

Cours I

1. Généralités

1.1. Gestion de la production : Rôle et organisation

A- Rôle et importance de la gestion de la production

La gestion de la production est la mise en application de méthodes et techniques dans le but d'accomplir la transformation des matières en produits finis. Elle se résume en la combinaison de ressources :

- Les moyens matériels (les machines),
- Les moyens humains (le personnel par qualification) et les matières (matières premières, matières consommables) dans un planning avec pour but d'assurer la fabrication du produit en qualité et en quantité définies.

B- Organisation du système de gestion de la production.

Dans une entreprise industrielle de nombreux services composent le système de production :

- **Le bureau des études** : il est en charge de la conception des produits finis qui seront fabriqués. Pour chaque produit, il dresse la liste des composants dans une structure de décomposition appelée nomenclature. Deux principales familles de logiciels sont alors utilisées pour accomplir cette tâche : les logiciels de CAO (Conception Assistée par Ordinateur) et les logiciels de CFAO (Conception de la Fabrication Assistée par Ordinateur).
- **Le bureau des méthodes** : il définit de la manière la plus détaillée possible les différentes opérations à réaliser lors de la fabrication du produit.
- **Le bureau de planification** : en fonction de la demande des produits, des prévisions de consommation, ce service coordonne et régule les activités de production. Il est en charge du choix des sources d'approvisionnement, de la planification des livraisons de matières et consommables et de la gestion des stocks. Il définit et gère le plan industriel et commercial de l'entreprise.
- **Le bureau d'ordonnancement** : il définit et gère le plan directeur de production ; organise les activités et décrit l'ordre dans lequel elles sont exécutées au sein des différentes unités de fabrication. Il programme la succession des tâches à réaliser en un délai optimal.

Les ateliers de production : il s'agit des cellules productrices. Les ateliers exécutent les tâches et assurent la transformation des matières premières en produits finis, suivant le plan défini par le bureau d'ordonnancement.

Objectifs :

- Identifier les principales étapes de la production
- Décrire les principes et les limites de l'Organisation Scientifique du Travail (OST)
- Analyser les nouvelles formes d'organisation de la production orientée vers la flexibilité
- Présenter l'intérêt et les modalités de l'aménagement du temps de travail.

1.2 - Résumé de l'organisation de la production

La production est organisée selon plusieurs étapes :

Étapes	Définitions
Conception	Recherche, études de marché, jusqu'au cahier des charges.
Bureau d'études	Plans, dessins, premiers devis estimatifs.
Prototype et test	Poursuite ou retour à la conception en cas d'échec.
Bureau des méthodes	Définir les méthodes de production, les procédés de fabrication/contrôle, calcul du temps de travail.
Bureau d'ordonnancement	Définir l'enchaînement des tâches, prévoir les moyens nécessaires (humains et matériels).
Bureau de lancement	Déclenche les opérations et suit le développement de la production.
Production	Varie en fonction du type de produit.
Contrôle	En cours de production (par l'homme ou les machines) et/ou <i>a posteriori</i> (soit des échantillons, soit toute la production).

2. L'Organisation Scientifique du Travail (OST)

A- Origines et principes

L'OST, aussi appelé **Taylorisme**, a dominé la production industrielle de la première moitié du 20ème siècle.

Définition : C'est un système d'organisation de la production, développé par Frederick Winslow Taylor (en 1911), dans lequel les hommes sont considérés comme les auxiliaires des machines dans l'exécution des tâches de production.

L'OST cherche à définir « The One Best Way » (la meilleure façon de produire) et repose sur :

- **La division sociale du travail** : les individus sont spécialisés dans des métiers différents : les tâches de conception sont réservées à des spécialistes et les tâches d'exécution sont confiées à des ouvriers qui doivent respecter les ordres donnés par leurs supérieurs hiérarchiques.

- **La division technique du travail** : la fabrication d'un bien est fractionnée entre plusieurs personnes et le travail est décomposé en tâches les plus simples possibles pour éliminer les gestes superflus et obtenir un rendement maximum.

Le Fordisme : Henry Ford a appliqué les principes de l'OST au secteur automobile et poussé son concept à l'extrême en implantant les postes de travail le long d'une chaîne continue.

B- Avantages de l'OST

L'OST a permis le développement de la production en grande série. Ce type de production suppose une conception des produits peu ou pas différente les uns des autres. C'est ce qu'on appelle la standardisation.

L'OST entraîne la recherche de gains de productivité, c'est-à-dire la plus grande efficacité possible des facteurs de production (travail et capital).

C- Inconvénients de l'OST

L'OST a négligé les aspects psychologiques de l'homme au travail. La répétitivité des tâches rend le travail monotone et diminue la motivation des salariés. Malgré la mise en place de stimulants financiers, cela va se traduire par un absentéisme croissant, une augmentation des accidents de travail, et une rotation rapide des salariés.

3. Vers de plus en plus de flexibilité

A- Flexibilité de la production

La flexibilité de la production a un double objectif :

- Satisfaire le client en lui proposant des produits personnalisés conformes à ses exigences.
- Réduire les coûts pour rester compétitif.

La flexibilité de la production passe par la flexibilité technique qui vise à fabriquer des produits différents avec les mêmes équipements et la flexibilité des stocks (par le système du Juste A Temps, les entreprises cherchent à minimiser leurs coûts de stockage).

B- Flexibilité du travail

La flexibilité de la production n'est possible que s'il y a aussi la flexibilité du travail. Les entreprises mettent de plus en plus en place :

- L'individualisation des horaires : l'horaire de travail est composé d'une plage fixe commune à tous les salariés, et d'une plage horaire mobile.

- L'adaptation des horaires aux variations d'activité : l'entreprise doit adapter le volume de travail disponible aux variations de l'activité. Ceci est notamment permis avec l'annualisation du temps de travail.

Histoire

Le métier Méthodes est issu de l'Organisation scientifique du travail de Taylor, a été développé par Ford. Son développement en France s'est fait en grande partie dans l'association interprofessionnelle Bureau des temps élémentaires.