

Pourquoi les outils avancés de planning sont parfois décevants

01 août 2017, 00:00

Pascal Pollet

Dans l'espoir de résoudre les problèmes de planning, beaucoup d'entreprises n'hésitent pas à investir dans l'acquisition d'outils sophistiqués de planning. Par cette méthode, elles se figurent pouvoir anticiper et mieux répartir la charge de travail, de manière à éviter les poussées de fièvre dans les ateliers, réduire les temps de réalisation, et livrer dans les délais annoncés. Mais ces outils ne se révèlent pas toujours à la hauteur du niveau parfois très élevé de ces attentes.

Il existe une gamme diversifiée d'outils modernes de planning, chacun avec leurs propres spécificités, que les entreprises peuvent mettre en oeuvre pour rationaliser les flux de travail. Pourtant, malgré l'intelligence des fonctionnalités mises à la disposition des gestionnaires, il est souvent difficile d'élaborer un planning fiable. Cela s'explique par le fait que l'objectif final de ces outils est de pronostiquer la date à laquelle sera terminée la production des lots de marchandises relatifs à une commande. Toutefois, pour être en mesure de dire à quelle date une commande pourra être livrée, encore faudrait-il pouvoir évaluer exactement le temps de réalisation, ce qui n'est pas du tout évident...

Les facteurs déterminants

Le facteur le plus important ayant une incidence sur le temps de réalisation est le taux d'utilisation de la capacité. Ce taux d'utilisation des moyens de production est le pourcentage de temps au cours duquel un volume de travail est disponible au niveau d'un poste de travail déterminé. Le plus surprenant à ce propos : sitôt que le taux d'utilisation dépasse 80 pour cent, le temps de réalisation grimpe en flèche. Autrement dit : plus le temps presse, plus il faut longtemps pour réaliser le travail !

A cela s'ajoute les multiples autres impondérables qui peuvent mettre du sable dans les rouages : survenances de pannes, problèmes de matériau, retards dans la réception des matières premières... Tous ces facteurs rendent quasi impossible l'évaluation précise du temps de réalisation d'une commande. L'incidence de ces facteurs imprévisibles est d'autant plus forte lorsque le taux d'utilisation de la capacité est élevé, parce que la moindre anomalie dans la chaîne de production réduit à néant les temps de réalisation initialement calculés.

Pour échapper au dilemme résultant du paradoxe du planning

Les entreprises confrontées au problème des temps de réalisation longs et des fluctuations importantes dans les délais de réalisation, sont celles qui ont le plus besoin d'un bon système de planning. Toutefois, dans ces entreprises, les temps de réalisation résultent de la conjonction de

deux aspects : d'une part, un taux élevé d'utilisation de la capacité, et d'autre part, les nombreux facteurs impondérables. Dans pareilles circonstances, il est difficile, pour ne pas dire illusoire, de chercher à élaborer un planning réaliste. D'où le paradoxe du planning : c'est dans les situations où un système de planning est le plus indispensable que les outils de planning fonctionnent le moins bien.

Pour résoudre ce problème, la meilleure solution est d'agir en amont. C'est-à-dire en agissant directement sur les facteurs permettant de réduire les temps de réalisation. La méthode QRM (Quick Response Manufacturing) est une bonne stratégie. La méthode QRM vise à réduire les temps de réalisation dans les environnements caractérisés par une certaine complexité - beaucoup de travail sur mesure, petits volumes - bref, les contextes de production dans lesquels élaborer un planning est un exercice de haute voltige.

Masterclass: la méthode QRM dans la pratique

Comment fonctionne la méthode QRM ? Et comment l'implémenter avec succès dans votre entreprise ? Pour le savoir, participez le 11 octobre prochain à la masterclass de Rajan Suri, l'inventeur de la stratégie QRM. [Inscrivez-vous à la masterclasse Quick Response Manufacturing](#)

. Vous trouverez la version intégrale de cet article sur [Techniline](#).

Auteurs



Pascal Pollet