

**Comment faire plus et mieux, avec moins ?
C'est tout l'art du Lean Manufacturing. Si les entreprises l'ont mis
en œuvre avec succès dans le monde industriel, elles s'interrogent encore
sur la manière de le déployer à l'ensemble de la Supply Chain.
Quelques conseils avisés ...**

Le Lean Manufacturing appliqué à la Supply Chain

Par Frédéric Noël
Partner Argon Consulting

Quelle entreprise, préoccupée d'optimiser sa Supply Chain, ne s'est pas interrogée un jour sur les vertus du système de production au plus juste inventé par Toyota ? La diminution des marges, l'intensification de la mondialisation, l'accélération des cycles d'innovation forcent les entreprises à repenser leur Supply Chain pour réagir plus efficacement, quasiment en temps réel, à leur environnement.

Dans ce contexte, les concepts du « Lean », visant à optimiser la performance de la chaîne de valeur de l'entreprise, avec la focalisation sur les gains de temps et de coûts pour le client final, apparaissent totalement pertinents. Si les exemples de mise en œuvre réussie sont nombreux dans le monde industriel, les entreprises restent incertaines quant à la manière de



déployer les concepts du « Lean » à l'ensemble de la Supply Chain. Voilà selon nous la démarche à adopter.

Simplifier la chaîne de valeur et l'ancrer sur le client

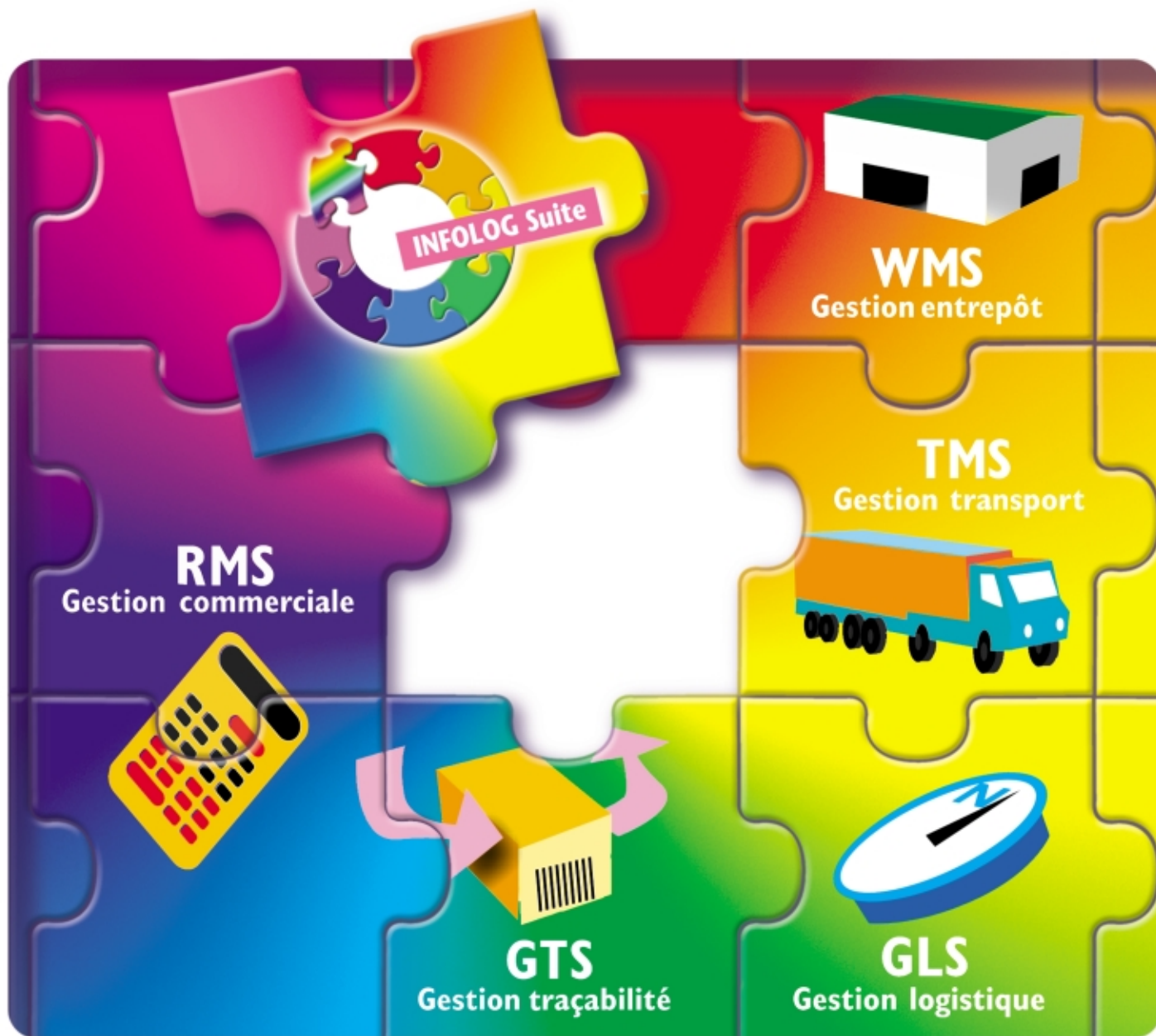
La mise en place du « Lean » démarre par l'articulation d'une stratégie focalisée sur le client, avec pour objectifs

de simplifier la Supply Chain, tout en maximisant la valeur apportée au client. Cela passe par la définition des cibles client visées, de l'offre de valeur proposée et des facteurs clés de compétitivité, notamment en termes d'innovation, de coût et/ou de service. Cette définition va conditionner les niveaux de performances objectifs de la Supply Chain.

La méthode que nous utilisons s'inspire directement des approches de modélisation d'un système de production Lean (schéma 1) :

- ◆ cartographie de la chaîne de valeur existante et analyse des niveaux de performance actuels,
- ◆ définition d'un état idéal, sans contraintes et évaluation du potentiel d'amélioration associé,
- ◆ identification des barrières à l'atteinte de cet idéal, de leur coût et des conditions de leur élimination,
- ◆ définition d'un niveau cible traduisant le meilleur compromis entre d'une part les objectifs de simplification et d'avantages compétitifs et d'autre part les contraintes de coûts et de délais,

Pour construire une supply chain performante, tout est là



Ensemble, construisons votre environnement logistique sur mesure.

De l'approvisionnement à la distribution, INFOLOG Solutions vous propose les outils logistiques indispensables à la construction de votre **Supply Chain**. A vos cotés, une équipe de spécialistes vous conseille et vous accompagne pour adapter spécifiquement chaque solution à votre métier afin de vous aider à optimiser vos flux tout en réduisant vos coûts.

Accessibles via Internet adaptées à la RFID et intégrant les dernières technologies, les solutions INFOLOG Suite sont évolutives et disponibles sous différents environnements informatiques. Et vous profitez régulièrement de leurs mises à jour pour rester compétitifs demain comme aujourd'hui.

Présent au S.I.T.L. (stand M78)



La performance logistique à votre mesure

capable de capturer et d'exploiter efficacement la demande client. L'adoption croissante des pratiques ECR (« Efficient Consumer Response ») et l'utilisation de technologies d'accès aux données d'utilisation, transforment la capacité de l'entreprise à entendre la voix du marché et à y répondre.

Cette voix doit ensuite être propagée sur l'ensemble de la chaîne sans distorsion. Cela passe par l'intégration des processus et des systèmes, le déploiement des techniques du « pull » sur l'ensemble des opérations. L'élimination des stocks, le lissage et l'accélération du flux sont également des facteurs augmentant la qualité de la demande transmise à l'amont.

◆ **Utilisation efficace de capacités alignées sur la demande**

Avoir la capacité à tous les niveaux de la chaîne pour répondre efficacement à la demande suppose des processus de planification robustes et intégrés (schéma 3).

Intégrer de la flexibilité dès la conception de la chaîne

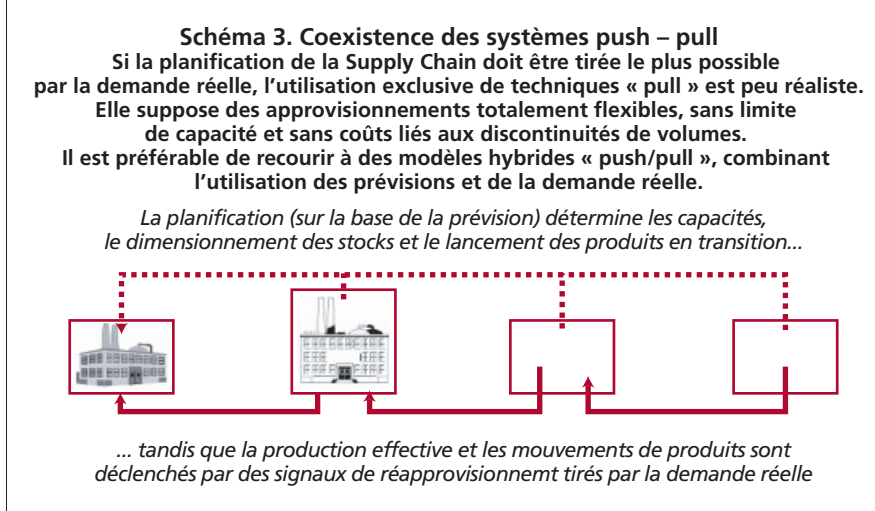
Les stratégies visant à augmenter l'agilité de la Supply Chain sont multiples : centralisation des stocks (« Pooling Effect »), différenciation des produits au plus tard, etc.

Le schéma 4 montre les politiques de différenciation et de planification que nous avons mises en œuvre pour un fabricant de valves cardiaques, avec une grande variété de produits finis, obtenus à partir d'un petit nombre de composants.

Les avantages de cette stratégie sont évidents : flexibilité accrue car la majorité du stock est générique, prévisions facilitées car la demande est agrégée.

Approche de mise en œuvre et conditions de succès

Un programme de transformation Lean est complexe car il cherche à optimiser la chaîne dans sa totalité. Il requiert une approche transversale et des changements opérationnels, orga-



nisationnels et technologiques souvent profonds. Afin de gérer cette complexité, notre approche privilégie une logique d'amélioration continue, avec :

- ◆ la mise en place d'une plate-forme de conduite de changement, assurant le pilotage du programme et la cohérence avec la stratégie définie,
 - ◆ le lancement successif de projets d'optimisation des structures, processus opérationnels et systèmes d'information, de taille relativement réduite et à cycles courts. L'objectif est de délivrer rapidement des résultats tangibles et de créer une dynamique autour du Lean.
- Les facteurs de succès sont ceux de tout programme de transformation d'envergure et transverse :
- ◆ clarté des objectifs en termes de création de valeur et d'avantages compétitifs,
 - ◆ soutien affiché de la direction générale et alignement de l'ensemble des fonctions et unités opérationnelles autour de ces objectifs,
 - ◆ focalisation sur des axes spécifiques de la performance opérationnelle,
 - ◆ structure de conduite de changement, avec une attention particulière aux aspects organisation, communication et mesure de la performance. ◆

