zéros : « zéro stock, zéro défaut, zéro papier, zéro panne, zéro délai ».

[1]

Tab I.1 *Historique de gestion de production [6]*

Années	Concepts	Outils
1910	<ul style="list-style-type: none"> - Principes de la gestion scientifique - Psychologie industrielle - Lignes d'assemblage mobiles 	<ul style="list-style-type: none"> - Temps et mouvements, - Temps prédéterminés, - Gestion d'activités.
1930	<ul style="list-style-type: none"> - Lot économique - Contrôle de la qualité - Motivation des travailleurs (étude de Hawthorne) 	<ul style="list-style-type: none"> - QEC appliqué à la gestion des stocks, - Échantillonnage - tables statistiques pour le contrôle de la qualité, - Échantillonnage d'activités pour l'étude des temps et mouvements.
1940	<ul style="list-style-type: none"> - Équipes multidisciplinaires pour traiter les systèmes complexes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Méthode de simplex pour la résolution des problèmes de programmation linéaires
1950-1960	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de la recherche opérationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Simulation- files d'attentes, - Théorie de la décision, - La programmation mathématique, - Gestion de projet CPM-PERT.
1970	<ul style="list-style-type: none"> - Usage étendu de l'ordinateur dans les affaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Ordonnancement de la production, - Gestion des stocks – MRP –Prévisions, - Gestion des projets.
1980	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité et productivité - JIT-TQC et automatisation de la production 	<ul style="list-style-type: none"> - Knabans, Poka-Yokes, CIM, FMS, CAD/CAM- Robotique
1990	<ul style="list-style-type: none"> - Synchronisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des goulots d'étranglement, OPT, - Théorie des contraintes
	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - Certification ISO 9000 - Quality Fonction Deployment(QFD) - Ingénierie simultanée - Amélioration continue
	<ul style="list-style-type: none"> - La ré-ingénierie des processus d'affaire (BPR). 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Entreprise virtuelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet, World Wide Web
	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des chaînes logistiques (Supply Chain Management) 	<ul style="list-style-type: none"> - SAP/ R3 (Allemagne), - Les logiciels client/serveur (Oracle)

I.3. DEMARCHE DE GESTION DE PRODUCTION [3]

La gestion de la production est construite sur 05 volets :

1. Décider en production
2. Organiser la production
3. Planifier la production
4. Piloter les flux matières en production
5. Contrôler et suivre l'activité du système de production

I.3.1. Décider en production

Prévoir demain, c'est décider aujourd'hui ; mais pour ce faire une recherche d'informations est toujours nécessaire et l'outil **prévision** vous aidera à interpréter vos historiques.

Ensuite, sachant qu'un problème bien posé est à moitié résolu, l'outil **d'analyse du besoin** permet de découvrir et de définir les objectifs à atteindre et leurs critères d'évaluation.

Parallèlement, des problèmes multiples et divers se posent journalièrement dans l'entreprise. Dégager les plus importants et les plus urgents ou suivre l'évolution de l'un d'entre eux, c'est à quoi sert l'outil **Pareto**

Cependant poser les problèmes ne suffit pas, encore faut-il les résoudre.

Choisir parmi les solutions possibles la plus adaptée est le but des deux derniers outils du chapitre : outils **Seuil**, si le problème peut être mis en équation et outil **Décision**, si l'on reste dans le domaine qualitatif.

Les outils :

- Prévision
- Analyse du besoin
- Pareto
- Seuil
- Décision

I.3.2. Organiser un processus

Les performances d'une entreprise peuvent être bridées par sa structure. L'organiser ou réorganiser permet une optimisation des flux quelle qu'en soit leur nature. S'agissant des flux de matière, deux outils contribuent à des gains substantiels : le premier, **Analyse de déroulement**, simple d'utilisation, permet d'établir rapidement un bilan et de proposer des aménagements

logistiques. Le second outil, outil **Implantations** vise à améliorer la circulation des flux, Si l'on consent à modifier la structure de l'unité de production.

Enfin, dans une vision privilégiant l'approche systémique de l'entreprise, l'outil **Feed-back** facilitera la mise en place, et le renforcement des flux d'informations.

Les outils :

Outil 1 : Analyse de déroulement

Objectif :

L'outil appelé « **Analyse de déroulement** » est une méthode pour l'étude de l'amélioration des processus de transformation.

Outil2 : Implantation

Objectif :

L'outil appelé « Implantation » a pour but l'organisation de l'implantation des ressources d'une unité de production, visant à structurer et raccourcir les flux de matières.

Outil3 : Feed-back

Objectif :

L'outil appelé « Feed-back » (ou boucles de rétroaction) a pour but d'améliorer l'organisation du système de gestion de production en intervenant le flux d'informations.

I.3.3. Planifier des opérations

Les problèmes de structures réglés, il est nécessaire de maîtriser la planification des flux des pièces en tenant compte de contraintes multiples telles que l'antériorité des tâches ou les capacités de production. La première sera réduite avec l'outil **Méthodes des potentiels**. De son côté l'outil **PERT**, tout en visualisant les contraintes de montage et de synchronisation, montre comment et pourquoi les marges doivent être utilisées. Pour une planification plus fine, dite à capacité finie, on utilise l'outil **Gantt** qui met en évidence les avantages du fractionnement des lots de fabrication.

Actuellement, il n'existe pas de solution définitive en matière de jalonnement.

L'outil **Planning** s'efforce donc de montrer comment choisir et appliquer les règles correspondant à la stratégie retenue. Afin d'apprécier la complémentarité de ces différents outils, une première lecture chronologique est commandée

Les outils :

Outil 1 : Méthodes des potentiels

Objectif :

L'objectif de cet outil est de permettre d'ordonner, de hiérarchiser, de classer un très grand nombre de tâches en fonction de contraintes d'antériorité ou de succession qui peuvent évoluer.

Outil 2 : PERT**Objectif :**

L'outil appelé **PERT** permet non seulement de visualiser un réseau d'antériorités mais, dans le cas d'un projet, d'en déterminer dates et marges, d'en assurer contrôle et suivi.

Outil3 : Gantt**Objectif :**

L'outil appelé « **Gantt** » a pour but de visualiser l'utilisation des ressources dans le temps. Il permet également, en jouant sur des antériorités partielles, de compresser les délais.

Outil 4 : planning**Objectif :**

L'outil appelé « **planning** » a pour but de définir une méthodologie de planification à capacité finie propre à l'entreprise.

I.3.4. Piloter des flux de matière

Avec cet objectif nous touchons certainement le thème plus médiatique du moment, que ce soit le **MRP** et sa myriade de logiciels ou le Kanban avec sa « philosophie » du juste-à-temps. Laissant volontairement de côté les généralités sur les fondements de ces systèmes, nous présentons, d'une manière pragmatique, leurs parties « interprétations des données et calculs ». Le lecteur trouvera donc un outil intitulé **Calcul des besoins** pour la transformation de données commerciales en données de production, l'outil **Kanban** pour la détermination d'une mise en flux tiré d'une production et l'outil **Goulet**, indispensable à une nouvelle approche de la gestion de production.

Les outils :**Outil1 : Calcul de besoins****Objectif :**

L'outil appelé « **Calcul des besoins** » a pour objectif de définir les besoins en composants pour satisfaire la consommation, sur une période donnée, de produits finis rassemblant ces composants.

Outil2 : Kanban**Objectif :**

L'outil appelé « Kanban » a pour but de définir les modalités de mise en route d'une production en flux tiré, c'est-à-dire dans laquelle ce sont les commandes-clients qui déclenchent automatiquement la fabrication par remontée des ordres depuis la sortie des produits.

Outil3 : Goulet**Objectif :**

L'outil appelé « **Goulet** » a pour but de déterminer la cadence de production d'un atelier, d'un îlot de production, ou encore d'une ligne de fabrication, en fonction de sa charge et de définir les conditions de fiabilité de cette « cadence ».

Il permet également de mettre en place une gestion par les goulets.

I.3.5. Contrôler l'activité du système de production

Cedernier chapitre met en évidence toute la différence entre la comptabilité et la gestion. Par leur approche macro-économique, les outils Cout et King permettent de faire le point sur l'activité de l'entreprise et de prendre les décisions utiles.

Les outils :**Outil 1 : Coût****Objectif :**

L'outil appelé « **Coût** » a pour but de déterminer un coût horaire objectif pour les postes de production, afin d'avoir un contrôle de gestion efficace

Outil 2 : King**Objectif :**

L'outil appelé « **King** » a pour but de mettre en évidence et de déterminer le coût horaire conjoncturel d'un poste de production.

I.4. OBJECTIFS DE LA GESTION DE PRODUCTION [4]**I.4.1.Rappels comptables**

Nous n'entrerons pas, ici, dans l'explication des mécanismes comptables, mais il est bon de rappeler les deux documents de base nécessaires à la compréhension du « Pourquoi la gestion de production ? ». Toute entreprise est soumise, par la loi, aux règles de la comptabilité publique. La comptabilité générale a pour objet de décrire la situation et l'évolution du patrimoine de l'entreprise. Obligatoire dans son principe et dans sa forme, elle aboutit à la production derésultats globaux annuels présentés dans deux documents principaux : le « bilan » et le « compte de résultat »

Tab I.1 bilan **Tab I.2 Compte de résultat**

Emplois(actif)

Ressource(passif)

IMMOBILI- SATION	CAPITAUX	Fonds-en des Propriétaires	ACHATS(HT) SALAIRES CHARGES SOCIALES	VENTES (HT)
	DETTES Á LONG TERME			
STOCK	DETTES Á COURT TERME		FRAIS DE GESTION	
LIQUIDITES	BENEFICE		BENEFICE	

I.4.2. Objectifs du chef d'entreprise

Tout chef d'entreprise souhaitant développer son système de production est amené à agir

Dans plusieurs directions. Il cherchera en permanence à :

- Minimiser les risques de l'entreprise
- Optimiser les stocks
- Diminuer le poids des en-cours
- Diminuer le coût de revient des produits
- Diminuer les délais

I.4.3. Conséquences

La gestion de production est un outil mis à la disposition d'un chef d'entreprise pour l'aider dans son rôle de « manager ». Toutefois, cet outil ne sera pas le seul artisan de l'amélioration de son entreprise. Il devra, également, agir dans d'autres domaines et cela peut le conduire à :

- Reconcevoir les produits
- Optimiser les achats
- Augmenter la productivité
- Diminuer les frais généraux

I.4.4. Paramètres de la gestion de production

En gestion de production, il est plus courant d'étudier et classer une entreprise sur les paramètres suivant :

- Types d'entreprises
- Forme juridique

- Taille d'entreprises
- Structure de l'entreprise
- Métier – Secteur d'activité
- Nature de la production
- Modes de production
- Types de production
- Types de fabrication

I.4.5. Différentes perceptions de la gestion de production

Les différents types de perceptions de la gestion de production sont :

- a) Préliminaires
- b) Entreprise fournissant des services
- c) Entreprise fabriquant des produits par montage
- d) Entreprise fabriquant des produits après transformation de la matière
- e) La communication dans l'entreprise

I.4.6. Concepts en gestion de production

En organisation moderne de gestion production on trouve différentes concepts qui sont :

- a) Le juste à temps (JAT ou JIT)
- b) L'analyse de la valeur
- c) La qualité
- d) Le SMED (Single Minute Exchange of Die)
- e) POKA YOKE
- f) Le KAIZEN, l'amélioration continue

I.5. LA GESTION DE PRODUCTION ET LES FLUX [5]

Quand on parle de gestion de production dans les entreprises, on fait constamment référence à des notions de flux : implantation en flux, flux poussés, flux tirés, flux tendus, flux logistiques. La notion de flux est synonyme de mouvement, de circulation, d'évolution, de rapidité et donc d'efficacité. En gestion de production, on s'intéresse plus particulièrement aux :

• **Flux physiques** : approvisionnement, entrée et circulation des matières premières, des composants, des pièces de rechange, des sous-ensembles ; circulation, sortie et distribution des produits finis.

• **Flux d'information** : suivi des commandes, des ordres de fabrication, suivi des données techniques, suivi des heures de main d'œuvre, des heures machines, des consommations de matières, des rebuts...

La préoccupation majeure de la gestion de production étant la *satisfaction des clients*, celle-ci se doit de chercher à maîtriser ses flux. Pour cela, elle doit :

- **Simplifier les flux physiques** en supprimant les opérations non génératrices de valeur vendable au sens valeur utile pour le client (par réimplantation des moyens de production).
- **Fluidifier et accélérer les flux physiques** en évitant les pannes machines, en diminuant les temps de changements de série, en améliorant la qualité des pièces, en développant tant la polyvalence des hommes que le partenariat avec les fournisseurs et les distributeurs, en maîtrisant les flux de transports externes des produits...
- **Créer un système d'informations de gestion de production cohérent et pertinent** par un dialogue et une mise au point pour connaître et répondre aux besoins et aux attentes de chacun. Maîtriser ses flux physiques et informationnels est, pour une entreprise, l'un des challenges déterminants des années 2000.

1.6. GESTION DE PRODUCTION ET ASPECT FINANCIER [5]

En règle générale, chaque société possède des fournisseurs, des clients et apporte une valeur ajoutée à son produit.

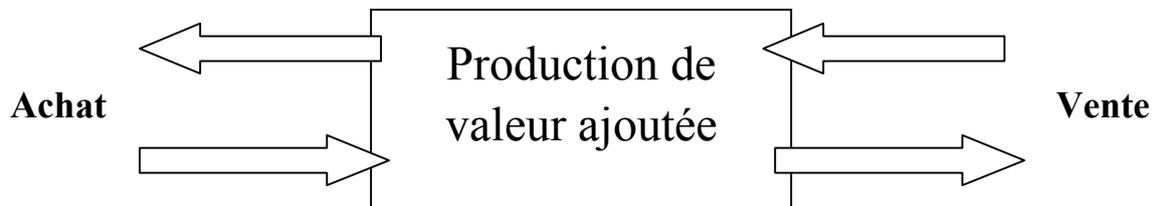


Figure I.1 La production de valeur ajoutée

La valeur ajoutée est le moteur économique de la société, car elle permet :

- la fourniture de produits utiles aux clients ;
- la création de richesses économiques ;
- la distribution de ces richesses au personnel (salaires, intéressement aux résultats), aux fournisseurs (achats), aux collectivités (locales, régionales ou État, sous forme d'impôts, de taxes) et aux actionnaires (dividendes) ;
- le financement du futur de l'entreprise (investissements, recherches et développements...etc) et la possibilité de faire face à des aléas conjoncturels extérieurs politiques ou économiques (comme un krach boursier). Quels que soient le système politique et les opinions de chacun, la quête de la pérennité condamne l'entreprise à rechercher un niveau de rentabilité suffisant, compte tenu à la

fois de la compétitivité internationale de plus en plus agressive et des exigences croissantes du client.

Au lieu de considérer la relation classique :

$$\text{Coût de revient} + \text{marge bénéficiaire} = \text{prix de vente}$$

Il est préférable de s'appuyer sur la relation suivante :

$$\text{Prix de vente} - \text{coût de revient} = \text{marge bénéficiaire}$$

Voire :

$$\text{Prix de vente} - \text{marge souhaitée} = \text{coût de revient cible}$$

Si ces trois relations sont équivalentes d'un point de vue mathématique, il en va tout autrement au plan de la philosophie de l'entreprise et de sa gestion de production.

La troisième équation fait référence à une méthode qui nous vient du Japon et qui s'appelle « targetcosting » ou « coût de revient cible ».

Voici la réflexion que propose cette méthode.

L'entreprise a une marge de manœuvre très limitée au niveau de la fixation de son prix de vente produit, celui-ci étant quasi imposé par le marché. Par ailleurs, si l'entreprise veut assurer sa pérennité, elle se doit de réaliser une certaine marge sur le produit pour pouvoir assurer ses investissements futurs, son développement.

Cela signifie donc que si l'entreprise veut continuer à exister elle doit supporter un coût de revient au maximum égal au coût de revient cible. Si ce n'est pas le cas, elle se doit de réfléchir à toutes les améliorations qu'elle peut réaliser pour rester dans l'enveloppe définie par le coût de revient cible.

Toutes les améliorations, c'est-à-dire tout ce qui est possible à tous les niveaux : conception, industrialisation, approvisionnements, distribution, production, logistique, qualité...

Au niveau de la gestion de la production, où peut-elle intervenir ?

Illustrons notre propos par une petite histoire : un inventeur génial veut créer une entreprise pour exploiter son brevet révolutionnaire. Il convainc son banquier de lui fournir un capital de départ afin d'acheter machines et matières premières nécessaires à la fabrication de ses premiers produits.

Avant de réaliser les premières ventes, il s'écoule un certain temps... Les intérêts de la somme empruntée courent ! Bientôt tout de même, ces produits sont vendus mais... le client les lui paie « 60

jours fin de mois » ... les intérêts courent toujours ! Au final, cela peut être tragique car les intérêts ont mangé une grosse part des bénéfices escomptés !

Cette histoire caricaturale montre que l'aspect financier est un problème à deux dimensions. En effet, les moyens financiers dépendent de :

- la quantité des moyens mis en place pour assurer la production (investissements, fonds de roulement) ;
- la durée du cycle de fabrication et d'utilisation des moyens (facteur temps).

Nous schématiserons ainsi le flux financier de l'entreprise :

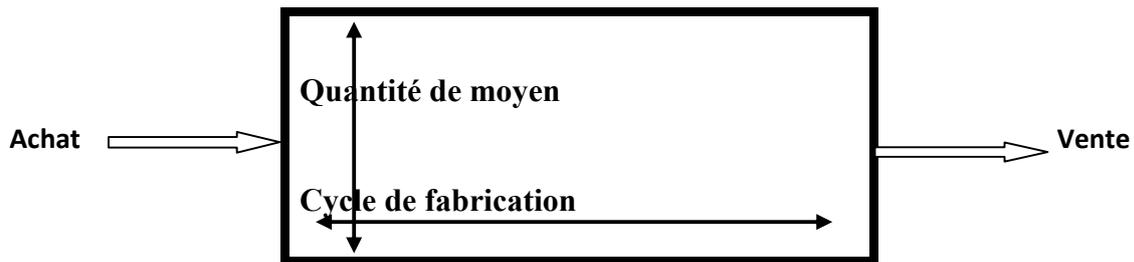


Figure I.2 Les deux composantes des moyens financiers

La gestion de production va agir sur ces deux paramètres par :

- la diminution des stocks et en-cours, par différents moyens (fiabilisation de la demande et des approvisionnements, recherche d'une meilleure fiabilité des moyens de production, responsabilisation des personnes...) et différentes méthodes de gestion (MRP, Kanban...);
- l'enchaînement des opérations par une meilleure implantation des moyens de production et un meilleur ordonnancement-lancement- suivi de production...
- la diminution des tailles de lots de fabrication et des temps de changement de séries ;
- l'amélioration de la chaîne logistique qui part des fournisseurs pour aller jusqu'à la livraison aux clients.

Afin de réduire la surface quantité multipliée par durée, il est souhaitable de ne commander les produits nécessaires qu'au moment où on en a besoin (figure I.5) :

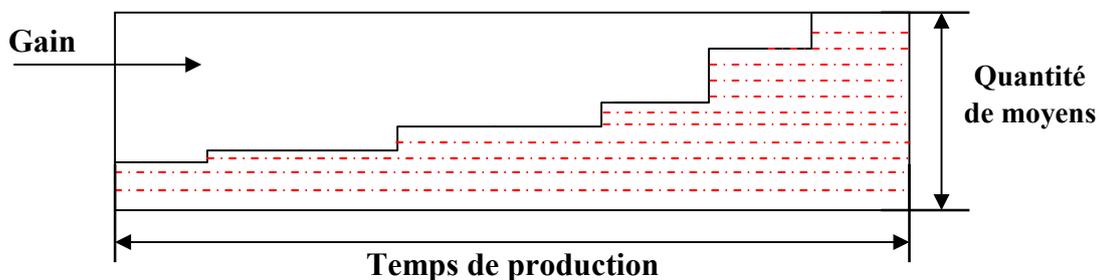


Figure I.3 Approvisionnement selon le besoin

Mais cette solution n'est pas sans risque car, dans le cas d'un manquant, c'est l'ensemble de la production qui sera retardée. Ainsi, commander au plus tard est un jeu délicat qui peut être

dangereux pour l'entreprise car l'espérance d'un petit gain peut générer une perte bien plus importante si on ne maîtrise pas totalement les paramètres de production.

Quoi qu'il en soit, tous ces éléments d'amélioration vont permettre à l'entreprise de diminuer son coût de revient et d'entrer dans l'enveloppe du coût de revient cible. Si ce n'est pas le cas, le produit concerné ne verra pas le jour, sauf pour des raisons stratégiques qui donnent la possibilité à l'entreprise de perdre de l'argent sur certains produits de sa gamme.

I.7. PLACE DE LA GESTION DE PRODUCTION DANS L'ENTREPRISE [5]

En relation avec les diverses fonctions de l'entreprise, la gestion de production se trouve fréquemment confrontée à des objectifs contradictoires. Examinons, par exemple, les contraintes liées à l'interface fonction commerciale-fonction de production.

Contraintes au niveau du temps

- service commercial : les délais doivent être les plus courts possibles ;
- service fabrication : il faut du temps pour fabriquer des produits fortement différenciés, il faut du temps pour fabriquer des produits de qualité.

Contraintes de qualité

- service commercial : un produit est plus facile à vendre s'il est de bonne qualité ;
- service fabrication : un produit de qualité est plus difficile à obtenir.

Contraintes de prix

- service commercial : un produit est plus facile à vendre si son prix est faible ;
- service fabrication : les contraintes de coût sont toujours difficiles à tenir.

Située au carrefour d'objectifs contradictoires, la gestion de production est une fonction transversale, c'est-à-dire qu'elle est en relation avec la plupart des autres fonctions et la majeure partie des systèmes d'information de l'entreprise. Aussi la gestion de production doit-elle être parfaitement intégrée dans le système informationnel de l'entreprise.

Nous schématiserons sa position vis-à-vis des diverses fonctions au moyen de la figure suivante :

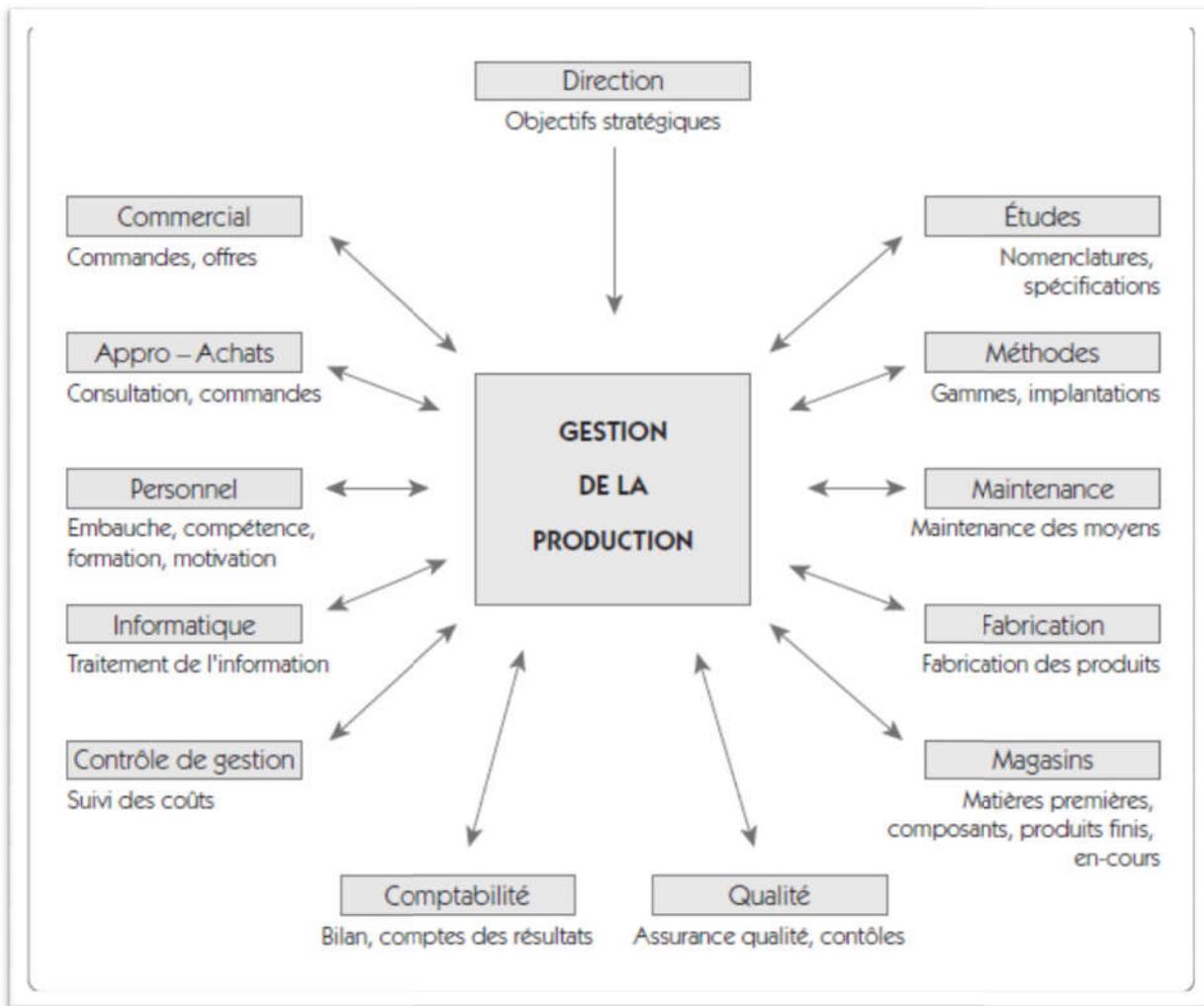


Figure 1.4 *La gestion de production et les autres fonctions de l'entreprise*

Une solution tout à fait actuelle, face aux risques de dispersion, consiste à rassembler dans une même direction, appelée logistique, toutes les fonctions qui concourent directement à la maîtrise des flux se rapportant aux matières (gestion des commandes, élaboration du programme de production, ordonnancement, lancement, approvisionnements, achats, tenue des différents stocks, manutention et transport, expédition). Elle entraîne une simplification des grands objectifs de l'entreprise : ventes, recherche et développement, production, efficacité et performance de l'utilisation des moyens.

1.8. GESTION DE PRODUCTION ET ASPECT HUMAIN [5]

L'influence technologique est dominante dans la fonction production mais le facteur humain dont dépendra toute la réussite du projet d'entreprise reste fondamental. Il intéresse au premier chef le gestionnaire de production, au carrefour de multiples informations et instructions, qu'il reçoit et

qu'il communique à de nombreux utilisateurs. Le système de production ne fonctionnera correctement qu'en s'appuyant sur des informations rapides et fiables, un respect rigoureux des consignes et procédures, des initiatives et réactions individuelles en cas d'anomalie ou d'écart par rapport à la prévision. En d'autres termes, la gestion de la production ne peut jamais être l'affaire exclusive de quelques experts mais, au contraire, elle a besoin de la participation active de nombreuses personnes placées dans la plupart des secteurs de l'entreprise. Cette collaboration effective ne peut pas être obtenue dans un contexte de mauvais fonctionnement des relations de travail, quelles qu'en soient les causes : climat social, ambiance, structure et organisation du travail. Aussi la gestion de production doit-elle impérativement être mise en œuvre par des personnes motivées, réactives, responsabilisées et formées. C'est aujourd'hui une nécessité pour toutes les entreprises à la recherche de l'excellence industrielle face à la vive compétition internationale. L'organisation classique de la production était fondée sur la division du travail, la spécialisation des tâches, la centralisation des responsabilités et la hiérarchisation des compétences. Cette production de masse parcellisée fait place, chaque jour davantage, à des structures plus souples en petites équipes, ou à des individus, réalisant des tâches plus complexes et moins répétitives. Cette restructuration du travail implique une polyvalence et une polytechnicité accrues nécessitant la formation du personnel. Le rôle de la hiérarchie tend à évoluer vers plus d'animation et de conseil, dans le but d'accroître la motivation de l'ensemble du personnel, visant donc à améliorer productivité, qualité, sécurité...

I.9. OBJECTIFS –PRODUCTION [6]

Les objectifs de la production sont :

- Produire la quantité requise; (V)
- Produire la qualité requise; (Q)
- Respecter les délais; (T)
- Respecter les lieux de livraison; (L)
- Minimiser les coûts de production et d'exploitation. (C)

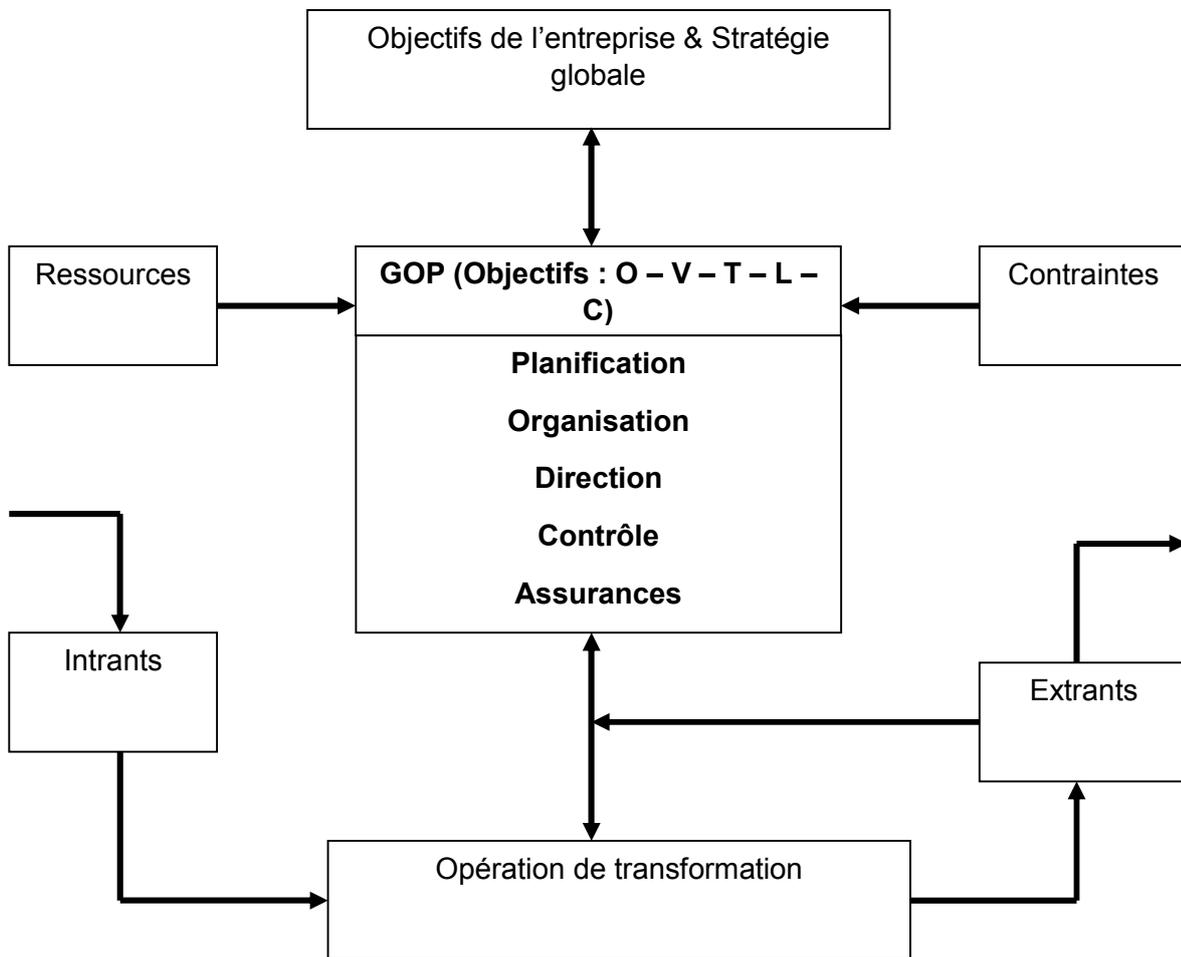
I.10. SYSTEME DE GESTION DE LA PRODUCTION [6]

Figure I.5 Schéma d'un système de gestion de la production

I.11. CONCLUSION

Dans ce chapitre nous avons vu les 5 volets qui construisent la gestion de la production. Et le rôle et l'objectif de la gestion de la production dans l'entreprise, et nous permettront d'étudier la Production.