

**Production à flux
poussés ? Production
à flux tirés ?
Production à flux
tendus ?**

Quelles sont les principales sources de gaspillage en

production ?

- **Éliminer le gaspillage** sous toutes ses formes dans un système de production = **supprimer les activités sans valeur ajoutée** qui ajoutent des coûts.
- Les principales sources de gaspillages sont :
 - La **surproduction** : on fabrique plus qu'il ne faut ou trop tôt, par exemple lorsque les commandes sont en baisse et que l'on cherche à exploiter l'outil de production ou à occuper le personnel.
 - L'**attente** : inactivité de salariés due à des absences de membres du personnel, des pannes machine, des ruptures de matières premières, des changements d'outils, etc.

- Les **transports** : chaque déplacement inutile augmente les délais et les risques d'erreurs.
- La **conception** : les erreurs dans les définitions des processus, les choix d'outils ou de matières, etc. entraînent des opérations inutiles.
- Les **stocks** : leur excès augmente les coûts (équipements, personnel, emplacements, etc.).
- Les **déplacements** : le réaménagement des postes de travail, l'ordre et le rangement, etc. réduisent les déplacements inutiles des personnes.
- Les **pièces défectueuses** : la gestion des rebuts, des retouches, des retours clients, la charge du SAV, etc. La non-conformité aux exigences du client implique son insatisfaction.

Production à flux poussés

- La production à **flux poussé** anticipe la demande de composants **en s'appuyant sur des prévisions** de livraisons de produits finis (les composants sont « poussés », de proche en proche, du poste amont au poste aval, jusqu'à l'expédition).
- Elle permet d'organiser la production et d'assurer au client éventuel un délai fixé au préalable.
- À partir du plan de production qui en découle, des programmes directeurs de production (en MRP par exemple) sont établis afin d'obtenir un niveau de stock minimum tout en évitant les ruptures.

Production à flux tirés

- La production à **flux tiré** d'un composant ou d'un produit **est déclenchée par la demande effective**, et non plus prévisionnelle, de ce composant ou de ce produit.
- Elle constitue la base du Juste-À-Temps qui vise à satisfaire la demande adressée à l'entreprise (commandes fermes) en respectant les délais convenus, avec la quantité et la qualité exigées. Le délai entre l'ordre d'approvisionnement et la livraison est réduit au minimum en fonction de la marge de sécurité définie par l'entreprise et ses partenaires (fournisseurs en amont, transporteurs, etc.).

Production à flux tendus

- La production à flux tendus est un modèle de pilotage en flux tirés qui consiste à accélérer la circulation physique des pièces pour réduire les stocks et les encours au minimum, quand leur suppression est trop difficile, tout en maintenant la fluidité des processus.
- Les délais et les coûts sont ainsi réduits, en particulier par une amélioration de l'organisation du travail, de la taille des lots, de la distribution, et une meilleure maîtrise des aléas.

Quel est le rôle du contrôleur de gestion industriel ?

- Le Contrôleur de gestion industriel est souvent sur le terrain au sein des unités de production.
- Il fournit au directeur d'établissement, à la direction financière et au responsables de production les indicateurs qui leur apportent une vision économique de ces unités : les **coûts de production** et les **coûts de revient**, en utilisant les méthodes classiques (coûts standards, direct costing, etc.) ou plus sophistiquées comme la méthode ABC (*activity based costing*). Il assure le **suivi des stocks** (inventaire physique et valorisation), prépare les **tableaux de bord** de l'unité, le **reporting**, etc.
- Il participe à l'élaboration du **budget** avec les opérationnels, au **choix des nouveaux produits** et de leurs **prix** avec les équipes marketing, R & D, qualité, production.

- Il contrôle le respect des procédures internes, facilite le suivi par la direction administrative et financière du groupe.
- Il intervient dans le choix, la mise en place et le suivi du système de gestion de production, la production de demandes d'investissement de l'établissement et l'argumentation des choix d'investissements les plus pertinents, éventuellement la supervision de la comptabilité et l'informatique quand ces services sont décentralisés.
- Il est rattaché au Directeur d'unité, d'usine ou de site de production, au Directeur administratif et financier (lien fonctionnel), ou au Directeur du contrôle de gestion.