

Chapitre 1 : Gestion de production

VII

Décisions stratégiques	13
Décisions tactiques	13
Décisions opérationnelles	14
Exercice	14

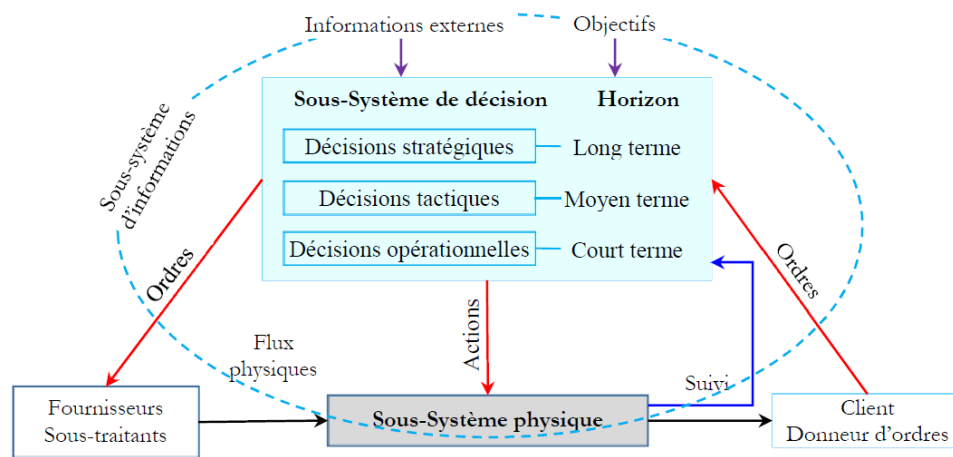
Face aux défis de la mondialisation et de la concurrence, les entreprises industrielles sont obligées de réadapter leur système de production en vue d'augmenter la qualité de leur produit, de mieux gérer leurs ressources, de diminuer leur coût de revient et d'augmenter leur flexibilité afin de rester compétitif.

La gestion de production apparaît donc comme le guide indispensable de l'entreprise industrielle pour la réalisation de cet objectif. En effet, une telle gestion doit organiser le fonctionnement du système de production et de mieux gérer ses différents composants.

Les systèmes de production peuvent être vus comme un ensemble de ressources divers (matériels, humains, etc.) qui interagissent et interfèrent dans le but de produire des biens ou services.

Ces derniers peuvent être des systèmes très complexes et difficiles à gérer au vu de toutes leurs composantes fonctionnelles (fabrication, achat, distribution, maintenance...). À cet égard, plusieurs approches ont été envisagées dans le but de mieux comprendre leur fonctionnement et de mieux les appréhender. L'application de la théorie des systèmes aux systèmes de production suggère une décomposition de ces derniers en trois sous-systèmes comme illustrée dans la figure :

- Le sous-système physique de production englobe tout les ressources humaines et physiques nécessaires pour la transformation des matières premières en produits finis.
- Le sous-système de décision contrôle le système physique de production à travers l'organisation des différentes activités en prenant des décisions basées sur les données transmises par le sous-système d'information.
- Le sous-système d'information intervient à plusieurs endroits, entre les sous-systèmes de décision et de production et à l'intérieur même du sous-système de décision, pour la gestion des informations utilisées lors de prises de décision, et du sous-système physique de production, pour la création et le stockage d'informations de suivi par exemple.



Décomposition d'un système de production

L'objectif de la gestion de production est de gérer les systèmes de production au mieux. Cette gestion s'effectue par un ensemble de décisions qui peuvent être hiérarchisées suivant des granularités et des horizons temporels différents. Ces décisions sont habituellement classées selon trois catégories introduites par Anthony en gestion de production, à savoir : les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles.

1. Décisions stratégiques

Les décisions stratégiques définissent la politique de l'entreprise à long terme. Ces décisions portant sur la stratégie de l'entreprise sont prises par la direction générale de l'entreprise et portent essentiellement sur la gestion des ressources durables afin que celles-ci soient toujours suffisantes pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Les ressources visées peuvent être des ressources humaines (compétences à posséder, plans de formation), équipements (bâtiment, machines), des informations de production (les produits à lancer ou développer) ou des données techniques, etc.

2. Décisions tactiques

Les décisions tactiques définissent la politique de l'entreprise à moyen terme. Ces décisions sont prises par le personnel d'encadrement de l'entreprise et elles sont destinées à obtenir la meilleure exploitation des moyens mis en œuvre.

En effet, ces décisions s'inscrivent dans un cadre logique dessiné par les décisions stratégiques. Comme exemples de décisions tactiques, on peut citer : la planification de la production qui est une programmation prévisionnelle de la production pour une période qui varie généralement entre 6 et 18 mois (selon l'entreprise), les problèmes d'allocation (des fournisseurs ou des produits), la définition des niveaux de stock ainsi que le choix des modes de transport, etc.

3. Décisions opérationnelles

Les décisions opérationnelles définissent la politique de l'entreprise à court terme. Ces décisions assurent la flexibilité quotidienne nécessaire pour faire face aux fluctuations prévues de la demande et des disponibilités de ressources et réagir aux aléas, dans le respect des décisions tactiques. Généralement, ces décisions sont prises par des responsables d'activités, des chefs d'équipe ou des agents maîtrise.

Parmi les décisions opérationnelles concernant la gestion de la production, on trouve par exemple la gestion des stocks et l'ordonnancement de la production. La gestion des stocks assure la mise à disposition des produits et des composants alors que l'ordonnancement consiste à une programmation prévisionnelle détaillée des ressources mobilisées (opérateurs, équipements et outillages) afin de fabriquer des produits définis par la planification.

Remarque

Dans la suite de ce cours, on se place au niveau des décisions opérationnelles et nous nous intéressons uniquement à l'ordonnancement de la production. Dans le chapitre suivant, ce concept va être détaillé et va faire l'objet de ce cours.

4. Exercice

4.1. Exercice

Les décisions opérationnelles :

- sont indépendantes de la stratégie.
- se prennent en même temps que les décisions stratégiques.
- doivent être cohérentes avec les orientations stratégiques prédéfinies.

4.2. Exercice

Où se place l'ordonnancement dans le système de gestion de production ?