

Organisation

Industrie / Production

Les rendez-vous DU MANAGEMENT

En pratique

Mise en œuvre d'une planification centralisée

L'entreprise

Cette société, qui regroupe environ 100 personnes, conçoit, fabrique et distribue des micro-systèmes très complexes sur silicium pour la communication optique et sans fil.

Elle est un des leaders du secteur de l'électronique dans la fabrication de MEMS ; marché actuellement en pleine émergence, qui devrait atteindre un chiffre d'affaires de 7 milliards de dollars en 2004 et voué à une très forte croissance dans un horizon de 3 à 5 ans.

La problématique

L'objectif de la direction générale était de préparer l'entreprise à passer d'une culture projet, avec des productions « mono produit - mono client », à une culture production grandes séries avec des commandes « multi produits - multi clients ».

Face à ce changement majeur, la direction générale a souhaité mettre en place une organisation cohérente et opérationnelle pour fin 2003.

Suite à un audit de l'organisation industrielle réalisé par S.C.A. Consult, il a été décidé de mettre en place une nouvelle structure capable de pouvoir satisfaire la demande des clients et de mieux maîtriser les flux logistiques.

La direction a donc souhaité renforcer le rôle du Supply Chain Manager en lui confiant la responsabilité :

- de satisfaire les délais de livraison des clients conformément aux engagements pris,
- de diminuer les stocks et libérer du BFR,
- d'anticiper les besoins en investissements permettant de tenir les engagements de volume sur un horizon d'un an,
- de renforcer le degré d'intégration et de communication entre les différents acteurs internes et externes.

La mission

Suite au diagnostic de l'organisation industrielle, deux processus majeurs ont été mis en œuvre : le **Sales and Operation Planning** et le **Master Plan Scheduling**.

Notre intervention a consisté à :

- concevoir les processus, activités et rôles des processus de planification,
- identifier les acteurs internes et externes impactés ainsi que les données et les règles de gestion,
- harmoniser les familles de produits, les groupes de ressources, les calendriers... entre les différents acteurs (directions industrielle, commerciale, financière, méthodes, service de maintenance, logistique et Supply Chain),
- élaborer l'outil de gestion Excel de ces processus,
- assister le directeur Supply Chain dans le pilotage de la planification durant les trois premiers mois.

Les résultats

Notre action a permis de :

- réduire le niveau de stocks de matières premières, par une meilleure prise en compte des décalages de lancement de production, liés principalement à des retards en R&D,
- supprimer les stocks obsolètes générés par des décisions « cachées » et subies par les différents services,
- limiter le BFR malgré l'augmentation de la production grâce à une mise en cohérence des quantités approvisionnées par rapport aux besoins réels de la production,
- optimiser les coûts en main-d'œuvre et machines par une vision précise de la saturation des ressources critiques, une meilleure répartition de la charge entre les ateliers et un meilleur lissage de la production,
- gérer les priorités entre le développement et la production, et augmenter le taux de service client,
- améliorer le suivi du costing projet (production).

En conclusion, l'analyse de la Supply Chain de cette entreprise a permis d'identifier rapidement les maillons faibles. Le taux de rotation des stocks a été multiplié par deux, la dépréciation des matières périssables fortement réduite et la maîtrise des impacts sur les changements dans le planning a amélioré le taux de service.

La maîtrise des outils de planification et la gestion de projet ont permis de mettre rapidement en place des processus apportant **réactivité**, **réduction du BFR** et **satisfaction** client ; l'optimisation de l'ordonnancement, l'utilisation de systèmes d'informations dédiés... étant les prochaines étapes vers l'excellence opérationnelle.

Nos références clients

Organisation

Bacou-Dalloz, Blédina, Boehringer Ingelheim, Ciffréo Bona, Glaxosmithkline, Groupe Zannier, IMA (Inter Mutuelles Assistance), LR Services, Petit Bateau, Sin&Stès, SMI (Société Mutualiste Interprofessionnelle), Systra, TNT, Valois...

Secteur Logistique / Distribution

Assa Abloy, Ciffréo Bona, Ciments Calcia, D8, Descours & Cabaud, France Boissons - Heineken, Gerflor, Industeel / Groupe Arcelor, Kraft Foods, Lafarge Refractories, NRG France, Point P, Réel, Simone Pérèle, Sobeca, Vichy, VWR International, Wolseley France, Yoplait...



LYON
73, rue François Mermet - BP 14
69811 TASSIN Cedex
Tél. : +33 (0)4 72 38 37 37

PARIS
32, rue des Jeûneurs
75002 PARIS
Tél. : +33 (0)1 55 80 58 00