

Pour une nouvelle approche de la planification de la production

Aissa Hirèch

Professeur de l'enseignement supérieur
Faculté de Droit et des Sciences Economiques
Université de Biskra

Résumé :

Les outils qui ont servi à planifier le volume de production au début et au milieu du siècle précédent sont ceux-là mêmes qui continuent d'être utilisés. La planification de la production ne peut pourtant ignorer ni l'évolution de l'environnement de l'entreprise ni, à plus forte raison, celle de la science du management. Est-ce faire preuve de rationalité que recourir aux mêmes méthodes aussi bien lorsque la concurrence entre entreprises ne dépassait pas le niveau de l'atelier qu'au moment où la lutte a lieu au niveau des parts de marchés ? Est-ce raisonnable que, des générations plus tard, les managers continuent à puiser dans les « vieilles recettes » d'entrepreneurs dont la philosophie de gestion, le système de valeurs, le niveau d'instruction, et l'environnement en général ne sont plus de mise ? c'est à ce type de questions que le présent travail tente d'apporter, non pas une réponse, mais tout juste une ébauche de réflexion.

المخلص:

لا تزال الأدوات التي كانت تستعمل في بداية ومنتصف القرن الماضي لتخطيط الإنتاج هي نفسها التي تستعمل حالياً، إلا أن تخطيط الإنتاج لا يمكن أن يتجاهل تطور محيط المؤسسة ولا تطور علم التسيير. هل يعقل أن نلجأ إلى نفس الطرق سواء كانت المنافسة تتم على مستوى الورشات أو على مستوى السوق؟ أيعقل أن يبقى المسكرون اليوم يعتمدون على نفس التقنيات التي كان يعتمد عليها مقاولون يتميزون بفلسفة تسيير ونظام قيم ومستوى تعليمي غير الحالية؟ يحاول هذا المقال ان يقدم مساهمة في التفكير في هذه الأسئلة وليس في الإجابة عنها.

Rareté économique ou rareté managériale?

Pour les premières entreprises, la préoccupation principale consistait à faire face à la demande qui dépassait largement leur offre. Tous les efforts se concentraient alors sur la manière de produire plus et plus vite. Les entrepreneurs et les ingénieurs – ainsi que les économistes un peu plus tard – se mirent à explorer toutes les voies susceptibles d’accroître la production des manufactures et des usines. Les investissements d’extension étaient, longtemps, considérés comme le moyen le plus adéquat pour augmenter le volume de production et le travail humain était, quant à lui, considéré, au même titre que la terre et le capital, comme un facteur de production. La théorie économique, dans son intégralité, tournait en ce moment autour de la production.

Mieux encore, les premières ébauches et les premières assises de ce qui allait être connu, plus tard, sous le nom de « management scientifique », étaient en train de prendre forme à cette époque précise, et il n’est donc nullement un hasard que F.Taylor fût ingénieur ou que sa théorie de « l’organisation scientifique du travail » reposât sur « the one best way » indiqué par les ingénieurs et les contre-maîtres.¹

Cette préoccupation pour la production n’était pas neutre, mais elle répondait à un objectif bien précis et, somme toute, légitime : le profit. Plus on vendait, plus les bénéfices étaient importants et, donc, il suffisait de produire plus, car le déséquilibre entre la demande et l’offre était tel que tout se vendait. La problématique qui se posait à l’époque pourrait être résumée en ce qui suit : comment maximiser la production et donc le profit ? Les premières réponses furent données par l’école classique. Divisons le travail et spécialisons les ouvriers, disait Adam Smith. Faisons attention aux rendements décroissants des facteurs de production, ajouta Ricardo. L’école néo-classique introduisit la modélisation mathématique qui, par la rigueur de son raisonnement, arriva à séduire les plus hésitants. Les courbes de production et de coûts, les sentiers d’expansion, les productivités marginales et moyennes, l’élasticité, les économies d’échelle ... tout, ou presque, fut mis en place pour calculer le profit maximum dans cette logique qui paraissait alors impeccable : “L’offre crée sa propre demande”.

Lorsque, au lendemain de la deuxième guerre mondiale, les premières techniques (qui n’avaient pas encore pris le nom de Recherche Opérationnelle) apparurentⁱⁱ, ce fut pour la grande joie des entreprises et des économistes. Ce

que ces techniques apportaient de nouveau se situait au niveau de la conception même de la maximisation. En effet, affirmèrent-elles, il n'y a pas de maximum de profit comme il n'y a pas de maximum de production ni de minimum de coûts. Ces extremums étant toujours sous contraintes, il ne peut s'agir que d'*optimums*. Les entrepreneurs devraient donc chercher, non pas à maximiser le profit, mais plutôt à l'optimiser, il en est de même pour la production et pour les coûts. Néanmoins la Recherche Opérationnelle était (et elle demeure) si convaincante que le monde de l'entreprise l'adopta aussitôt.

Lors de la décennie 1950-1960, grâce à la multiplication rapide des entreprises, l'offre augmentait de manière sensible et il apparut alors un certain équilibre entre cette offre et la demande. Le problème, pour les entreprises, n'était plus de produire, mais de vendre leurs produits respectifs. La préoccupation s'était donc déplacée des ateliers vers l'extérieur de l'entreprise car la concurrence avait lieu au niveau de la distributionⁱⁱⁱ.

Cependant, et en dépit de cette importance émergeante de la fonction de distribution, la production restait essentielle et les modèles de Recherche opérationnelle servaient toujours de base aux décisions des managers.

Lorsque, à partir des années 70, *le marketing* apporta la segmentation et l'extension des gammes, une ère nouvelle dans la vie des entreprises commença. Il devint dès lors important de se "tailler" une part appréciable du marché car économistes, entrepreneurs et surtout managers comprirent que la position concurrentielle de l'entreprise ne se mesurait ni à son volume de production, ni à son profit, mais à la taille de son segment. La fonction de production, tout en demeurant importante, perdit son pouvoir déterminant, elle était devenue plutôt déterminée par le *marketing*. De "produisons, puis on verra !" on est passé à "voyons d'abord, nous produirons après !". Ce changement dans le comportement des managers n'est pas sans importance, il est, au contraire, fondamental et ceux qui n'ont pas su s'adapter aux nouvelles règles du marché n'ont pas tardé à en payer les conséquences.

La révolution que le marketing a opérée dans le monde des affaires est globale : elle touche aussi bien les relations qui prennent forme à l'intérieur des entreprises que celles qui lient ces dernières à leur environnement. Les lois de la production, de l'offre et de la demande, la fixation des prix et même la notion de profit ne sont plus les mêmes. Le consommateur rationnel et "docile" des théories classique et néo-classique est devenu, avec le

management, puis avec le marketing, le pivot de toutes les décisions de l'entreprise.

Toutefois, dans leur processus de prise de décision, les managers des entreprises continuent à utiliser les mêmes modèles qu'au lendemain de la seconde guerre mondiale. On continue à déterminer le volume de production optimal à l'aide de la programmation linéaire.^{iv}

En d'autres termes, au moment même où l'on s'accorde à reconnaître l'importance grandissante du marketing, et surtout sa prédominance sur toutes les autres fonctions de l'entreprise, nous continuons à nous baser, dans tous nos calculs et dans toutes nos décisions, sur la production, repoussant ainsi le marketing au second rang.

Cette contradiction est due au fait que les modèles de prise de décision (pris à la recherche opérationnelle) convenaient bien à l'entreprise à une époque où la seule rareté concernait les ressources alors que de nos jours, la rareté n'est plus uniquement économique mais aussi, et surtout, managériale.

En effet, depuis que l'entreprise s'est rendu compte de l'importance de la position concurrentielle, elle a compris que le marché n'est pas infini et que tous ses efforts devraient être orientés vers une recherche, sans cesse renouvelée, de segments et de produits car si le marché d'un produit est, par nature, limité, la concurrence constitue, de son côté, un facteur supplémentaire de limitation^v et, de ce fait, les entreprises se trouvent confrontées à une double rareté sur le plan commercial et, donc, managérial.

La première, physique et échappant aux capacités de l'entreprise, est *absolue*. Le nombre d'habitants d'une ville, d'une région ou d'un pays, le nombre de personnes aptes à consommer un produit donné ...sont des variables externes à l'entreprise et sur lesquelles elle ne peut exercer aucune influence réelle. On voit mal comment une maison d'édition pourrait élever le taux d'alphabétisation d'un pays ou comment le boulanger du coin pourrait augmenter le nombre d'habitants du quartier. La seconde rareté se situe, quant à elle, à l'intérieur même du marché et se rapporte en ce qui la concerne, à la part que l'entreprise s'accapare de ce marché. C'est donc une rareté *relative* à la structure et elle dépend fortement de l'entreprise et de sa capacité concurrentielle.

Toutefois, si la rareté managériale *absolue* est, inconsciemment, prise en considération lors des décisions, ce n'est, malheureusement, pas le cas pour celle *relative* car, il est important de le mentionner, il existe une inadéquation entre la fonction Marketing dont tous les efforts – et dont l'essence même – visent à lutter contre la rareté managériale et la fonction Production qui est

orientée, quant à elle, vers la lutte contre la rareté économique. Cette différence d'orientation ne peut déboucher que sur des contradictions et des contraintes qui, si elles venaient à être levées, libéreraient beaucoup d'énergies jusque là mal utilisées et donneraient d'autres possibilités aux entreprises dans leur mission première : le bien être économique et social.

Il serait, dans ce sens, utile de reconsidérer la place de la fonction de production et celle du marketing, d'une part, dans l'activité de l'entreprise et, d'autre part, dans les relations de l'entreprise avec son environnement. Il serait erroné de continuer à considérer que l'objectif premier de la fonction de production est de produire les biens à même de satisfaire les besoins des consommateurs car cette définition, bien qu'ayant été longtemps valable, ne correspond plus à la nature des objectifs du manager d'aujourd'hui.

De nos jours, la production se doit de satisfaire à quatre exigences – donc des contraintes – du marché : **le volume, la qualité, le coût et le temps**. En d'autres termes, elle intervient à l'aide d'un mélange, un « mix » de ces quatre éléments. En ce qui suit, nous allons considérer chacun de ces éléments à part.

Le «mix-production »

Le volume

L'entreprise qui ne produit pas la quantité nécessaire à la satisfaction de la demande ouvre, dans son propre segment, une brèche par laquelle les entreprises concurrentes, toujours à l'affût du moindre faux pas, ne tarderont pas à pénétrer. Elle offre ainsi une opportunité aux concurrents et transforme sa propre opportunité en une véritable menace.

Lorsque les services marketing déploient des efforts et consomment des budgets impressionnants pour développer le ou les segments de l'entreprise, c'est, non seulement, pour accroître leur chiffre d'affaire ou leur part de marché, mais surtout pour rendre ce ou ces segments " imprenables", une manière de " délimiter" leur territoire, car plus la part de marché d'une entreprise est grande, plus difficilement cette dernière est "délogeable". Dans une économie de marché où la concurrence est beaucoup plus acharnée qu'elle ne le paraît, si la clé de réussite réside dans les avantages concurrentiels^{vi}, le poids de l'entreprise sur le marché constitue, à lui seul, le meilleur de ces avantages. Dans ce sens, il est facile de comprendre pourquoi l'entreprise ne doit jamais faire défaillance sur le plan *quantitatif* de l'offre au segment. Et s'il est du ressort du marketing de développer la taille du ou des segments, il est, par conséquent, du devoir de la production de *suivre* par le volume nécessaire car toute insuffisance du volume de production équivaut, non seulement, à la perte d'un pan du marché (ce qui constitue un gaspillage sur le plan commercial), mais aussi à une non valorisation des moyens

engagées par les services du marketing (ce qui correspond à un gaspillage de ressource importantes tant financières qu'humaines).

Il est intéressant de remarquer, par ailleurs, que l'insuffisance du volume de production représente en soi un handicap sérieux pour l'entreprise sur le plan des coûts et, donc, des prix. En effet, il n'est plus à démontrer que le volume de production est l'élément le plus influent sur la courbe d'expérience^{vii} et sur les économies d'échelle qui, à leur tour, sont déterminantes pour les coûts et, par voie de conséquence, pour les prix.

Dans le même ordre d'idées, il est tout aussi important de souligner la relation qui existe entre le volume de production et la distribution. En effet, le type de circuit de distribution ne peut pas être choisi indifféremment du volume de produits que l'on met sur le marché et il est connu que, de manière générale, plus le marché visé est grand plus le circuit de distribution est long et vice-versa.

Par ailleurs, et rien que pour pouvoir opter pour une intensité donnée de distribution, il faut d'avoir le volume de production nécessaire. Enfin, si le rôle et la place de la promotion des produits ne fait plus de doute, il est tout aussi vrai que cette dernière ne peut avoir lieu que si le volume de production de l'entreprise le permet car il ne suffit pas de faire une promotion quelconque, encore faut il pouvoir faire face à l'augmentation de la demande qui s'en suit et aucune entreprise ne pourrait se permettre le "luxe" de faire une promotion non assumée du point de vue quantitatif car, en plus du fait que cela équivaut à un gaspillage pur et simple des ressources engagées dans la promotion en question, la marque et le prestige de l'entreprise en seraient fortement affectés .

Comme il ressort de ce qui précède, et si, dans un passé pas très lointain, l'insuffisance du volume de production d'une entreprise par rapport à la demande n'avait d'impact que sur son chiffre d'affaires et son profit, aujourd'hui, par contre, cela peut entraîner des conséquences assez graves allant de la perte d'une partie de segment à la perte du segment en entier, car ce qu'il convient de saisir désormais, c'est que de nos jours, la production commence sur le lieu de vente avant d'être exécutée à l'atelier. En d'autres termes, on n'est plus dans l'ère où l'on vend ce que l'on a déjà produit, maintenant on produit ce que l'on a déjà, en quelque sorte, vendu. De ce point de vue il devient inadmissible que la production marque un "décalage" quantitatif quelconque par rapport au marketing.

La qualité

L'un des domaines où la concurrence est la plus acharnée est, sans doute, celui de la qualité des produits. Et il n'est nullement besoin de souligner que cet aspect - qui doit être l'une des préoccupations permanentes de la production - doit bénéficier de toute l'importance qui lui revient. On a toujours considéré que la qualité d'un produit est "un bon billet" pour son positionnement, ce qui dénote l'existence d'une relation des plus étroites entre la production et le marketing. Or, en réalité, cette relation prend son départ au niveau du marketing pour aboutir à celui de la production et non l'inverse. De ce fait, il serait plus juste de considérer que le positionnement est un "bon repère" pour la qualité. Tout le travail des services du marketing au niveau du marché tomberait à l'eau si l'entreprise n'est pas capable de mettre à la disposition du consommateur la qualité promise. Il n'y a donc pas lieu de douter que la production doit suivre et être, d'un côté, à la hauteur des promesses des vendeurs et, de l'autre, à la hauteur des aspirations des acheteurs.

Par ailleurs, il existe aussi une relation, entre le prix du produit et sa qualité, que l'on devrait reconsidérer. A cet effet, on a toujours soutenu que le prix est fonction de la qualité; or, en réalité c'est la qualité qui dépend du prix et non l'inverse car ce dernier est toujours - d'une manière ou d'une autre - une fonction du coût qui, en dernier lieu, conditionne la qualité d'un produit donné. Lorsqu'un produit coûte à l'entreprise 2000 D.A il est certain que sa qualité serait inférieure à celle du même produit fabriqué, dans les mêmes conditions de rationalité, par une autre entreprise et qui coûterait 4000 D.A. De ce point de vue, et comme le marché exerce une influence considérable sur les prix, il résulte que la qualité des produits est prédéterminée par le marché.

On s'aperçoit que, ainsi considérée, la qualité n'est plus un objectif - au sens traditionnel du terme - mais plutôt une donnée, un point duquel on devrait prendre le départ dans les domaines de la production, du recrutement, de la formation du personnel, de l'élaboration des différentes politiques de l'entreprise ... Ce n'est que de cette manière, c'est à dire en posant la qualité des produits (ou services) comme contrainte - et non comme objectif à atteindre - que l'adéquation entre le marketing et la production pourrait avoir lieu. L'attitude qui consiste, à partir des moyens existants, à essayer d'obtenir une qualité optimale est tout à fait l'opposée de celle qui consiste, à partir d'une qualité donnée, à déterminer les ressources nécessaires aussi bien humaines que matérielles, financières et technologiques et ce que ce soit sur le

plan qualitatif (qualification des hommes, niveau de développement de la technologie, qualité de la matière première...) ou sur le plan quantitatif (tel l'importance de l'investissement, par exemple). Dans le premier cas, il s'agit d'optimiser un output (la qualité), dans le second, par contre, il est question de définir et de gérer des inputs (les ressources). De toute évidence, une entreprise qui n'assure pas, à ses produits, la qualité requise – et donc celle "pré-reconnue" par le marketing – se verra dépassée par d'autres et, très probablement, délogée de son propre segment.

Le coût

C'est un des éléments essentiels pour la survie d'une entreprise car il constitue un facteur clé dans la fixation du prix qui représente, à son tour, l'un des aspects les plus déterminants la « vendabilité » des produits. Néanmoins, le prix étant lui-même influencé – assez fortement – par l'environnement concurrentiel, il serait incorrect de ne pas intégrer cette influence dans la définition du coût car, on arriverait, autrement, à un conflit au niveau du calcul.

Par ailleurs, le coût d'un produit est en partie déterminé par la nature même de ce dernier et lui est toujours lié et, de ce fait, tout écart important – dans un sens comme dans un autre – entraînerait des réactions de la part des consommateurs car un prix trop bas provoque des suspicions et un prix trop élevé provoque des hésitations^{viii}. L'autre élément qui exerce une "pression" sur le prix et, par voie de conséquence, sur le coût, c'est le circuit de distribution retenu. En effet, lorsque les services du marketing optent pour une distribution de masse, il est clair que le prix doit être abordable (l'exemple des magasins « Tati » ou de « Leader Price » est significatif à cet égard) et si, au contraire, ils choisissent une distribution "de prestige" le prix ne doit pas être bas sinon, dans un cas comme dans l'autre, il y aurait une inadéquation entre le prix et la cible. Le coût est donc, en partie, délimité par la politique de distribution du produit en ce sens que cette dernière fixe soit un plancher soit un plafond de prix, et donc de coût, à l'entreprise.

De ce qui précède, il ressort que le coût des produits est, en quelque sorte, délimité par le marché et l'influence du marketing sur le coût s'exerce par le biais de trois des quatre éléments du marketing-mix, à savoir le produit, le prix et la distribution. Il en découle ainsi que la production dépend du

marketing, non seulement, au niveau du volume et de la qualité, mais aussi, au niveau du coût. Ceci nous permet donc de dire que le coût de production est, lui aussi, une contrainte et non un objectif.^{ix}

Le délai

Lorsqu'une entreprise arrive à produire en quantité suffisante, en qualité conforme et à un coût acceptable^x, ses atouts commerciaux sur le marché sont considérables. Toutefois, il suffit que ses produits n'arrivent pas au temps voulu au consommateur pour que tous les efforts déployés par cette entreprise se voient compromis. Certes le délai de livraison des points de ventes relève des services commerciaux, mais pour que ces derniers puissent accomplir leur tâche, il est nécessaire que la production se fasse aussi conformément aux délais prévus. Ces derniers sont imposés par le marché et dépendent de plusieurs facteurs dont, notamment, la nature du produit (périssable, « stockable », saisonnier...), son prix (plus le produit est cher et moins on le stocke), le point de vente (un commerce de quartier ne s'approvisionne pas de la même manière, ni au même rythme qu'une grande surface) etc... Ainsi l'aspect "délai" de la production est en relation étroite avec le marketing et les éléments du marketing-mix dont il dépend dans une large mesure et il devient donc plutôt une contrainte qu'un objectif.

Les éléments que nous venons de voir (le volume, la qualité, le coût et le délai) constituent les quatre dimensions dans lesquels il nous semble nécessaire de définir toute production, nous les appellerons le "mix-production".

Les 4 C du mix-production :

Le mix-production constitue donc l'ensemble des éléments à partir desquels la fonction de production s'élance vers la réalisation de ses propres objectifs, autrement dit c'est l'ensemble des réponses données par le marketing aux quatre questions fondamentales que pose la production dans toute entreprise :

- **Combien** produire ?
- **Comment** produire ?
- A quel **coût** produire ?
- Selon quel **calendrier** produire ?

De là, nous pouvons dire que les éléments du "mix-production" c'est à dire les **4 C** (**C**ombien, **C**omment, **C**oût et **C**alendrier), constituent les contraintes de la production et ne peuvent en aucun cas en être les objectifs comme nous l'avons, malheureusement, toujours considéré.

Cependant, si le volume de production, la qualité des produits, leurs coûts de production et le calendrier de leur réalisation ne sont pas les objectifs de la fonction de production, alors deux questions se posent inévitablement à savoir :

- d'abord, ils constituent les objectifs de quels services (ou de quelle fonction) ?
- ensuite, quels sont donc les objectifs de la production ?

Pour répondre à ces deux questions il est nécessaire que l'on souligne trois principes fondamentaux des objectifs :

Des principes fondamentaux des objectifs :

Le principe de liaison

Aucun objectif n'est une fin en soi. Il s'agit toujours d'un moyen en vue de la réalisation d'une (ou de plusieurs) fin d'un niveau supérieur qui peut être, selon le cas, une finalité, une mission ou même une raison d'être. Nul ne projette d'aller en vacances rien que pour aller en vacances, certains le font pour se reposer, d'autres pour se détendre, d'autres pour découvrir des endroits nouveaux etc... Il en est de même pour l'entreprise qui ne se fixe pas pour objectif d'augmenter son chiffre d'affaires pour le seul plaisir de le faire mais plutôt à des fins commerciales, concurrentielles etc... De là résulte le premier principe à savoir que, puisqu'il est toujours lié à la fin qu'il est sensé servir, l'objectif doit pouvoir être reconnu à sa finalité. Nous l'appellerons *principe de dépendance ou de liaison*

Le principe de séparation

Par ailleurs, du moment qu'il sert une fin (de laquelle il découle d'ailleurs), l'objectif ne doit pas être confondu avec cette dernière, autrement dit il doit *en être distinct*. C'est ce que nous appellerons *le principe de séparation*.

Le principe de continuité

Tout objectif est fixé avec l'intention de le réaliser. Cependant, tant que cette intention ne se manifeste pas, l'objectif reste une simple illusion, un simple rêve ou, au mieux, un simple vœu. Mais une fois que le processus de réalisation est déclenché, celui qui en est chargé doit s'organiser et mobiliser des ressources en fonction de cet objectif et non autrement. L'objectif devient ainsi une contrainte pour celui qui le réalise. En fin de compte, l'objectif découle d'une finalité et donne naissance, à son tour, à des contraintes. C'est ce que nous appellerons *le principe de continuité*.

Le paradoxe

Si l'on considère que la mission de la fonction de production consiste à assurer les 4 C, il est clair que, selon le principe de la séparation, la production ne peut constituer l'objectif de la fonction de production.

D'un autre côté, il est connu que la finalité de la production est le marché et, de ce fait, et selon le principe de la liaison, la production (et donc les 4 C) devient, non pas l'objectif de la fonction de production, mais, paradoxalement, celui du marketing.

Cette conclusion revêt une importance certaine car elle nous permet, non seulement, de mieux cerner le conflit traditionnel opposant la fonction de production aux services de marketing, mais, aussi et surtout, de définir le véritable objectif de la fonction de production.

L'approche descendante naturelle (ADN) des objectifs

Si la production est, comme on vient de le constater, l'objectif du marketing, il demeure néanmoins que sa réalisation revient aux services de production et, il en découle selon le principe de la continuité, qu'elle constitue une contrainte pour la fonction de production en ce sens qu'une fois fixé par le marketing, l'objectif de production ne laisse pratiquement plus de liberté de choix à la fonction de production qui doit, dès lors, "faire avec".

Ainsi les services de productions doivent s'organiser et mobiliser les ressources à partir de l'objectif arrêté par le marketing et c'est dans le cadre de cette *contrainte* qu'apparaît l'objectif propre à la fonction de production à savoir optimiser les inputs nécessaires à la réalisation de l'objectif de production.

Cette approche *descendante* dans la fixation des objectifs, qui pourrait être généralisée à toutes les fonctions de l'entreprise, nous semble intéressante à plus d'un titre. Elle permet d'abord une définition naturelle et progressive des objectifs, ce qui se traduit par, sinon l'élimination, du moins la réduction des conflits entre les différentes fonctions de l'entreprise quant à la fixation de ces objectifs, et, ensuite, de ce fait même, toutes les structures de l'entreprise seront engagées dans la réalisation d'un même objectif, l'objectif premier, celui duquel ont découlé tous les autres, à savoir l'objectif de l'entreprise elle-même.

Schématiquement, on peut représenter l'ADN des objectifs de la manière suivante :

Représentation de l'approche descendante naturelle :

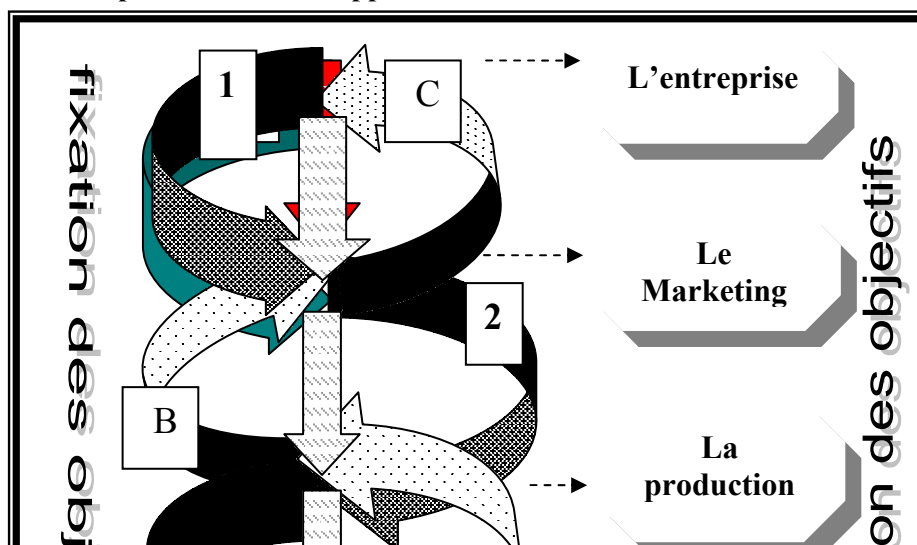


Fig.1 : Approche descendante naturelle (A.D.N) des objectifs

La figure 1 représente ce que nous avons appelé l'approche descendante naturelle (ADN) des objectifs. Nous remarquons que le premier objectif est fixé au niveau de l'entreprise (1) et qu'ensuite il en découle l'objectif du marketing (2) qui donne, à son tour, naissance à celui de la production (3) qui entraîne celui des approvisionnements...C'est le principe de continuité. On remarque, par ailleurs, que la production représente la finalité des approvisionnements (A), le marché (ventes, chiffre d'affaires...) celle de la production (B) et l'entreprise (sa survie, sa position concurrentielle...) celle du marketing. C'est le principe de finalité. Les flèches (a, b et c) indiquent le sens des contraintes ainsi que la distinction entre les objectifs et les fins qu'ils servent. C'est le principe de séparation.

Il va de soi que la planification de la production à l'aide des techniques traditionnelles (celle de la programmation linéaire par exemple) ne peut tenir compte des différents *principes fondamentaux* énoncés plus haut et, de ce fait, il nous semble que le renouvellement des méthodes de planification de la production s'impose de manière irréfutable. L'apparition de la TOC (théorie

des contraintes) et le succès qu'elle a rapidement connu sont d'ailleurs une preuve indiscutable de la nécessité de ce renouvellement.

Bibliographique

ⁱ - Voir à ce propos les principes et les hypothèses de l'organisation scientifique du travail

ⁱⁱ -La première apparition de ces techniques a eu lieu pendant la seconde guerre mondiale, mais elles étaient mises sous le secret militaire jusqu'à la fin

de la guerre où certaines de ces techniques furent utilisées pour la reconstruction de l'Europe.

ⁱⁱⁱ -Ce fut l'époque de la prolifération des grandes surfaces (supermarchés, monoprix...)

^{iv} Par ailleurs, les premières techniques de la recherche opérationnelle continue toujours de servir, c'est ainsi que l'on détermine jusqu'à ce jour la part de marché avec les chaînes de Markov, la politique optimale de décision à l'aide de la programmation dynamique etc...

^v cf. les forces concurrentielles dans l'analyse stratégique de Michael Porter

^{vi} Dans le sens que leur donne la chaîne de valeur de Porter

^{vii} La courbe d'expérience est à la base des plus importants modèles stratégiques tels le BCG, ADL et autres.

^{viii} Tous les prix forts ne sont pas forcément des prix psychologiques

^{ix} Ce qui est en contradiction avec les critères d'optimalité dont regorge la fonction-objectif des modèles de la Recherche Opérationnelle, comme la programmation linéaire par exemple.

^x C'est à dire dans la fourchette prédéfinie par les services de marketing