

Les Clés de la performance

Courrier N° 6 – Novembre 2009

La planification MRP2/ IAA

Bernard TANOUS

*Ingénieur conseil en organisation industrielle et gestion de production.
Concepteur du modèle de modélisation des flux OBM/ABE® et du système MRP2/IAA.*

L'article « **La planification dans les IAA** » (Courrier N°1) a soulevé de très nombreuses questions :

- Pourquoi une planification MRP2/IAA ?
- Le système MRP2/IAA, un logiciel, un mode de fonctionnement, ... ?
- Qui assure la cohérence de tous les niveaux de planification ?
- ...

Dans ce N°6 de « Les clés de la Performance », nous nous proposons de répondre à vos interrogations et de vous apporter un nouvel éclairage sur cette planification dédiée aux IAA.

La planification / ordonnancement

Rappel :

La planification/ordonnancement est une démarche structurée qui, du long terme au court terme, a pour objectif de définir en fonction de prévisions, les ressources matière, main d'œuvre et machine nécessaires pour produire ce qui a été prévu le jour J.

Cette démarche se structure en trois niveaux :

Stratégique, Tactique et Opérationnel, identifiés dans **le système MRP2** :

- **PIC, Plan Industriel et Commercial**
- **PDP, Programme Directeur de Production**
- **CBN, Calcul des Besoins Nets**

Ces différents niveaux doivent s'intégrer dans une cohérence globale. Les décisions de court terme doivent être dans la continuité des orientations prises sur le long terme.

Ces décisions et arbitrages se traitent en concertation avec les différentes fonctions de l'entreprise en particulier les fonctions Commerciale et Production et s'effectuent à partir d'informations fournies par des logiciels spécialisés (Pour le système MRP2 : PIC, PDP et CBN).

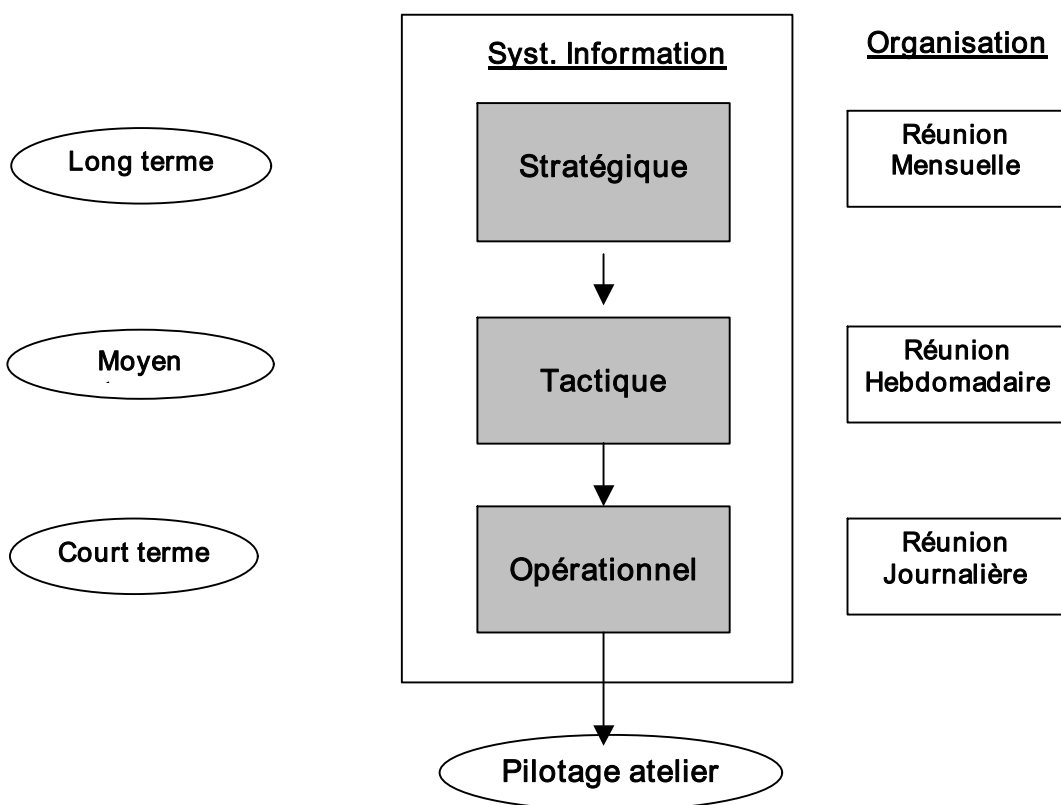


Donc :

Un système de planification et d'ordonnement hiérarchisé est une séquence ordonnée de décisions et d'arbitrages pris au cours de réunions avec pour objectif de définir, en fonction de prévisions, les ressources matière, main d'œuvre et machine nécessaires pour produire ce qui a été prévu le jour J.

Ces réunions mettent en jeu différentes fonctions de l'entreprise et se développent à partir d'informations fournies par un système d'information spécialisé.

Système de Planification et d'ordonnement



La planification MRP2/IAA

La production dans les IAA est différente des industries manufacturières : commandes réceptionnées le jour J, produits périssables, activité de découpes, gestion des équilibres matières... (Voir Courrier N°1). Ces particularités nécessitent sur le système de planification MRP2 certaines adaptations dans les objectifs associés aux différents niveaux de planification (Stratégique, tactique et opérationnel).

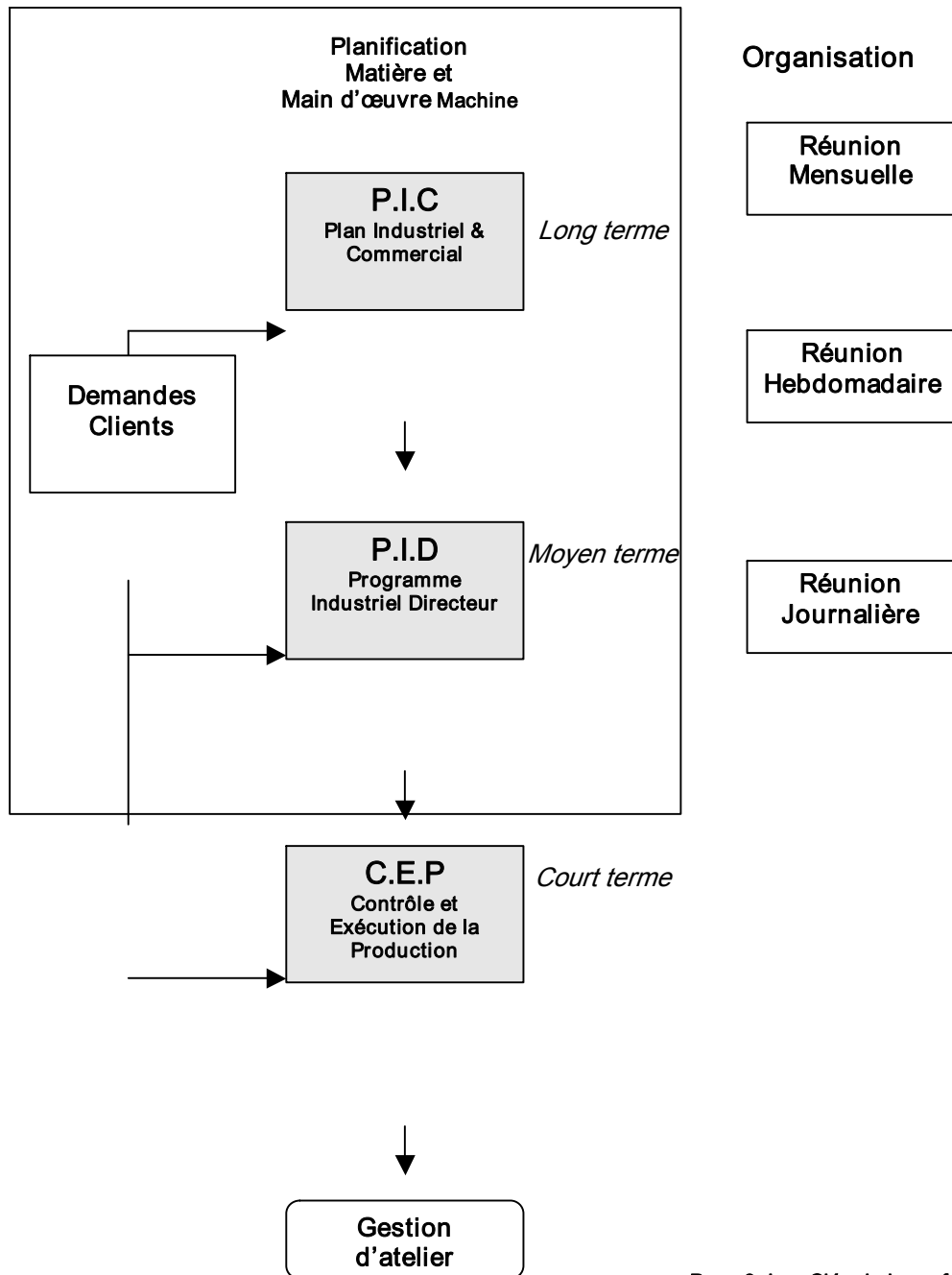
Les nombreuses missions que nous avons effectuées dans des PME et grands groupes agro-alimentaires (Volaille, viande, poissons, salaison,...), pour étudier les logiques de fonctionnement des systèmes de planification/ordonnement, nous ont permis d'élaborer **le système MRP2/IAA**.





Ce système de planification hiérarchisé dédié aux IAA, se construit sur trois niveaux :

- P.I.C, Plan Industriel et Commercial
- P.I.D, Programme Industriel Directeur
- C.E.P, Contrôle et Exécution de la Production





Le Plan Industriel et Commercial (P.I.C)

Un contrat entre les différents responsables et la Direction Générale

Il s'élabore à partir d'un dialogue constructif entre les responsables commerciaux, production, achats vifs, ...et la Direction Générale.

Son objectif est de :

- Cadrer globalement l'activité des prochains mois,
- Définir les orientations des ressources clés de l'entreprise (M.O, Capacités machines, ...),
- Pour certains secteurs d'activités (Désassemblage) :
 - Ex. : - Valider les mises en place de vifs
 - Arbitrer globalement l'affectation des excédents.

La maîtrise du PIC nécessite de travailler sur les grandes familles de produits associées à des unités bien comprises par les acteurs du PIC.

L'horizon doit être suffisamment grand pour permettre de déclencher des actions à temps, notamment quand elles demandent une mise en place importante, (Mise en élevage, Délai de livraison d'une grosse machine, Formation du nouveau personnel,...).

Pour que ce système de planification donne des résultats applicables au niveau de l'exécution, il est indispensable que le P.I.C soit réaliste par un équilibre des ressources entre charge et capacité.

Le PIC est traité au cours d'une réunion mensuelle entre la Direction Générale et les Directeurs Opérationnels. Cette réunion doit se concrétiser par un compte rendu qui précisera les orientations pour les prochains mois et les engagements de chaque directeur pour la réussite du P.I.C.

Ce document sera à la base du Programme Industriel Directeur (P.I.D).

Le Programme Industriel Directeur (P.I.D)

L'ajustement des matières et des ressources.

A partir des orientations données par le PIC, le P.I.D va permettre d'ajuster les choix à partir de prévisions qui maintenant, s'effectuent par Produits finis et non plus par grandes familles et sur un horizon de travail plus réduit.

Il concrétise le PIC, il traduit en produits finis les familles du PIC.





Son objectif est de :

- Valider les Achats de Semis Finis et/ou Matière Première
- Valider les Achats d'ingrédients et de consommables
- Ajuster les Charges/Capacités (Ateliers, ressources critiques)
- Valider l'organisation du temps de travail des équipes,
- Pour certains secteurs d'activités (Désassemblage) :
Ajustement de l'équilibre Matière et de l'affectation des excédents

Le P.I.D est essentiel pour la fonction commerciale qui souhaite satisfaire la demande clients, la production qui veut constituer le programme de référence, la fonction achats vifs qui doit répondre au mieux aux besoins matière mais tout en dégagant le minimum d'excédents.

L'idéal est de produire ce qui sera vendu, mais les contraintes de production, les variations de la matière réceptionnée en quantité et en qualité existent. Le P.I.D permettra d'en tenir compte.

Le P.I.D est traité au cours d'une réunion hebdomadaire entre les différents responsables opérationnels (Commerciaux, Production, Achats)

Le Contrôle et Exécution de la Production (C.E.P)

La gestion des aléas

Avec ce niveau de planification nous abordons l'opérationnel avec un objectif : l'établissement des plannings des ateliers.

Pour répondre à cet objectif et suivant les validations et ajustements du P.I.D, il sera nécessaire d'effectuer :

- Un reporting des fabrications passées. (les objectifs de production des jours précédents ont-ils été respectés ?)
- Un contrôle :
 - des Capacités (Atelier, Postes) et déterminer les heures d'ouvertures et fermeture des lignes,
 - des Matières, Consommables,...

Le C.E.P est traité au cours d'une réunion journalière entre le responsable de l'ordonnancement atelier, les responsables ateliers et ceci en relation avec le commerce, les achats de matière première (si nécessaire).

Les principaux dysfonctionnements rencontrés

Au cours de nos missions, nous avons pu observer :

- Des décisions importantes sont prises par un nombre trop réduit de responsables, sans concertation avec d'autres services et la communication qui s'en suit est très limitée et souvent orale.

- Des systèmes d'informations mal adaptés à l'activité, ne traitant qu'une partie des problématiques et très souvent associés à un paramétrage des horizons qui n'assurent pas des prises de décisions et des arbitrages pertinents. Un système d'information souvent éclaté entre différents services sans aucune garantie de cohérences des données entre elles.
- Des entreprises qui ne maîtrisent pas complètement leur système de planification. En fonction des spécificités de leur activité, les responsables ne se posent pas toujours les bonnes questions au bon moment. Pour beaucoup d'entreprises, la planification se limite aux fonctions informatiques proposées par les éditeurs c'est-à-dire le CBN (Calcul des besoins matières MRP2). Les niveaux stratégiques et tactiques sont plus ou moins estompés ou traités rapidement. Chaque responsable travaille de son côté à partir d'un système d'information (Excel) qui lui est propre.

Pour le bon fonctionnement d'un système de planification/Ordonnancement, il est nécessaire de :

- Définir, en fonction des spécificités de l'activité, les objectifs associés aux différents niveaux de planification et de déterminer les horizons d'analyses.
- Définir la fonction et le rôle de chaque acteur dans la chaîne de planification et chaque acteur devra être :
RIGOUREUX et RESPONSABLE
- Mettre en place un responsable unique pour garantir de la cohérence du système de décisions et la Direction Générale devra être présente dans la réunion du PIC, pour assurer les arbitrages et trancher.
- Mettre en place un système d'information unique pour permettre de répondre aux différents objectifs de la planification définis précédemment.

Le Supply Chain Manager

Le système de Planification/Ordonnancement doit être sous la responsabilité d'une personne
le Supply Chain Manager (SCM) :

- Garant de la qualité du système, de sa cohérence
- Garant et arbitre de la cohérence et de la cohésion des décisions prises

Le Supply Chain Manager (SCM) assure le pilotage de l'ensemble des ressources et des processus depuis les fournisseurs jusqu'aux clients, et ceci sur quatre axes :

- La réduction au minimum des temps de fabrication.
- Une utilisation optimum des capacités de production (M.O et M.C).
- La recherche d'un coût minimum.
- La maîtrise d'une qualité totale.

La performance de votre planification doit se mesurer.



Le SCM doit mettre en place et suivre les indicateurs de satisfaction des clients car c'est le seul moyen de savoir si la performance de votre système s'améliore ou se dégrade avec pour objectifs :

- Avoir une vision objective des résultats atteints.
- Avoir des éléments de prévision, d'anticipation et prévoir des mesures correctives.
- Avoir une action immédiate sur les comportements des acteurs de la planification

Pour une mise en place pertinente de votre planification, Le Cabinet TANOUS, concepteur du système MRP2/IAA, vous propose un accompagnement sur mesure dans la mise en œuvre de cette démarche :

- Définition du mode de fonctionnement, de l'organisation les plus adaptés à votre activité,
- Assistance dans la mise en place, construction des tableaux de bord,...
- Construction des outils d'ordonnancement journalier les plus appropriés,...

*Le courrier **Les Clés de la performance** est une publication du Cabinet TANOUS.*

*Retrouvez tous nos articles sur www.cabtanous.com
Les courriers publiés dans **Les Clés de la performance** peuvent être reproduits après autorisation de l'auteur et indication de la source.*

