

Les rendez-vous DU MANAGEMENT

L'essentiel

L'essentiel du Management de la Supply Chain

EDITORIAL



Cyprien POUZARGUE
Directeur de mission et
Expert Supply Chain est
certifié CPIM par l'APICS

Le diplôme CPIM de l'APICS valide l'expertise et l'expérience des professionnels dans le management des flux industriels.

Il en détaille toutes les étapes, de la planification à long terme, de la production jusqu'à l'exécution et à la livraison des produits et services associés. Participant à la fixation des objectifs de l'entreprise, il définit et met en oeuvre les méthodes et moyens qui optimiseront les systèmes d'information et de production.

Depuis 10 ans, le développement de la technologie a connu un véritable essor au sein des entreprises. Avec l'arrivée des ERP, ces dernières ont abordé leur métier selon une approche plus transversale de leurs processus.

Mais, alors que la mise en place de tels systèmes s'effectuait avec plus ou moins de réussite, les éditeurs de logiciels développaient ce qui devait être l'arme indispensable pour conquérir les nouveaux marchés de l'ère Internet : les outils Supply Chain. Dans les années 2000, alors que la préoccupation première des entreprises était le bug et le passage à l'Euro, le fossé entre la maturité des processus Supply Chain et l'avancée technologique des outils se creusait. L'explosion de la bulle Internet et les événements sociaux économiques marquaient la fin de cette vision utopique, qui prônait qu'un simple logiciel permettait de décider s'il fallait construire une nouvelle usine ou saturer les outils de production répartis sur la planète.

Aujourd'hui, la réalité économique, la lassitude des projets lourds et fastidieux et un besoin de retour sur investissement rapide, poussent les entreprises vers des démarches plus pragmatiques. Une approche des problématiques suivant une analyse des processus de l'ensemble de la chaîne logistique est moteur du changement.

Du niveau stratégique au plus opérationnel, la remise en cause des modes de fonctionnement de l'entreprise a obligé les éditeurs à évoluer. Après avoir travaillé sur les prévisions et la gestion de la demande, ces derniers proposent aujourd'hui des modules beaucoup plus opérationnels. Que ce soit la gestion des entrepôts, du transport, des approvisionnements ou encore de l'atelier, chaque module a son propre domaine.

Reste à savoir si ces outils apporteront un réel gain dans la gestion quotidienne de la Supply Chain ; les véritables enjeux demeurant dans le choix d'outils pertinents et, au-delà, dans la capacité des entreprises à adapter leur organisation afin d'être plus réactives et plus orientées client.

SCEM Supply Chain Event Management

La Supply Chain aurait-elle trouvé son véritable outil de pilotage opérationnel ?

C'est en tout cas le sens qui est donné à ce nouveau concept :

le « Supply Chain Event Management »

Novateur mais pas révolutionnaire, ce concept se base sur les informations de niveau opérationnel pour les structurer et les confronter aux données tactiques et stratégiques.

Les écarts ainsi obtenus, entre le réel et le planifié à court et moyen terme, mettent en évidence des alertes sur des dérives éventuelles.

Identifiées en temps réel, des actions correctives immédiates peuvent être alors décidées par le pilote de la chaîne logistique.

Cette remontée d'informations en temps réel est le véritable plus de ces outils et permet une réelle maîtrise des flux.

L'outil SCEM se positionne donc comme interface entre les solutions de :

- ▶ Supply Chain Planning (SCP), de niveau stratégique et tactique,
- ▶ Supply Chain Execution (SCE), de niveau très opérationnel.

Mais, la complexité des données, leur nature hétérogène, leur provenance multiple et la nécessité d'une mise à jour en temps réel, rendent la mise en œuvre d'un tel système complexe.

Se rajoute à ces problèmes techniques la nécessité d'obtenir des informations fiables en temps réel. Enfin, un fort degré d'implication des différents acteurs de la chaîne est nécessaire pour mener un tel projet.

Comme souvent dans la Supply Chain, les concepts et la théorie précèdent les besoins et les problématiques des entreprises.

La GPA ou Gestion Partagée des Approvisionnements

Effet de mode ou réel besoin pour les entreprises aujourd'hui ?

Il est encore trop tôt pour le dire, mais ce mode de gestion tend à se développer si l'on en croit les nombreux articles qui paraissent dans la presse spécialisée, ou encore le nombre florissant de solutions informatiques. Initiée par le monde de la grande distribution, la Gestion Partagée des Approvisionnements intéresse aujourd'hui toutes les entreprises qui souhaitent tendre leurs flux et augmenter leur service client. Effectivement, les enjeux sont de taille : réduction des niveaux de stock, diminution des ruptures et accroissement du taux de service ! Voici donc enfin l'outil capable d'agir sur ces trois leviers, de nature plutôt antinomique ? Certainement pas ! Mais, il est indéniable que les processus de type GPA, en donnant une visibilité sur les stocks et les clés de réapprovisionnement aux fournisseurs, participent à tendre les flux. Toutefois, les bénéfices ne doivent pas cacher le niveau de maturité nécessaire pour réussir un tel projet.

La justesse des stocks, la précision des prévisions, la maîtrise des technologies d'échanges d'informations de type EDI sont autant de pré-requis nécessaires à l'obtention d'un retour sur investissement maîtrisé.

Le processus GPA

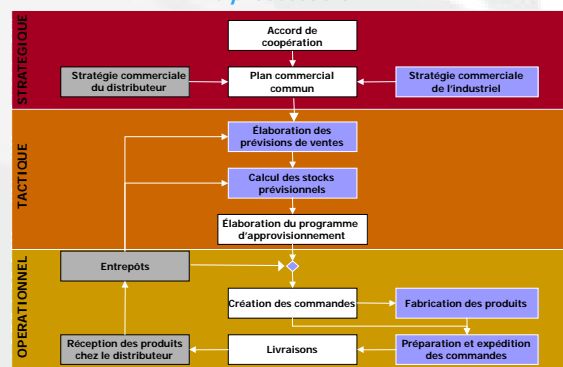


Diagramme de flux (source: Stratégie Logistique)

Le Manufacturing Execution System

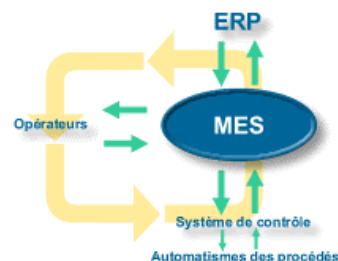
Les systèmes de pilotage de l'atelier auraient-ils trouvé leurs lettres de noblesse ? Le développement des outils de gestion de la Supply Chain au niveau le plus opérationnel y contribuera sûrement. Après la gestion des entrepôts et du transport, c'est au tour de l'atelier de bénéficier de l'avancée des nouvelles technologies pour optimiser la gestion du maillon le plus exécutif de la Supply Chain. Le point fort du MES est le lien entre les systèmes de planification GPAO et les systèmes de contrôle de l'atelier.

Cette intégration apporte au responsable d'atelier une plus grande pertinence dans l'ordonnancement détaillé et le suivi en temps réel de la production. La gestion des ressources, l'analyse en temps réel des indicateurs et la traçabilité sont également optimisées.

La fracture entre les ERP et la gestion de la production au niveau le plus exécutif et opérationnel va-t-elle être résorbée par ces nouveaux outils ? C'est tout l'enjeu ! Ce chaînon manquant des systèmes de gestion permettra alors de bénéficier pleinement des investissements lourds effectués dans les couches stratégiques et tactiques de gestion, et supprimera le dilemme entre le choix d'un ERP typé « Finance » et celui typé « GPAO ».

Principaux éditeurs de MES mondiaux – Source AMR

Aspen Technology	202 M\$
Wonderware	83 M\$
Intellution	69 M\$
Simulation Sciences	60 M\$
Cincom Systems	49 M\$
EMS (Effective Management System)	43 M\$
Consilium	41 M\$
Promis Sytem	24 M\$
Fastech Integration	23 M\$
Synquest	18 M\$
Camstar System	14 M\$
ICC (Industrial Computer Corp)	10 M\$
POMS	10 M\$



Les facteurs clés de succès d'un projet Supply Chain d'après S.C.A Consult

Pour réussir, un projet Supply Chain doit s'appuyer sur les piliers suivants :

■ Les processus

Une réflexion sur les processus est indispensable dans tout projet Supply Chain. Leur intégration transversale avec les autres services de l'entreprise, l'identification des tâches à non valeur ajoutée pour le client final ainsi que la réactivité, doivent être les enjeux des processus futurs.

■ Les organisations

Elles doivent évoluer et s'adapter de façon à apporter le soutien nécessaire à l'accomplissement du processus. Un passage d'une organisation verticale en matricielle est parfois effectué.

■ Les systèmes d'information

Supports des processus organisationnels, le choix et la mise en œuvre de telles solutions constituent un des éléments importants d'un projet Supply Chain.

■ La conduite du changement

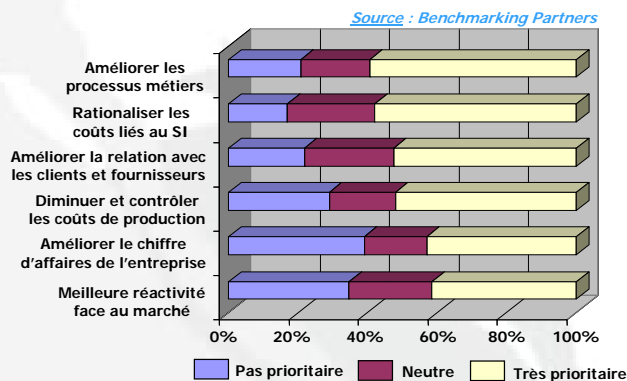
L'impact culturel, les freins au changement, la perception terrain, sont autant d'éléments à prendre en compte pour faire aboutir le projet.

Il reste néanmoins à souligner que, pour réussir, un projet Supply Chain doit être considéré par la Direction Générale comme un réel projet d'entreprise, nécessitant la mobilisation de nombreux acteurs internes et externes.

Les objectifs recherchés par les entreprises dans une démarche Supply Chain

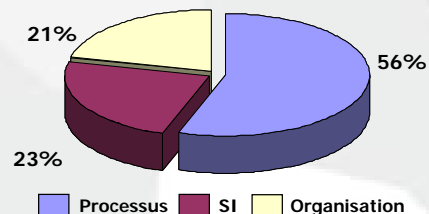
La priorité des entreprises reste aujourd'hui la recherche d'une amélioration des processus métiers. Cette progression s'appuie sur les outils informatiques internes, avec la volonté de les utiliser au mieux afin de rentabiliser les investissements lourds des cinq dernières années.

Il est étonnant que les projets Supply Chain soient encore si peu considérés en tant que levier d'accroissement de la réactivité de l'entreprise face au marché, alors que cet élément constitue un des axes des stratégies Supply Chain.



Les résultats de nos missions

Il apparaît que plus de la moitié des actions menées dans le cadre de projets de type Supply Chain impacte les processus des entreprises. Rien d'étonnant, si l'on considère qu'ils sont à l'origine des besoins et que leur évolution est nécessaire pour s'adapter aux nouvelles exigences du marché (coûts, réactivité...). Les évolutions des organisations et des systèmes d'information, à hauteur de 20%, sont le reflet des changements de processus.



Focaliser l'entreprise sur les trois éléments clés de réussite



Un projet Supply Chain doit permettre de renforcer l'entreprise sur un des éléments fondamentaux :

▶ Améliorer le service client

Fiabiliser les délais, augmenter le taux de service, suivre les commandes...

▶ Accroître la productivité et la réactivité de l'entreprise

Maîtriser le planning et la capacité usine, réduire les temps de cycle...

▶ Réduire les coûts et diminuer le BFR

Réduire les stocks, les encours et raccourcir le cycle de la commande à la facturation

Glossaire de la Supply Chain

APS

Advance Planning and Scheduling

GPA

Gestion partagée des approvisionnements



VMI

Vendor Management Inventory

CPFR

Collaborative Planning and Forecasting Replenishment

SCEM

Supply Chain Event Management

WMS

Warehousing Management System

TMS

Transport Management System

MES

Manufacturing Execution System

DRP

Demand Resource Planning

Notre vision

Les projets sont tous différents d'une entreprise à l'autre.

La réflexion et le stade de maturité du projet sont plus ou moins aboutis.

Que vous soyez dans une phase de réflexion stratégique sur vos projets futurs, de choix de vos systèmes d'information ou de mise en oeuvre et d'adaptation de votre organisation, S.C.A. Consult, société indépendante de conseil en management, peut vous accompagner pour transformer vos projets en réalité opérationnelle.

Une approche intégrée



Une démarche adaptée et progressive pour faire évoluer l'entreprise



Les « Rendez-vous du Management » de S.C.A. Consult



A l'occasion de nos petits-déjeuners thématiques, nos consultants présentent leurs visions et leurs méthodologies par rapport au sujet traité.

Chaque thème est illustré de situations concrètes et de témoignages issus de l'expérience développée au cours de leurs missions. Un débat permet d'enrichir cet échange.

STRATEGIE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Piloter l'entreprise par des tableaux de bord et des indicateurs performants ou comment choisir et mettre en place des outils pertinents et efficaces
ORGANISATION	<ul style="list-style-type: none"> ■ La Supply Chain : levier d'amélioration des performances de l'entreprise ou comment développer le service client, accroître la productivité et réduire le besoin en fonds de roulement ■ Le service clientèle : moteur du développement du potentiel client ou comment équilibrer sa stratégie CRM entre rentabilité et satisfaction client ?
CONDUITE DU CHANGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> ■ Améliorer la capacité de changement de votre entreprise et de ses acteurs
SYSTEME D'INFORMATION	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aligner le système d'information sur les priorités métiers Comment décider au mieux des investissements et tirer profit de ceux déjà réalisés

Pour en savoir plus : www.scaconsult.com/RdVManagement/Agenda