

La gestion du planning au service de l'ordonnancement

Architecture mouvante qui doit concilier les exigences des clients, les caprices de la technique et la réalité humaine, le planning est un élément central et hautement stratégique.



Au cœur de la chaîne de production graphique, l'ordonnancement constitue un pivot stratégique. Cette fonction consiste à piloter un flux continu de commandes hétérogènes, caractérisé par une forte volatilité des volumes et des délais de livraison de plus en plus courts. L'enjeu pour le service planning est double : optimiser le taux de charge des presses pour garantir la productivité du site, tout en respectant scrupuleusement les engagements contractuels de livraison. Du prépresse à l'expédition, en passant par l'impression et le façonnage, le planning doit être suffisamment souple ou modifiable pour pouvoir gérer les imprévus : un fichier client en retard ou comportant une erreur, une machine récalcitrante, un problème d'approvisionnement et... c'est toute la chaîne qui se décale. L'un des plus grands défis, estime Karim Kadri, directeur général d'Ecoffi Software, leader tricolore des ERP dédiés aux imprimeries, est l'incertitude liée au BAT (bon à tirer), soit l'accord final délivré par le client sur une épreuve avant le lancement de la production. « *Tant que le client ne l'a pas validé, l'imprimeur ne peut pas figer le planning* », explique-t-il.

Séparer les flux de production

Cette attente peut créer des « trous » qu'il faut, idéalement, pouvoir combler avec d'autres dossiers, sous peine de voir des machines rester silencieuses. Et au regard du prix du matériel, du papier et de l'énergie observable depuis plusieurs années, il est devenu indispensable pour les imprimeurs de saturer leurs équipements pour dégager des marges. *« Les imprimeries qui souhaitent mettre en place un système de gestion de production (GPAO) intègrent quasiment toute la gestion informatisée de l'ordonnancement et du planning. Le besoin de suivre la production en temps réel et d'en analyser la productivité et la rentabilité fait de la planification un outil indispensable »*, ajoute Karim Kadri.

Dans ce contexte, il est nécessaire de séparer les flux de production. Si l'offset demeure le domaine de la haute productivité et des grands volumes – exigeant une stabilité du planning pour absorber les coûts fixes de préparation –, le numérique s'impose comme le vecteur de l'agilité. Ce dernier permet d'intégrer des microflux de commandes avec une souplesse que les procédés conventionnels ne permettent pas. Cette séparation est vitale : de manière imagée, mélanger ces deux flux reviendrait à vouloir faire passer des vélos et des TGV sur la même voie ferrée au même moment.

Sur le terrain, l'organisation opérationnelle oscille ainsi entre méthodes conventionnelles et automatisation avancée. Au sein d'Imp'Act Imprimerie (12 M€ de CA, 42 salariés), David Boisson, le directeur, indique organiser la planification des travaux d'impression et de finition sur un planning manuel. *« Nous avons un planning à fiches T pour chaque machine sur 15 jours »*, indique-t-il. Un pilotage visuel qui permet une appréhension directe de la charge de l'atelier. *« Nous utilisons un ERP mais pas le module planification »*, précise-t-il.

Savoir aussi gérer l'approvisionnement

Un paramètre critique, souvent sous-estimé par les donneurs d'ordres, réside dans la gestion en amont des matières premières. Dans un contexte de flux tendus, la synchronisation entre l'ordonnancement et l'approvisionnement en substrats (papiers couchés, bouffants ou recyclés) est impérative. Le planificateur doit garantir la disponibilité des supports à quai en parfaite adéquation avec la libération de la capacité machine.

Désormais, les solutions ERP les plus récentes intègrent des connecteurs avec les papetiers. Ces interfaces permettent un suivi des stocks en temps réel et une anticipation des ruptures de flux. Chez Comimpress (5,6 M€ de CA, 40 salariés), Jenny Gatheron explique que face aux pénuries, un imprimeur doit toujours savoir jongler : *« On arrive toujours à trouver un équivalent chez un autre fournisseur »*, mais cela demande à recalculer instantanément les réglages machines sur le planning. *« Et puis, en cas de panne, notre parc machines nous permet assez souvent de basculer sur une autre machine. Car ces derniers mois, nous sommes très loin de la saturation... »*

Malgré les algorithmes, le planning reste (encore un peu) une affaire d'humains. Chez Comimpress, les équipes s'organisent autour d'un dossier informatique commun, chaque acteur (commercial, conducteur de machine, expéditeur) connaît son rôle. Grâce à cette organisation, le responsable expédition peut voir deux jours à l'avance quels dossiers risquent d'être en retard dès le stade de la PAO. Ainsi, un planning efficace et bien tenu permet aussi de réduire le stress des équipes. *« Le plus important c'est de parvenir à respecter les délais clients, tout en gardant un confort de travail pour les différents intervenants. Quand on accepte des délais trop courts de manière régulière on stresse les équipes, et c'est le meilleur moyen de faire des erreurs »*, ajoute la dirigeante de Comimpress.

Ecoffi Software prépare pour la version 10 de son ERP MasterPrint une intelligence artificielle (IA) capable de calculer le « *planning idéal* » en tenant compte de milliers de variables, tels le temps de séchage, la météo (qui influe sur le papier), les compétences des opérateurs présents, ou encore les urgences de livraison. Le planning n'est donc plus un document figé au mur de l'atelier, mais un cerveau numérique qui a pour mission de trouver le point d'équilibre entre la satisfaction du client et la santé économique de l'imprimerie.