Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 18 (1960)

Heft: 4

Artikel: Le "planning"

Autor: Constantin, B.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-135214

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Le «planning»

B. Constantin
chef de fabrication, Panel S. A.

Le planning n'est pas seulement le tableau plus ou moins perfectionné, d'aspect plus ou moins agréable, qui est devenu familier à ceux qui participent à l'activité industrielle. Le planning est une fonction qui embrasse à peu près dans leur totalité les aspects essentiels de l'organisation et du gouvernement des groupes humains et particulièrement de la direction scientifique des entreprises. Il a un but et il implique une condition. Ce but et cette condition ont été fort bien mis en évidence par Taylor lui-même:

« *Le but*: le système de direction scientifique des entreprises n'est que l'équivalent d'un dispositif d'économie de travail; il n'est que cela: c'est un moyen et un moyen très efficace et très sûr de rendre les hommes plus efficients qu'ils ne le sont actuellement, et ceci sans leur donner une plus grande charge de travail.

» *La condition*: le système de direction scientifique n'existe que si les deux partenaires, direction et exécutants, ont changé d'état d'esprit, que si tous les deux considèrent comme leur devoir de coopérer pour gagner une valeur ajoutée aussi grande que possible et comme une nécessité de substituer la connaissance scientifique exacte à celle dérivant d'opinions que l'on peut qualifier d'empiriques. »

Nous savons que parmi les fonctions d'un chef, et ceci à tous les échelons, il y en a deux qui sont des plus essentielles:

Prévoir et *coordonner*

En effet, le chef est essentiellement celui qui ordonne, non pas tant celui qui donne des ordres, mais celui qui met en ordre, en vue d'un but toujours présent à l'esprit. Si le chef d'équipe doit essayer de prévoir le travail qu'il donnera à ses ouvriers après celui qui est en cours, le contremaître doit essayer de prévoir les programmes quelques journées à l'avance; le chef d'atelier, pour le mois à venir; quant au chef d'entreprise, il doit, lui, prévoir non seulement les mois à venir, mais les années suivantes en ce qui concerne les programmes d'investissement.

La *fonction de prévision* existe donc à tous les échelons de commandement, celle de *coordination* devient elle-même de plus en plus importante au fur et à mesure qu'on s'élève dans cette échelle.

Le planning est l'ensemble des moyens qui doivent permettre de faciliter ces deux fonctions difficiles de prévision et de coordination. Pour le réaliser, des instruments divers peuvent être utilisés: le graphique simple, le graphique de Gant, les tableaux à rainures, à bandes, à perforations et de couleurs différentes.

Comme pour tous les instruments auxiliaires du travail manuel ou intellectuel, l'efficacité du tableau de planning dépend de l'adresse de ceux qui s'en servent. L'agent de

planning et tous ceux qui auront à consulter le graphique devront connaître la signification des symboles. C'est en manœuvrant ceux-ci que l'agent de planning exprimera avec éloquence les rapports cachés et complexes qui existent entre les faits contrôlés. Ils devront lui permettre d'établir un *programme de fabrication* comprenant:

— les dates de mise en œuvre et de mise à disposition de chaque commande;
— les prévisions de rentrée de la matière des éléments sous-traités, des outillages, etc., qui conditionnent les possibilités de mise en œuvre des commandes;
— la charge des moyens de production en allant du général au particulier;
— la charge générale de l'entreprise, par département, par section, par machine;
— la charge mouvante et incertaine représentée par les options offertes à l'occasion des réponses aux appels d'offre.

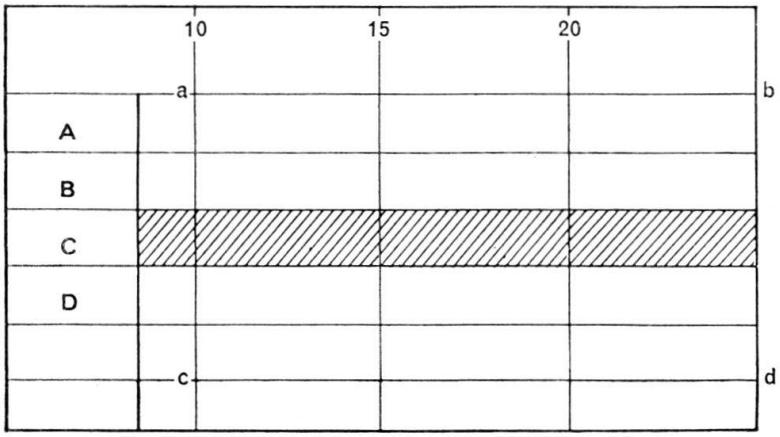
Cette énumération n'est ni limitative ni immuable. Chaque entreprise est un cas particulier. Les lignes suivantes n'ont d'autre but que de donner un aperçu de la technique d'utilisation.

Le planning est une forme d'écriture au même titre que l'écriture alphabétique, numérique ou hiéroglyphique. Contrairement à certaines écritures, tel le chinois, qui ont un grand nombre de caractères, le planning ne possède que deux symboles: le point et le trait, et un support, le tableau. Le point n'a pas la signification abstraite que lui donne la géométrie, mais il a une existence concrète d'une petite surface, limitée par un contour, soit circulaire, rectangulaire ou triangulaire, agrémenté de couleur, de lettre ou de chiffre. Avec 3 figures, 8 couleurs et 10 lettres, nous obtenons 240 symboles.

Le trait n'est pas seulement la distance entre deux points, mais lui aussi a deux dimensions, sa longueur et sa hauteur ainsi que ses couleurs et symboles.

Le tableau, lui, se compose de trois parties essentielles :

— La nomenclature des postes: A B C D.
— Les échelles: 10. 15. 20.
— Le graphique proprement dit: a b c d.



La surface rectangulaire du graphique est partagée verticalement en colonnes matérialisées par les échelles et horizontalement en bandes parallèles appelées ligne de poste — partie hachurée; c = ligne de poste c. L'intersection de ces deux systèmes de divisions donne un damier.

La documentation exposée sur le graphique malgré sa grande diversité est susceptible d'être classée en trois groupes.

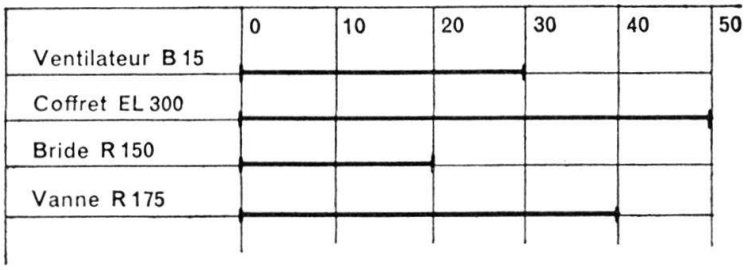
La *documentation qualitative* exprimée par des points et ayant pour objet de signaler à l'observateur les qualités que possède le poste.

La *documentation quantitative* exprimée par des traits de longueurs diverses et d'origine commune donnant la grandeur caractéristique du poste. L'origine commune des traits permet à l'observateur de comparer visuellement les rapports de grandeur de tous les postes.

La *documentation ordonnancée* exprimée par des traits de longueur et d'origines diverses représentant un horaire.

Par rapport à la documentation exposée, la documentation demandée au planning peut être de deux natures.

I. Le planning a pour objet la comparaison de quantités absolues entre elles. Chaque poste présente une grandeur mesurable. Par exemple des pièces en stock:



Chaque jour, le préposé enregistre sur la carte de nomenclature les entrées, les sorties et le solde. Le solde en résultant est représenté par un trait proportionnel au nombre de pièces en stock.

Au lieu de ne représenter dans la ligne de chaque poste qu'une seule valeur, on peut en projeter simultanément plusieurs dont les rapports sont à surveiller parce qu'ils peuvent entraîner des conséquences. Reprenons l'exemple précédent et, au lieu de ne porter qu'un trait représentant le stock en fonction des indications reçues d'un secteur, nous portons les informations de plusieurs secteurs de l'entreprise indépendantes les unes des autres mais concernant le même article considéré sous des points de vues différents, à savoir:

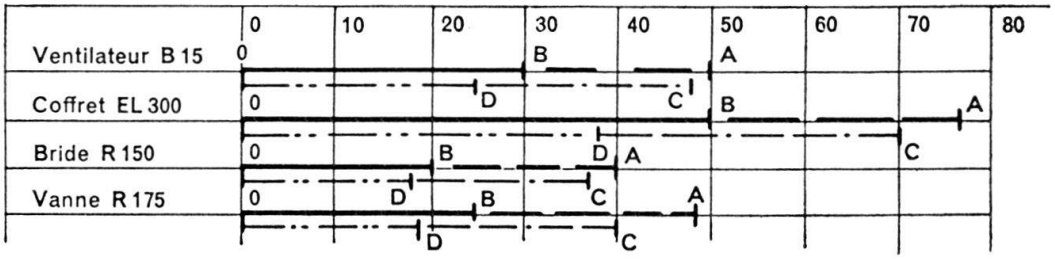
A = la direction indique la quantité lancée en fabrication;

B = le magasin indique les quantités fabriquées, entrées en stock;

D = le service commercial indique les quantités commandées.

C = le magasin indique les quantités livrées aux clients;

Ces quantités seront représentées simultanément dans la ligne de poste



La quantité fabriquée B est toujours inférieure à celle lancée en fabrication et la quantité livrée aux clients D est toujours inférieure à celle qu'ils ont commandée C. Par ailleurs, la quantité livrée D est inférieure ou au plus égale à la quantité fabriquée B.

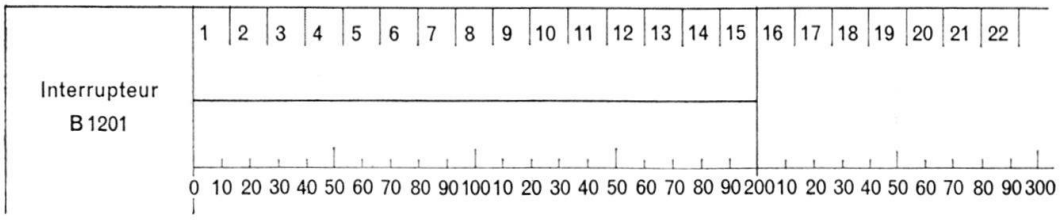
La représentation graphique nous donnera:

a) en lecture directe:
0A = quantité lancée en fabrication;
0B = quantité entrée en magasin;
0C = quantité commandée par le client;
0D = quantité livrée au client.

b) Par différence:
DB = stock en magasin;
DC = reste à livrer au client.

Le planning devient pour chaque article un instrument de coordination entre des secteurs séparés.

II. Le planning a pour objet de mesurer les valeurs d'une certaine caractéristique de chaque poste, en fonction d'une autre caractéristique commune à tous les postes. Par exemple, contrôler la production de différents articles en fonction d'un programme qui a fixé pour chacun une cadence de fabrication. Celle-ci doit se maintenir.



Chaque ligne de poste représente un modèle. L'échelle horizontale comporte 22 divisions correspondant aux jours ouvrables. Un tendeur vertical indique la ligne du jour. La quantité fabriquée est représentée par le trait qui s'allonge chaque jour de la quantité produite. Si la quantité produite correspond à celle commandée, le trait doit avoir son extrémité à l'aplomb du tendeur. Si un retard se produit, il doit se mesurer en quantité et en nombre de jours.

La mise en route d'un planning et sa tenue journalière demandent une étude sérieuse. Si l'on veut qu'un planning donne satisfaction, il faut:

a) qu'il libère les cadres des soucis de dépannage et des décisions rapides pour leur permettre d'assurer la distribution du travail;

b) qu'il soit respecté et que les décisions prises soient exécutées;

c) qu'il soit simple. Tout le monde doit pouvoir l'utiliser et le faire modifier en fonction des demandes d'urgence.

Lors du choix d'un ou de plusieurs plannings dans une entreprise, il est nécessaire de tenir compte de différents facteurs:

— *Structure de l'entreprise. a)* Dans une entreprise simple où les éléments de production sont rassemblés dans un même atelier dépendant d'un seul chef, le planning sera le suppléant de la mémoire du responsable. *b)* Dans une entreprise complexe où les éléments de production doivent passer dans divers ateliers dépendants de plusieurs chefs, le planning devient indispensable car il n'est non seulement un instrument de prévision, mais aussi un instrument de coordination.

— *Nombre de produits. a)* Dans une entreprise fabriquant un ou deux produits, un simple programme établi mois par mois pour son ensemble et par semaine pour le détail suffira. Il en sera de même pour une entreprise fabriquant un nombre limité de produits; toutefois, dans ce cas, il sera utile d'établir un programme sur une plus longue durée. Ces programmes seront constitués en fonction des gammes d'opération et des temps nécessaires à la réalisation de chaque production. L'on pourra ainsi faire jouer dans l'ordre de priorité les différents travaux pour équilibrer les moyens de fabrication par rapports aux besoins. *b)* Dans une entreprise fabriquant de nombreux produits différents les uns des autres et comportant des gammes d'opérations et des temps très variables, il est nécessaire de faire une analyse détaillée comportant un *planning central de charge globale* et un *planning de distribution d'atelier*. Ceux-ci seront d'autant plus détaillés que le carnet de commande sera important et varié, car le nombre de probabilités de difficultés de réalisation augmentera en fonction de ce carnet. C'est également lui qui influencera les capacités de production; dans ce cas, le planning central de charge globale devient l'instrument essentiel. Le planning d'atelier, par contre, peut aller du plus simple au plus compliqué, ceci en fonction de la polyvalence du personnel dans le groupe professionnel. Si les différents membres d'un groupe professionnel ont les mêmes capacités techniques, on peut se contenter d'un classement des bons de travail dans l'ordre chronologique prévu. Si, par contre, les capacités techniques sont très variables, il est alors nécessaire de prévoir l'affectation des travaux, individu par individu.

— *Matière première.* L'alimentation de l'entreprise en matière première a également une grande répercussion sur la marche de celle-ci. Il est bien évident que les matières pour lesquelles les délais d'approvisionnement sont courts ne nécessitent pas un planning de prévision et de contrôle. Par contre, celles pour lesquelles les difficultés sont plus sensibles demandent une connaissance permanente de la situation des stocks, des commandes et des besoins.

Quels que soient les problèmes de l'entreprise, l'emploi d'un planning, aussi simple soit-il, oblige toutes les personnes qui concourent à la production, de la vente à l'expédition, à collaborer pour rechercher des solutions satisfaisant à la fois les exigences de la vente et du prix de revient.

Nous avons donné, au début de cet article, un aperçu de la technique d'utilisation puis, ensuite, les différents facteurs dont il faut tenir compte lors du choix d'un planning. Maintenant, regardons quels sont les objectifs du planning.

Nous avons vu que les deux fonctions principales du chef étaient de *prévoir* et de *coordonner* et que, pour ce faire, il avait à sa disposition un outil appelé planning dont les objectifs se résument ainsi: *Préparer, Ordonner, Contrôler* dans le temps et dans l'espace, des opérations d'exécution préalablement définies. Précisons ces objectifs:

a) Préparer dans le temps ou ordonnancement. Cette préparation peut se résumer comme suit:

Préparer un délai final d'exécution de chaque commande le plus voisin possible du délai demandé.

Préparer un circuit, de la matière jusqu'au produit fini, le plus court possible dans le temps, c'est-à-dire en réduisant au minimum les temps morts et ceci afin de réduire les « en cours ».

Préparer le plein emploi des moyens de production.

Cet ordonnancement, appelé rationnel, implique la coordination de toutes les actions.

b) Ordonner dans le temps. Il s'agira de définir et de déclencher en temps utile les ordres d'exécution qui permettront aux exécutants de connaître le travail à effectuer et de respecter l'ordonnancement dans le temps.

c) Contrôler l'exécution dans le temps. Ce contrôle est basé sur l'information permanente et rapide de la réalisation des ordres donnés. Il a pour but de connaître dans quelle mesure l'ordonnancement est respecté.

d) Agir. La constatation d'un écart entre la réalisation et l'ordonnancement rationnel a pour conséquence une action aussi rapide que possible en vue de donner de nouveaux ordres complétant les opérations non exécutées et d'autre part de tirer des renseignements sur la cause de ces écarts.

Nous allons examiner les éléments dont doit disposer le planning pour parvenir à ces objectifs.

Tout d'abord, il faut une *documentation importante,* très soigneusement tenue à jour, et comprenant:

— des dossiers machines qui permettent de connaître les possibilités de chacune d'elles ;

— un catalogue d'outillage et de matière ;

— un fichier de main-d'œuvre qui permet de définir la main-d'œuvre en quantité et qualification;

— un barème pour le chiffrage des temps d'exécution;

— des archives dans un classement pratique portant sur tous les travaux précédents.

Ensuite, il convient de disposer d'un *effectif suffisant* comprenant entre autres, suivant le cas, un ou des agents techniques pour les études des modes opératoires, des dessinateurs d'outillage, des chronométreurs. La direction de ceux-ci sera confiée à un ingénieur si le volume est important ou la technicité très grande.

Les aspects techniques du planning ne doivent pas faire oublier le *problème humain.* En effet, l'homme se sentant de plus en plus un exécutant perd ses propres qualités que l'initiative lui permettait de développer. Il devient progressivement une machine. C'est alors que l'on voit apparaître ces cloisons étanches et ces parapluies administratifs. Comment concilier le *besoin d'un travail méthodique* et le *besoin d'initiative de l'homme.*

Tout d'abord, nous devons essayer d'*adapter au mieux l'homme au travail* afin de lui conférer le maximum d'efficience dans sa spécialité. Pour atteindre ce but, il faut:

— étudier chacun des postes de travail ;

— dresser des tests pour déceler les aptitudes nécessaires ;

— comparer les possibilités du sujet par rapport au besoin du poste et choisir le mieux adapté.

— Cette sélection devra être complétée d'une formation technique et psychologique.

Technique pour initier les agents de méthode aux disciplines de chronométrage, de simplification du travail indispensable à l'organisation des services de production.

Psychologique, notamment pour la maîtrise et les cadres qui doivent apprendre à enseigner, à commander et à travailler en commun.

Il y a encore un *problème psychologique* qui s'attache au planning. Pour assumer ses fonctions dans de bonnes conditions, le planning doit être accepté et mieux encore apprécié par tous les autres services. La tâche est délicate, car il faut souvent concilier les inconciliables, tel le service vente et celui de la fabrication. Le préposé doit rester discret, parfaitement à sa place en dépit de ses pouvoirs et de ses prérogatives qui sont très larges. Il doit être aimable, maître de lui et maintenir son point de vue tout en suscitant le concours et les avis extérieurs. Il doit avoir « une main de fer dans un gant de velours ». Son bon comportement fait que son service devient l'indispensable complément des autres, le trait d'union avec les autres, celui par qui on résout tous les problèmes délicats. Fonctionnant dans de telles conditions, le planning règle la vie productive de l'entreprise et fournit à une direction les éléments indispensables à une bonne gestion.

CRÉDIT FONCIER VAUDOIS

auquel est adjointe la

CAISSE D'ÉPARGNE CANTONALE

garantie par l'Etat

Lausanne - 36 agences dans le canton

Prêts hypothécaires - Dépôts d'épargne - Emission de bons de caisse

Imprimerie Centrale Lausanne S. A.

7, RUE DE GENÈVE

TÉLÉPHONE (021) 22 59 03

QUALITÉ RAPIDITÉ