

Edito du Président

Dans le cadre du « Grand Prix Supply Chain Management des 10 ans de Progilog », Newton.Vaureal Consulting a été nommé le 24 novembre dernier parmi les 5 entreprises ayant le plus marqué l'univers du SCM au cours des 10 dernières années.

Pour notre cabinet de conseil ceci a provoqué plaisir, joie et désir.

Avant tout, **plaisir de partager cette distinction avec nos clients**. Ils nous ont permis, projet après projet, de garder le niveau d'exigence de nos missions fixé depuis longue date. Nous avons pu avec eux conforter notre expertise alliant à la fois les capacités de réflexion stratégique et les aptitudes à développer les solutions opérationnelles sur le terrain : vision et esprit de système associés à pragmatisme et sens du réel.

Joie de partager avec la communauté des professionnels que nous connaissons et parmi lesquels nous vivons en interaction depuis de nombreuses années. Les échanges que nous entretenons avec eux sont source de richesses, les appuis d'expertise ponctuels sont fréquents... Merci donc à tous ceux qui nous accompagnent.

Enfin, **désir de mieux faire encore**, pour qu'avant les 20 ans de Progilog, la communauté dans son ensemble puisse non seulement nous retenir parmi les quelques entreprises contribuant au déploiement des bonnes pratiques du SCM, mais nous distinguer comme la première d'entre elles.

Les résultats de notre activité au cours de l'année 2004 et les projets sur lesquels nous travaillons vous laisseront penser, nous l'espérons, que nous sommes sur la bonne voie.

Tous les membres de Newton.Vaureal Consulting se joignent à moi pour vous présenter nos meilleurs voeux pour cette année qui débute.

*Philippe-Pierre Dornier
Président Directeur Général*

Nos activités

L'audit de la fonction MCO (Maintenance en Condition Opérationnelle) aéronautique du Ministère de la Défense

Les trois armées et la gendarmerie, toutes dotées d'aéronefs, ont besoin d'une logistique efficace pour assurer la disponibilité de leurs appareils quelles que soient les conditions d'emploi ou de déploiement, en opérations extérieures notamment.

La professionnalisation des armées et le souci d'apporter une réponse à des coûts de maintenance qui augmentent et à une disponibilité qui, un moment, a fléchi, ont conduit à créer en 2000, à partir des services de matériels de chacune des armées et de la DGA, une structure intégrée spécialisée dans la maintenance des aéronefs, la SIMMAD. Il s'agit d'une première démarche d'unification

de la fonction « MCO aéronautique » au niveau ministériel.

Afin de poursuivre la rationalisation, le Ministre de la Défense a confié au cabinet Newton.Vaureal Consulting une mission destinée à faire bénéficier la Défense des pratiques éprouvées dans l'aéronautique civile. Celle-ci a été réalisée au premier semestre 2004, sous le pilotage du Contrôleur Général des Armées.

Travail de fond, effectué selon une approche logistique, avec un souci d'optimisation économique, la mission a permis un diagnostic sans concession débouchant sur autant d'axes selon lesquels les travaux sont appelés à se poursuivre.

Il apparaît en premier lieu que la dimension économique de la maintenance doit être davantage prise en compte. Cela suppose un changement d'état d'esprit dans un milieu qui cultive volontiers « la mission à tout prix ». Un dispositif de mesure profondément rénové, voire créé pour certains de ses aspects, doit donc être mis en place.

Il doit en second lieu être pris acte que la logistique, historiquement conçue selon une logique de flux poussés, avec des stocks pré-positionnés importants, fonctionnait aujourd'hui en flux tirés, après une migration silencieuse, conséquence de la diminution progressive des stocks et de l'évolution des pratiques de l'Industrie. Un tel retournement appelle de nombreuses actions d'accompagnement sur les organisations de stockage et de transport, les systèmes d'information logistique....

La logique économique pousse enfin à rénover les relations que la Défense entretient avec les industriels du secteur. Une meilleure prise en compte des contraintes réciproques paraît seule pouvoir optimiser la prestation que la Défense attend de l'Industrie en permettant à celle-ci de l'intégrer dans l'activité qu'elle réalise sur l'ensemble du secteur. Un important travail sur les processus tant contractuels qu'industriels doit être réalisé.

Au moment où la maîtrise du coût du MCO est l'objet de beaucoup d'attention, la réalisation de la mission par un cabinet spécialiste des questions de logistique a permis de jeter un regard anticonformiste sur une fonction

essentielle, qui conditionne la disponibilité des forces. Le domaine aéronautique s'y prête particulièrement dans la mesure où le secteur industriel est par nature dual, civil et militaire. Les enseignements qui y seront puisés pourront servir aux domaines navals et terrestres.

*Thierry Vassas,
Manager*

Point de vue

Intégrer un ERP : les leçons d'une expérience positive

« La qualité de la préparation fait la différence » Bernard Loiseau.

La mise en place d'un système d'information intégré (ERP) représente toujours un défi pour une entreprise, quelle que soit sa taille, sa culture du changement et ses compétences en systèmes d'information. Pourtant chaque entreprise peut passer cette étape avec succès grâce à une méthodologie extrêmement précise qui mérite d'être expliquée.

Les contraintes :

Les deux contraintes principales sont les délais et les compétences :

- ↳ le délai est la première contrainte majeure. Un compte à rebours détaillé est essentiel, avec une mobilisation de grande envergure dans la planification et dans les budgets, le tout pleinement validé par la Direction Générale.
- ↳ la seconde est l'adéquation des compétences et des moyens à mettre en œuvre qui ne sont pas toujours intégrés à la société : il faut alors clairement identifier les besoins complémentaires à incorporer.

Les choix gagnants de mise en œuvre

➤ La clarification des objectifs :

Il ne faut pas tomber dans le piège qui consiste à faire de l'intégration de l'ERP un objectif en lui-même. La Direction Générale et ses directeurs doivent déterminer les objectifs que

recherche l'entreprise pour améliorer ses fonctionnements, et évaluer ensuite comment l'ERP peut permettre de les atteindre. Ces objectifs doivent se décliner à trois niveaux :

- ☞ stratégiques tels que l'amélioration de la marge par une rationalisation des processus et des règles de gestion,
- ☞ qualitatifs tels que la fiabilité et la pertinence des informations,
- ☞ opérationnels tels que l'amélioration du taux de service, du TRS, la diminution des taux de couverture des stocks.

➤ **Le déploiement de moyens adaptés :**

L'entreprise doit faire le choix de s'investir avec détermination dans le projet :

- ☞ planification et préparation affinée des budgets,
- ☞ mise en place d'une équipe « lourde », avec des salariés motivés et compétents sortis de leurs fonctions opérationnelles pour se consacrer à 100% à la réussite de la bascule,
- ☞ équipe réunie sur un plateau ouvert unique, pendant toute la durée du projet.

➤ **Le choix des bons partenaires :**

Le choix des partenaires et des prestataires ne peut se faire qu'à partir d'un cahier des charges rigoureux, soit par appel d'offres, soit par contacts directs. Pour bénéficier d'une méthodologie de travail, éprouvée dans la pratique de la logique supply chain et de l'ERP, il faut regarder les références et les compétences des équipes, mais aussi leur positionnement géographique. Un critère de sélection doit être les moyens et les ressources locales, afin d'avoir une disponibilité optimale et une réactivité maximale.

➤ **La volonté d'être « ERP driven » :**

Lorsque l'entreprise choisit un ERP, elle n'a pas forcément conscience de la rigidité du système à mettre en place. Pour évacuer les risques de dérives liés à la volonté d'adapter le logiciel sur tel ou tel aspect, avec la conséquence mécanique de la création d'incohérences, il doit alors être décidé de suivre tous les principes structurants et fondamentaux de l'ERP, c'est-à-dire adapter les organisations et les flux à ses contraintes.

➤ **Une direction de projet efficace :**

Elle doit réunir les directeurs « consommateurs », en synergie avec la direction informatique. Elle doit être parfaitement accompagnée par le Comité de Direction : lorsque le projet prend du retard ou de l'avance, elle doit proposer des actions correctrices qui doivent être immédiatement entendues et validées par la Direction Générale.

➤ **Une base de données irréprochable :**

Un point majeur qu'il faut anticiper est la logique de base de données qui est au cœur d'un ERP, et qui doit être renseignée sans aucune faille dans tous ses items.

Un accompagnement de tous les instants

➤ **L'appropriation :**

Pour favoriser l'appropriation de l'ERP, un collaborateur doit se consacrer entièrement à la « gestion du changement » dans l'entreprise. Il est chargé de traiter ou faire traiter les impacts potentiels du projet sur l'organisation, permettant d'en anticiper un très grand nombre. Il participe à la construction du programme de formation du personnel et peut faire l'interface avec la cellule de communication.

➤ **La communication :**

Un nom doit être donné au projet. Exemples récents : GOLD, pour Gestion Organisée de notre Logistique et Distribution, ou GOAL, pour Garantie de l'Optimisation des Approvisionnements et de la Logistique...

En plus des groupes de travail opérationnels, l'entreprise communique sur l'avancement du projet, des difficultés rencontrées et des solutions proposées au travers des journaux internes. Une autre solution consiste à créer un journal interne pour le projet, avec un numéro par phase majeure, pour pouvoir assurer la plus grande transparence dans l'information aux salariés, afin de favoriser l'adhésion, de désamorcer les inquiétudes et éviter les surprises.

➤ **La formation :**

Un large effort de formation au logiciel doit être réalisé, sur une durée de 6 semaines au minimum avant la bascule, avec au moins 90% des futurs utilisateurs sur 80% de leurs fonctionnalités.

➤ **Une mobilisation sans réserve lors de la bascule :**

Une structure de soutien des salariés doit être créée, composée des membres de l'équipe projet, des partenaires et de l'équipe informatique. Elle peut être complétée « d'utilisateurs clefs » de l'ERP, qui ont suivi en amont une formation plus poussée. Pendant la mise en œuvre opérationnelle de l'ERP, cette structure de soutien permet une plus grande réactivité, résolvant les points d'accroche le plus près possible du terrain, au fur et à mesure pour éviter de faire gonfler les difficultés.

Un bilan positif

Les dysfonctionnements enregistrés doivent être liés aux spécificités des métiers de chacun ou de l'organisation. Le succès d'une bascule se lit sur plusieurs critères : outre le respect du timing, il faut s'assurer que l'ERP ne provoque aucun rejet et qu'aucun flux de l'entreprise ne soit bloqué. Il faut toujours prendre les commandes, produire, expédier et facturer.

*Marc Pelletier,
Manager*

Focus

Patrick Rigot-Müller Consultant

La curiosité intellectuelle est un des principaux pré-requis du consultant. Si nos consultants disposent d'une réelle expertise en Supply Chain Management, celle-ci n'a de sens que si elle est confrontée à différents modèles d'organisation et à diverses cultures d'entreprises. Chacune de nos missions est ainsi appréhendée comme unique.

L'ouverture d'esprit qui caractérise nos consultants est essentielle. Elle leur permet de confronter leurs solutions à l'ensemble des acteurs impliqués : du PDG au préparateur de commandes, en passant par le Directeur Logistique, le Responsable d'entrepôt et les directions impliquées dans le SCM (production, achats, marketing ...).

L'intensité et la diversité des parcours, des missions et des contacts humains constituent à notre avis la meilleure « boîte à idées » pour nos consultants.

Le parcours de Patrick Rigot-Müller est ainsi riche et divers. Au cours de sa carrière, il est intervenu dans les secteurs d'activités les plus variés : automobile, distribution, santé, transports, aéronautique et défense, exploitation minière, collectivités territoriales... Il s'est impliqué avec succès sur des problématiques complexes d'ordre stratégique et d'autres plus opérationnelles, sous fortes contraintes de délai.

Docteur en Sciences de Gestion de l'Ecole des Mines de Paris et ingénieur de l'Université Fédérale de Rio de Janeiro, Patrick a soutenu une thèse sur l'intégration des systèmes productifs de Renault et de Nissan.

Franco-Brésilien, Patrick Rigot-Müller est un consultant qui illustre notre souci de rassembler une grande diversité culturelle dans les équipes que nous constituons sur chacune de nos missions.

Contacts

Maria Camelot

Responsable du développement commercial
mcamelot@newtonvaureal.com
01 40 17 99 18