

Piloter sa production en temps réel

De quels moyens dispose-t-on aujourd'hui pour relever ce défi ?

Comment garantir le contrôle de sa production ?

La pression du marché raccourcit encore les délais de mise à disposition des produits, alors que la demande vers une diversification et une personnalisation de l'offre ne se dément pas. Face à l'évolution des flux de production, les acteurs du système de production doivent être de plus en plus réactifs, épaulés par un système d'information idoine, à choisir parmi les ERP (Enterprise Resource Planning) et MES (Manufacturing Executive System) du marché.

Ce 17 février 2005, à Agrocampus Rennes, une première réunion d'étude réunissant des spécialistes des systèmes d'information -consultants, enseignants, éditeurs et intégrateurs- a permis de dresser un bilan de la situation.

Voici les premiers enseignements de cette table ronde à laquelle ont participé Vincent Hovelaque (enseignant-chercheur Agrocampus) , Pierre Guéguen et Eric Haudiquet (Cardinem), Patrick Farrouch (Cap Gemini), Didier Hamon (VIF), Thierry Vandenbrouck et et Martin Dargent (Unilog).

1. Quels sont les avantages apportés par de tels outils notamment vis-à-vis du règlement traçabilité entré en vigueur au 1er janvier de cette année?

C'est principalement l'économie d'une ressaisie et l'automatisation de la préparation de commande par l'ajout de la couche opérationnelle à la couche gestion. Il ne faut pas oublier que la pression de la GMS a essentiellement porté sur l'étiquetage.

2. Quelle mesure du retour sur investissement (ROI) proposez-vous ?

Il n'existe pas de formule magique mais sur des cas particuliers (points spécifiques du process), on peut établir un gain pour l'entreprise à travers la dématérialisation des factures, la meilleure maîtrise des délais de livraison par la connaissance des en-cours/stocks de production, ainsi qu'une amélioration du service client, la réduction des stocks, ou la réduction des saisies multiples (gains sur les erreurs, sur les temps de saisie, ...).

3. Les premiers utilisateurs d'un MES sont les opérateurs, à quel niveau du projet interviennent-ils ?

Classiquement, les opérateurs sont formés par l'équipe projet, car leur demander de quitter régulièrement leur poste pour des formations de groupes n'est pas évident. Dès la conception, ils doivent entrer en jeu. La motivation vient d'elle-même car ils trouvent très vite l'intérêt de ces outils. L'implication au plus tôt est la meilleure.

4. Existe-t'il une taille minimum pour envisager de mettre en place ces outils ?

La taille de l'entreprise n'est pas nécessairement un frein aux investissements. Par contre, la perception de l'informatique, considérée comme centre de coût, en est un. Les nombreux investissements en informatique de gestion démontrent aujourd'hui qu'un outil informatisé de gestion apparaît de plus en plus comme un centre de profit.

5. *La mise en place d'un MES nécessite-t-elle des investissements préalables en outillage ou process ?*
Ce ne sont pas les lignes qui s'adaptent au MES mais le MES qui s'adapte au système de production. C'est principalement en préparation de commande que l'on va rencontrer des modifications physiques mais cela tient aussi aux changements organisationnels.

6. *Quels sont les principaux facteurs d'échecs que vous avez pu rencontrer ?*
Chaque projet fait l'objet d'une étude préalable qui doit mettre en évidence les risques et le retour sur investissement associés. Plusieurs cas d'abandon ou d'échec sont alors possibles : pas de ROI prévu, décision stratégique qui s'oppose à la décision opérationnelle, mauvaise analyse due à des interlocuteurs non représentatifs. Tout projet doit donc être mené sous l'angle d'un partenariat entre le fournisseur et l'entreprise représentée par des relais, interlocuteurs privilégiés du début à la fin du projet.

7. *Quel est le délai moyen de mise en place d'un MES en comparaison d'un ERP ?*
Généralement la mise en place du MES requiert seulement un tiers du temps nécessaire à l'implémentation d'un ERP. Pour un MES, la formation est très courte, c'est l'assistance au démarrage qui est plus longue.

8. *La fiabilité des prévisions est souvent considérée comme insuffisante, quelles améliorations proposent ces solutions informatiques ?*

L'informatique ne peut pas tout. Elle propose des outils qui s'approchent au mieux de la réalité mais par définition, des aléas subsistent. De plus, malgré des prévisions toujours plus fines, la GMS renforce sa pression. C'est notamment pour cela que certains utilisent le MES comme outil de communication. Le système propose mais l'homme dispose.

9. *On parle de « temps réel », quel horizon temporel est-on capable d'atteindre ?*
Il faut faire la distinction entre le « faux temps réel », utilisé en pilotage de gestion (interface hommes/machines) et le temps réel en automatique et régulation (alertes, transitique). Pour le MES, l'indice est souvent la minute.

10. *Sur un projet, combien de fournisseurs sont contactés ?*
Un pool de 3 fournisseurs se détache souvent après un appel d'offre. Le choix reposera principalement sur la confiance établie, ce qui requiert une relation dans la continuité. Les clients déjà installés sont les meilleurs commerciaux car ils expriment très bien cette relation.

11. *Quel intérêt d'un MES pour une PME non informatisée par rapport à un ERP ?*
Sur le segment du mid-market moins de 50% des entreprises sont équipées d'un système d'information homogène. Sur ces systèmes, la projection se fait sur 5 ans et seul le DG d'une PME a une vision long terme. La démarche à mener serait dans un premier temps de mettre en place un système homogène comme socle sur lequel on pourrait ensuite déployer un MES. Ce MES pourra n'être considéré que comme outil de gestion sans être complété immédiatement par d'autres modules, tel celui de la prévision par exemple.

ooOoo

Cette réunion du 17 février est une introduction au séminaire qui se déroulera le 7 avril à Agrocampus Rennes, sur le même thème, en présence d'industriels, dont certains viendront témoigner et de concepteurs de solutions.