

## IIème partie

### Chapitre 1

# Rôle et éléments de gestion des ateliers intégrés d'impression.



Le recours aux ateliers intégrés trouve sa justification dans les contraintes particulières suivantes :

#### **Urgence.**

Elle se caractérise par le délai souvent très court entre le moment où le texte est produit par son rédacteur et celui de sa diffusion.

Seulement, il faut admettre que le rythme de travail est plus lié aux habitudes de traitement des affaires au coup par coup, qu'à une réelle nécessité. Un minimum de planification du travail administratif permettrait souvent de résoudre les problèmes ainsi posés en imposant moins de contraintes aux imprimeries administratives ou en recherchant d'autres modes d'organisation de la production imprimée.

Seules les demandes d'exécution inférieures à 24 heures doivent être considérées comme urgentes.

Par ailleurs, il est souhaitable d'analyser les surcoûts engendrés par l'application de ce critère de manière à éliminer les demandes injustifiées.

#### **Confidentialité.**

Le caractère confidentiel de certains documents est souvent attribué par des textes réglementaires qui, dans ce cas, imposent également leurs modalités d'élaboration et de reproduction. Plus souvent, il est imposé de façon discrétionnaire par l'autorité administrative.

Toutefois, ce caractère est souvent limité dans le temps et disparaît lorsque le document est rendu public. C'est pourquoi, on peut en faire une analyse objective en considérant le délai intervenant entre la fin de la reproduction définitive et celui de la publication. Plus ce délai est court, moins les possibilités d'indiscrétion sont importantes, et moins contraignantes en sont les modalités matérielles.

En revanche, répondent à ce critère tous les documents ayant un caractère " secret " ou " confidentiel " permanent, de même que de nombreux documents préparatoires, nécessaires à l'élaboration du document final publié.

### **Souplesse.**

Deux situations permettent de la caractériser :

- ▶▶ d'une part, la fréquence des révisions en cours de production d'un document ;
- ▶▶ d'autre part, les conflits de priorité qui amènent à interrompre un travail en cours pour permettre l'exécution d'un autre jugé plus urgent.

L'analyse statistique de la fréquence des travaux interrompus par rapport à l'ensemble des travaux permet de mesurer la souplesse nécessaire à la satisfaction du besoin.

La charge est évaluée en nombre de pages d'équivalents A 4, à fournir pendant la période de référence.

Le choix de la période de référence dépend du délai exigé pour l'exécution des travaux : plus ce délai est réduit, plus la période sera courte. C'est ainsi que l'on sera amené à analyser la charge en jours, semaines ou mois suivant les cas.

Le problème du gestionnaire de la production imprimée est double dans ce cas :

- ▶▶ réguler la demande par une planification du travail ;
- ▶▶ évaluer la capacité de production nécessaire pour éviter les ruptures après avoir réduit les écarts : elle est égale à la demande de la période maximale éventuellement corrigée du taux de rupture admissible. Sur les vingt jours ouvrés représentés dans le tableau ci-après (variabilité de la charge), six dépassent la charge moyenne sur laquelle devra être alignée la capacité de production. Pour un taux de rupture acceptable nul, la capacité nécessaire est celle de la période 3 : 44 000 ; pour un taux de rupture de 20 %, on écarte les quatre pointes les plus élevées, jours 3, 12, 13 et 17, et la capacité nécessaire est celle de la période la plus élevée parmi les restantes, à savoir la 8 : 28 000.

### **Variabilité de la charge.**

La production administrative est très variable dans le temps et des phénomènes de pointes de charge sont très fréquemment rencontrés. La demande peut varier, d'une période à l'autre, du simple au double ou au triple, voire plus.

L'exemple ci-après illustre ce phénomène : soit la production d'un atelier de reprographie prise sur un mois, 20 jours ouvrés pour simplifier :

**Tableau de la charge quotidienne.**

<i>JOURS</i>	<i>NOMBRE DE COPIES</i>
1 .....	21 000
2 .....	12 000
3 .....	44 000
4.....	23 000
5 .....	16 000
6 .....	20 000
7 .....	16 000
8 .....	28 000
9 .....	22 000
10 .....	8 000
11 .....	22 000
12 .....	36 000
13 .....	38 000
14 .....	4 000
15 .....	20 000
16 .....	42 000
17 .....	13 000
18 .....	19 000
19 .....	25 000
20 .....	18 000
<b>Total.....</b>	447 000
<i>Moyenne: 22 350 copies par jour</i>	

Normalement, un équipement permettant la production de 23 000 copies/jour serait théoriquement suffisant. Mais les travaux vont prendre du retard, et les " clients " de l'atelier vont protester.

Le chef d'atelier a deux solutions devant lui :

1. **tenter de planifier la production**, en agissant sur les demandeurs de manière à anticiper sur la charge.

Par exemple, dans le cas ci-dessus, en demandant que le travail du 3e jour (44 000 copies) lui arrive dès le premier pour pouvoir profiter du creux du deuxième jour, et ainsi pouvoir livrer au plus tard le 7e jour.

Ou encore, grâce à un plan de charge, analogue au tableau, avertir le demandeur de la date de livraison.

## 2. s'équiper plus largement.

Alors la tentation est grande d'acquérir une capacité de production susceptible de répondre aux pointes de l'ordre de 45 à 50 000 copies par jour.

C'est un calcul peu économique qui entraînerait un accroissement considérable des prix de revient.

Le problème est de trouver le niveau d'équipement convenable vis-à-vis des coûts et vis-à-vis de la satisfaction des demandeurs. La question à se poser est :

" Quel est le taux de rupture de capacité acceptable vis-à-vis de la demande ? "

Si un taux de 10 pour cent de retard des travaux est admissible (c'est-à-dire, dans le cas présent, deux jours par mois) l'équipement nécessaire est de 38 000 copies.

C'est encore excessif pour un besoin moyen de 23 000.

En revanche, si un taux de 20 pour cent est jugé acceptable (quatre jours par mois avec du retard) l'équipement doit permettre une production de 28 000 copies par jour, et sa surcapacité n'est plus que de 21,7 pour cent supérieure à celle strictement nécessaire.

C'est par ce type de raisonnement que l'on peut raisonnablement évaluer les moyens d'un atelier.