



Mieux planifier?: trois principes pour des engagements de livraison fiables

21 août 2026, 16:30

Pascal Pollet

Pourquoi une bonne planification va bien au-delà d'un simple planning

Malgré les efforts considérables consacrés à la planification, le taux moyen de commandes livrées conformément aux engagements pris n'est que de 65%. Découvrez comment une marge de sécurité, une capacité réservée aux urgences et un modèle de capacité simple permettent une planification à la fois plus fiable et plus sereine.

Les entreprises manufacturières consacrent énormément de temps à la planification. Selon une étude menée par Sirris dans l'industrie, le temps consacré quotidiennement à la planification et au suivi représente en moyenne 15 à 20 minutes par collaborateur de production. Dans une entreprise qui compte cent collaborateurs de production, cela représente entre 25 et 33 heures par jour. Malgré tous ces efforts, la fiabilité moyenne des livraisons n'est que de 65%. Plus d'une commande sur trois n'est donc pas livrée conformément aux engagements pris.

Outre le désagrément pour le client concerné, une livraison tardive provoque souvent de nouveaux problèmes en aval de la chaîne. Le client doit revoir son propre planning; ses collaborateurs et

ses machines se retrouvent à l'arrêt, d'autres commandes sont décalées et de nouvelles demandes urgentes apparaissent. Le chaos passe d'une entreprise à l'autre.

Pourtant, certaines entreprises parviennent à assurer des livraisons fiables alors qu'elles consacrent beaucoup moins d'efforts à la planification. Elles ne disposent pas nécessairement de planificateurs plus compétents ni de logiciels plus sophistiqués. Mais elles planifient autrement.

Parlons-en dans **cette série d'articles sur une planification efficace**. Dans ce premier article, nous examinons comment les entreprises peuvent fixer des dates de livraison fiables. Pour ce faire, nous nous appuyons sur **trois principes fondamentaux**.

A truck unloading in loading bay

Principe 1?: Faites de la fiabilité des livraisons votre point de départ

Dans de nombreuses entreprises, on commence par estimer une date de livraison. Ce n'est qu'après coup que l'entreprise mesure combien de commandes ont effectivement été livrées dans les délais. La fiabilité des livraisons apparaît ainsi comme le résultat de la planification. C'est en réalité prendre le problème à l'envers.

Une entreprise devrait commencer par déterminer le niveau de fiabilité des livraisons qu'elle souhaite atteindre. Elle peut ensuite calculer le délai de livraison nécessaire pour y parvenir. Ce ne sont pas les dates de livraison annoncées qui devraient déterminer la fiabilité des livraisons : c'est le niveau de fiabilité visé qui doit déterminer les dates de livraison annoncées.

Il faut pour cela repenser les délais de production. En raison des pannes, des problèmes de qualité, des pénuries de matériaux, des absences et des variations des temps de traitement, le délai de production d'une commande ne peut jamais être prédit avec exactitude. Certaines commandes sont exécutées plus rapidement que prévu, d'autres plus lentement. La figure ci-dessous illustre la dispersion généralement observée des délais de production.

Dispersion des délais de production, avec indication du délai moyen et de la marge de sécurité.

Un engagement de livraison fiable se compose donc de deux éléments :

$\text{Délai de livraison annoncé} = \text{délai de production prévisionnel} + \text{marge de sécurité}$

Le délai de production prévisionnel ou moyen correspond au temps normalement nécessaire au traitement d'une commande. La marge de sécurité protège le client contre les écarts inévitables par rapport à cette prévision.

La marge de sécurité nécessaire dépend du niveau de fiabilité des livraisons visé et de la variabilité du processus de production. Si vous visez une fiabilité accrue des livraisons, mieux vaut prévoir une marge plus importante. Plus vos processus sont stables, moins cette marge doit être importante.

La marge de sécurité n'est donc pas une valeur arbitraire ajoutée «?au cas où?» par le planificateur. C'est un levier qui permet de définir en connaissance de cause le niveau de fiabilité des livraisons visé.

Principe 2?: Planifiez les travaux urgents au lieu de les gérer au coup par coup

Presque toutes les entreprises manufacturières doivent gérer des commandes urgentes. Il peut s'agir d'une commande urgente d'un client, de travaux de reprise, d'un problème de qualité, d'une pièce manquante ou d'une réparation imprévue.

Pourtant, ces tâches sont systématiquement traitées comme des exceptions. En tant que planificateur, vous devez alors décider quelle commande faire passer en priorité et quelles autres commandes retarder en conséquence. Or, si les travaux urgents sont récurrents, ils ne constituent plus une exception. Ils constituent une composante structurelle de la demande et doivent être planifiés comme tels.

Une commande urgente ne peut réduire son propre temps d'attente qu'au prix d'une augmentation de celui des autres commandes. La dispersion des délais de production s'accroît alors, ce qui rend de plus en plus difficile la formulation d'engagements de livraison fiables.

La solution la plus robuste consiste donc à réserver à l'avance de la capacité pour les urgences et les travaux imprévus. Le planning ne doit donc pas être chargé à 100%. Si chaque minute disponible est affectée à l'avance à une commande, toute panne, toute absence ou toute tâche urgente entraîne automatiquement le décalage d'autres commandes.

Un planning qui n'affecte à l'avance qu'une partie de la capacité théoriquement disponible conserve une marge pour absorber les perturbations. La marge à prévoir dépend de la variabilité et du volume de travaux urgents. Un taux de charge maximal de 80 à 85% peut constituer un point de départ utile, sans pour autant être une norme universelle.

Cela ne signifie pas que les collaborateurs restent inactifs le reste du temps. La capacité réservée sert généralement à traiter les commandes urgentes, les travaux de reprise et les problèmes imprévus, ou à mener des activités de maintenance et d'amélioration. S'il y a moins de perturbations que prévu, les commandes déjà planifiées peuvent être exécutées plus tôt. L'objectif n'est pas de laisser de la capacité inutilisée. L'objectif est d'éviter que la moindre perturbation ne bouleverse l'ensemble du planning.

Principe 3?: Choisissez le modèle de capacité le plus simple qui fonctionne

Un modèle de capacité est une représentation simplifiée du volume de travail qu'un système de production peut traiter au cours d'une période donnée. Il définit les ressources de production prises en compte, l'unité dans laquelle la charge est exprimée (par exemple, en pièces ou en heures) et le découpage temporel retenu pour la planification (par exemple, par jour ou par semaine).

Un modèle plus détaillé peut sembler plus précis, mais exige aussi des données exactes et à jour. Lorsque ces données font défaut, on obtient surtout une précision illusoire. Un modèle simple qui représente correctement les principales contraintes de capacité est donc souvent plus robuste qu'un modèle détaillé qui ne reflète la réalité que partiellement.

Il suffit parfois de fonder la planification sur le principal goulot d'étranglement. Dans d'autres situations, un découpage par famille de produits est plus efficace. Des unités simples, comme le nombre de commandes, de pièces, de kilogrammes ou de jours de pose, peuvent également offrir

une précision suffisante.

La règle empirique est simple?: choisissez le modèle de capacité le plus agrégé qui permette encore d'établir des dates de livraison fiables. La complexité n'est utile que lorsqu'il est démontré qu'une approche simple ne suffit pas.

Plusieurs méthodes pour déterminer une date de livraison

Dans les prochains articles de cette série consacrée à la planification, nous appliquerons ces principes à différentes méthodes pratiques permettant de s'engager sur des dates de livraison fiables. Nous rechercherons chaque fois l'approche la plus simple qui soit adaptée à l'environnement de production et permette d'atteindre le niveau de fiabilité des livraisons visé.

Prêt à améliorer la fiabilité des livraisons dans votre entreprise??

Vous souhaitez fiabiliser votre planification de la production?? Les experts de Sirris vous aideront volontiers à analyser et à améliorer votre méthode de planification. Ensemble, nous déterminerons quelle méthode correspond le mieux à votre environnement de production et aux objectifs de votre entreprise.

[Contactez notre expert](#)

Suivez la formation QRM Silver en journée ou en soirée

Vous souhaitez réduire vos délais et améliorer la fiabilité de vos livraisons ? Choisissez la formation QRM Silver qui correspond le mieux à votre emploi du temps et apprenez, auprès d'experts QRM expérimentés, à appliquer le QRM dans votre propre environnement de production.

[Inscrivez-vous à la formation en journée](#) [Inscrivez-vous à la formation en soirée](#)

La formation se déroule en néerlandais.

Auteurs



Pascal Pollet