

Les grandes fonctions de l'entreprise

Supply Chain Management

Transcription vidéo – Séquence 3

Ce cours vous est proposé par Blandine ARGERON, Professeur des Universités, Université Grenoble Alpes, Olivier LAVASTRE, Professeur des Universités, Université Grenoble Alpes et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Diapo 3

Les objectifs pédagogiques de ce chapitre production et qualité sont les suivants.

Dans un premier temps, il conviendra d'avoir une première idée de ce qu'est la gestion de production et quels sont les éléments qui font partie de son périmètre. De façon plus précise, on s'intéressera à 2 systèmes clés ou 2 méthodes clés de la gestion de production : le système MRP et le Lean manufacturing. Le dernier objectif pédagogique de ce chapitre est d'identifier les éléments clés de la qualité.

Diapo 4

La gestion de production regroupe l'ensemble des activités qui permettent de mener à bien la production d'un ou de plusieurs produits.

Elle s'intéresse à la planification des ressources nécessaires à la production, à savoir les ressources matérielles, les ressources humaines et les ressources financières, en passant par la gestion de ces ressources.

Elle s'intéresse également à la traçabilité de toutes les activités de production. Elle a pour objectif d'organiser les flux physiques et les flux d'information et de fluidifier l'ensemble des étapes de la production industrielle. Cette fluidification doit se faire dans un objectif de satisfaction des besoins des clients.

En matière de gestion de production et de gestion des flux de production, la flexibilité, l'optimisation des coûts et des délais ainsi que la qualité sont des éléments clés sur lesquels l'entreprise doit être vigilante et sur lesquels elle doit se concentrer pour pouvoir organiser au mieux sa production, planifier ou gérer au mieux sa production.

De nombreux outils et méthodes existent pour gérer la production. Nous allons retrouver dans ce chapitre les outils principaux à savoir le MRP, le Lean et la qualité.

Diapo 5

MRP signifie en français management des ressources de production.

C'est une méthode de gestion des ressources de production par l'amont. Ce qui signifie que ce sont les prévisions et les commandes des clients qui vont pousser l'entreprise à planifier ses ressources matérielles, humaines et financières nécessaires à la fabrication de ses produits.

Cette méthode de gestion des ressources s'appuie sur une base de données techniques : les produits finis, les nomenclatures des produits, les gammes de production ou encore les stocks.

Cette méthode est structurée autour de 3 plans.

Le plan industriel et commercial appelé PIC est une représentation future des activités de production et de vente des produits fabriqués. Il a pour objectif de prévoir les ventes (et donc les demandes) sur les différentes familles de produits de l'entreprise dans les prochaines années en fonction des tendances du marché, de la situation économique. Il est construit par une équipe pluridisciplinaire de responsables commerciaux, financiers, techniques, logistiques, etc. Il aide à prendre des décisions sur les ressources et moyens à mettre en œuvre pour répondre aux besoins.

Le plan industriel et commercial est une planification des ressources à long terme sur un horizon de plusieurs années. Il permet de trouver l'adéquation entre ces ressources, les moyens financiers et les objectifs de vente. Basé sur une vision prévisionnelle, il est régulièrement mis à jour pour s'adapter aux évolutions.

Une fois le plan industriel et commercial défini, les informations qu'il fournit vont être "déversées" dans le Plan directeur de production également appelé PDP.

Le plan directeur de production s'établit sur un moyen terme. Il va consister à transformer les prévisions chiffrées de chaque famille de produit en produits finis. Pour l'entreprise, il s'agira d'avoir une idée précise des besoins nets de production nécessaires pour fabriquer les produits finis attendus par les clients en fonction des stocks et des ressources disponibles. C'est à partir du PDP que l'entreprise va déterminer les dates réelles des différents besoins, calculer les quantités de produits qu'elle va devoir fabriquer, définir les ressources qui sont disponibles et enfin équilibrer, si nécessaire, les besoins de production aux moyens de production.

À partir du PDP des produits finis, l'entreprise va, sur la base de la nomenclature des produits finis, déterminer à court terme ses besoins en composants et matières. Ses besoins vont pouvoir être approvisionnés en externe auprès d'un fournisseur ou en interne auprès de la production.

Sur la base des gammes opératoires, les besoins internes vont être agrégés dans un plan de charge qui traduit la quantité de travail que l'entreprise doit fournir pour fabriquer les composants. Cette charge sera ensuite comparée à la capacité exprimée en ressources dont l'entreprise dispose. De façon optimale, la charge doit être égale à la capacité. En cas de dépassement, l'entreprise devra prendre des décisions de lissage de charge, d'augmentation de capacité, d'externalisation de la production.

La méthode MRP est extrêmement bien adaptée pour des entreprises qui fabriquent en grande quantité des produits plutôt standards. Elle suppose une relative stabilité de la demande dans le temps. On retrouve dans l'industrie automobile ce type de gestion de production.

Diapo 6

Le Lean signifie être svelte, allégé, réactif, agile et fluide.

C'est une philosophie de production qui consiste à éliminer totalement les gaspillages. C'est une philosophie qui consiste également à répondre aux besoins des clients avec un minimum d'équipement, de matière, de personnel dans un espace et un temps minimum.

Fabriquer en mode Lean pour une entreprise consiste à avoir le temps le plus court possible entre une commande, sa distribution et son paiement. C'est finalement, pour certains, la seule méthode qui permet de s'adapter rapidement, voire immédiatement aux modifications du marché par une flexibilité totale.

En bref, un modèle d'organisation industrielle Lean permet de faire mieux, plus vite, moins cher et durablement. Il élimine systématiquement les gaspillages de telle façon que chaque étape ajoute de la valeur pour le client.

Le Lean manufacturing est né au Japon après la seconde Guerre mondiale au sein de l'entreprise Toyota. Elle s'est progressivement structurée avec le Toyota production système, également appelé TPS. Son déploiement s'est fait dans un premier temps dans les industries de masse (comme l'automobile) puis dans les industries de moyenne série comme l'aéronautique et enfin dans l'industrie des services.

Un des fondamentaux très connu du Lean manufacturing est la méthode des 5S. Cette méthode consiste à trier et à se débarrasser de tout ce qui est superflu. Elle implique également du rangement sachant qu'il y a une place pour chaque chose et que chaque chose a sa place. Elle suppose de créer et de maintenir un environnement propre du poste de travail. La définition d'un standard à partir de résultats acquis est également importante et l'implication des collaborateurs pour respecter ces standards et chercher à les améliorer en permanence est essentielle.

Le management visuel est également très important dans le Lean manufacturing car tout ce qui ne se voit pas, n'existe pas. Par le management visuel, l'entreprise rend visible toutes les informations clés, les difficultés rencontrées, les points de vigilance. Le management visuel est utile pour repérer immédiatement des situations anormales, afficher les méthodes standardisées utilisées, informer via les indicateurs et intégrer rapidement les nouveaux venus notamment par la formation.

D'autres outils et méthodes existent et s'inscrivent dans la démarche Lean manufacturing comme le SMED, le 3M ou encore le Heijunka.

Diapo 7

Selon la norme ISO 9001 de 2015, la qualité est définie comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire les besoins exprimés ou potentiels des utilisateurs.

À travers cette notion, on perçoit qu'un produit de qualité est un produit qui répond aux besoins du client. Sachant que les besoins des clients sont multiples et que chaque client a des attentes particulières vis-à-vis du produit ou des produits qu'il achète. On peut faire le lien avec le Lean manufacturing qui postule qu'il vaut mieux arrêter de produire que de produire des mauvais produits et que surtout si on ne veut pas recevoir de défaut, il ne faut pas en transmettre.

Le management de la qualité est l'ensemble des méthodes et pratiques visant à mobiliser tous les acteurs de l'entreprise pour la satisfaction durable des besoins des clients aux meilleurs coûts. Il s'appuie sur 8 principes importants. Une utilisation réussie de ces 8 principes de management procurera des avantages en termes de ressources financières, de création de valeur, de stabilité et de compréhension par chaque collaborateur de sa contribution au processus global. Il permettra de prévenir les dysfonctionnements qui pourraient empêcher l'entreprise de fournir des produits de qualité à ses clients.

Sans détailler tous les outils de management de la qualité, il est intéressant d'en voir certains parmi lesquels la roue de Deming, plus communément appelé le PDCA pour : Plan, Do, Check,

Act. L'objectif de la roue de Deming est de progresser par petits pas à travers une démarche formalisée et structurée de résolution de problème.

Un autre outil est le diagramme d'Ishikawa, plus communément appelé le diagramme cause effet. Ce diagramme consiste tout simplement à déterminer sous la forme d'une arête de poisson les 6 causes principales de dysfonctionnement d'un processus de l'entreprise pour en apporter des solutions concrètes.

Un dernier outil est l'AMDEC qui signifie Analyse des Modes de Défaillance de leur Effet et de leur Criticité. Le principe de base de l'AMDEC est de réaliser une étude fondée sur le travail de groupe destiné à mettre en évidence les défaillances potentielles d'un produit ou d'une ressource. Pour cela, il convient d'identifier les causes de défaillances, leurs effets, hiérarchiser les défaillances par une notation et apporter des actions préventives pour éviter l'apparition de la cause dans des activités futures.

Références

Comment citer ce cours ?

Les grandes fonctions de l'entreprise – Supply Chain Management, Blandine ARGERON, Olivier LAVASTRE, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un