



# Gérer efficacement le planning et les retards de production

07 octobre 2025, 13:56

Pascal Pollet

## Identifiez et rattrapez efficacement les retards de production

Votre entreprise connaît des retards de production ? Plus vous intervenez rapidement, plus vous réduisez l'impact de ces retards. À l'inverse, si vous attendez trop longtemps, les coûts et la pression augmentent rapidement. Mais comment faire la différence entre un véritable retard de production et un retard seulement en apparence ? Et quelle est l'approche qui vous aidera à reprendre le contrôle de votre planning de production ?

### Qu'est-ce qu'un véritable retard de production ?

Une commande peut sembler prendre du retard dès qu'elle n'est pas prête au moment voulu à un poste de travail spécifique. Mais cela ne signifie pas automatiquement que la livraison sera en retard. Parfois, il reste encore suffisamment de temps pour compenser ce retard en aval.

Vous vous fiez aveuglément à l'échéance prévue par poste ? Vous constatez alors de **faux retards**. Vous pensez que vous ne parviendrez pas à livrer les commandes dans les temps, mais

vous vous trompez. À la clé ? Des heures supplémentaires inutiles, du travail le week-end et de la frustration chez les travailleurs.

C'est pourquoi vous devriez toujours évaluer un **retard de production de manière globale**, sur l'ensemble de la chaîne, et non par poste. C'est la seule façon de mesurer les risques réels dans votre planning.

## Comment calculer le retard dans la planification ?

Une formule simple vous permet de voir rapidement si une commande est à risque de retard :

$\text{Retard} = \text{délai d'exécution nécessaire} - \text{temps restant jusqu'à la date de livraison}$

- Retard  $\geq 0$  ? la commande peut encore être prête à temps, aucune action n'est requise
- Retard  $< 0$  ? la commande risque d'être en retard, une action est requise

Le délai d'exécution nécessaire comprend :

1. Le temps de traitement restant pour la commande elle-même
2. Le temps d'attente dû aux commandes précédentes ayant une plus haute priorité

## Calcul du temps d'attente

Voici comment calculer le temps d'attente :

- Déterminez la charge de travail en attente par poste
- Divisez cette charge de travail par le flux de production prévu (débit en sortie)
- Choisissez le poste dont le temps d'attente est le plus long : il s'agit du poste dominant

Le poste dominant détermine le retard réel. Les temps d'attente des autres postes sont en fait masqués par celui du poste dominant et ne doivent pas être pris en compte.

## Exemple de calcul du retard de production

La commande X doit encore passer par les postes A, B et C. Le temps de traitement correspondant est de 1 jour.

- Poste A : 35 heures de charge de travail, débit de 7 heures/jour  $\Rightarrow$  5 jours
- Poste B : 70 heures de charge de travail, débit de 7 heures/jour  $\Rightarrow$  10 jours
- Poste C : 96 heures de charge de travail, débit de 16 heures/jour  $\Rightarrow$  6 jours

Le poste B est le poste dominant et détermine le temps d'attente.

- **Délai d'exécution total** = 1 jour + 10 jours = 11 jours
- **Temps restant jusqu'à la date de livraison** = 8 jours
- **Retard** = 11 - 8 = 3 jours

Sans intervention, cette commande sera livrée en retard. Seules des mesures prises au niveau du poste B aideront à résorber le retard.

Pour une commande qui passerait uniquement par les postes A et C, c'est le poste C qui serait dominant. En fonction de l'itinéraire de la commande, le poste dominant peut donc varier.

## Où et comment apporter des ajustements ?

La première étape consiste toujours à intervenir au niveau du poste dominant. C'est seulement ensuite que vous vérifierez à nouveau les autres postes.

Voici les actions envisageables pour réduire un retard de production :

- Déployer des capacités supplémentaires au moyen d'heures supplémentaires, de travailleurs temporaires ou de pauses raccourcies
- Transférer une partie du travail vers des postes parallèles ou l'externaliser temporairement
- Recourir à des transports d'urgence pour réduire les délais d'exécution
- Consulter le client, par exemple pour convenir de livraisons partielles

Le choix dépend de l'importance du retard, de la flexibilité de vos processus et des accords conclus avec le client.

## Des accords clairs permettent de limiter les retards de production

Les petits retards peuvent rapidement s'accumuler pour devenir des problèmes de capacité majeurs. Détectez rapidement les petits retards et réagissez immédiatement.

Des rapports quotidiens indiquant les retards actuels et les postes dominants permettent à chacun de garder une bonne vue d'ensemble. Plus important encore : déterminez à l'avance les mesures à prendre dans tel ou tel cas de retard. Vous pourrez ainsi réagir rapidement et de manière cohérente.

**Exemple en situation réelle** : l'usine de camions **Scania** à Zwolle. Le retard y est affiché en permanence. Dès que la production accuse un retard de 12 camions (environ 50 minutes), tout le monde travaille une heure de plus le lendemain. Le retard reste ainsi gérable et Scania évite de ralentir toute la chaîne de production.

## Améliorez efficacement la planification de votre production

Les retards de production surviennent souvent sur les postes de travail ayant une capacité de réserve limitée. Un simple calcul vous permet d'identifier les commandes à risque de retard. En identifiant le poste dominant, vous saurez où intervenir.

En affichant quotidiennement les retards et en convenant à l'avance des mesures correctives à prendre, vous évitez que de petits retards ne deviennent des problèmes de capacité à long terme.

## Conclusion

Les retards de production sont inévitables, mais vous pouvez les rendre gérables. En calculant les délais d'exécution, en évaluant le planning dans sa globalité et en établissant des accords clairs, vous maîtrisez davantage la planification de la production. Et vous évitez ainsi le stress, les heures supplémentaires inutiles et les clients mécontents.

### Prêt à améliorer l'efficacité de votre entreprise de production ?

Découvrez notre expertise en matière de fabrication à réponse rapide et comment nous pouvons vous aider à optimiser votre production en réduisant le Work in Progress.

Visitez notre page sur la fabrication à réponse rapide

Posez vos questions à notre expert.

## Auteurs



Pascal Pollet