

## Comment vendre le MES aux décideurs ?

*Trouver les arguments pour justifier l'implémentation d'un MES auprès de sa direction n'est pas chose facile. Pendant les assises du MES, le 4 juin dernier, la communauté de Pratique du club MES apportait quelques pistes à suivre pour y parvenir.*

Le suivi de la production, plus connu dans l'industrie par le sigle MES (Manufacturing Execution System), c'est formidable, les spécialistes de la production en sont souvent persuadés. Leurs patrons en revanche, ceux qui prennent la décision de débloquer des sommes importantes pour lancer un projet d'implémentation d'une telle solution, ont souvent des difficultés à se laisser convaincre. Voilà une préoccupation importante de la « communauté de pratiques » du club MES, entité distincte du club

composée « d'industriels qui souhaitent travailler sur des thèmes propres à la définition ou à la mise en œuvre de solutions MES et échanger sur des retours d'expérience ». Lors des dernières assises du MES, début juin à Paris, elle animait justement un atelier intitulé « Outil décisionnel pour les dirigeants : le MES y ajoute le temps réel et la précision », afin d'aider les industriels confrontés à cette difficulté à trouver les arguments qui font mouche.

La problématique est simple : alors que dans le monde de l'ERP, on ne se pose pas la question d'en posséder un mais plutôt de quelle solution on va adopter, « aujourd'hui, le MES est connu et reconnu sur le terrain comme un système efficace d'aide au pilotage, à la traçabilité et au suivi de performances. A contrario, au niveau des dirigeants, c'est une boîte noire pour les spécialistes et il n'est pas assez connu en termes de capacités pour les décideurs. Le MES n'est pas assez connu comme un outil d'amélioration continue, ce qui fait que les délais de décision des projets sont relativement longs, indiquait le maître de cérémonie. Le MES doit se vendre aux sponsors et aux décideurs comme un outil de rationalisation des processus, de support au benchmarking et, surtout, un outil qui constitue des tableaux de bord temps réel à destination des directions ».

### Rio Tinto témoigne

Pierre Trouiller, Mesal Account Manager chez Rio Tinto Alcan, en charge des MES dans l'entreprise, témoigne : « Chez Rio Tinto, la décision stratégique de mettre en place un MES sur les usines de production date de 2002. Depuis, on n'a toujours pas trouvé le Saint Graal de la justification absolue de la mise en place d'un MES. On attaque les choses par le TRS (taux de rendement synthétique), la fertilisation des données, la synthèse des données, l'interface avec l'ERP. Mais on tourne en rond. Ce sont les responsables d'usines et d'opérations qui ont les cordons de la bourse et leur question est toujours tournée vers le résultat : quel est l'avantage spécifique et définitif que vous amenez avec ce logiciel ? » Dans son entreprise, le spécialiste du MES joue sur deux leviers principaux pour convaincre. D'abord, « rendre l'exécutif impliqué dans la décision. Avec le sponsorship



actif des exécutifs des usines, le MES est considéré comme un facilitateur. C'est un levier de progrès, pas le progrès en lui-même », commente Pierre Trouiller. Deuxième levier, « montrer à l'exécutif que le plus important c'est la réactivité. Un MES permet d'obtenir des informations sur les dérives de la production au bout de trois postes, pas au bout d'un mois. C'est là-dessus que l'on a le plus de succès quand on essaie de lancer un nouveau projet sur une usine ».

Autre piste à suivre, « nous travaillons dans l'autre sens, expliquait un participant. Nous demandons aux responsables des sites quelles sont les opportunités créatrices de valeur qu'ils envisagent et nous voyons si nous intégrons ces opportunités dans un système MES ».

## Poser les bonnes questions

Rebondissant sur ces témoignages, les membres de la communauté de pratique invitaient les participants à cet atelier à échanger sur le sujet. Voici quelques-unes des questions posées et les réponses de ses membres.

**On vante le MES comme un vecteur d'indicateur et de qualité. Est-ce qu'on n'a pas loupé quelque chose quand on n'est pas capable, au bout d'un an, de montrer une variation de X % de manière globale ? On vante quelque chose qui délivre de l'information très rapidement à des fréquences élevées mais on ne sait pas montrer un progrès sur une année ? La difficulté est dans la capacité à modéliser ce qu'apporte le MES...**

**Pierre Trouiller, de Rio Tinto :** Chez Rio Tinto, on a du recul, mais je ne suis pas capable de dire : si tu utilises le MES, tu gagneras tant de millions d'euros. On ne sait pas mettre un chiffre. La problématique n'est pas dans la justesse et la précision de ce qu'on peut avoir mais comment on le valorise.

**Souvent le business case est basé sur des cost avoidance (des évitements de coûts) ou, pire, des coûts cachés que l'on va mettre en avant pendant le projet MES pour le justifier. Autrement dit, on justifie à quel point on n'est pas bon et, en plus, on propose d'investir beaucoup d'argent pour les faire disparaître !**

Il y a trois difficultés : avant de mettre en place le MES, on mesure très mal la situation. Il n'est donc pas facile de montrer un gain au bout d'un an par rapport à une situation que l'on mesure mal, cela n'apporte rien aux gens. Mais dans le monde de l'ERP, au départ, on n'attendait pas un ROI de l'outil. Les industriels ont mis en place les organisations pour que cet outil permette d'optimiser les processus.

## Comment faire le lien entre MES et Rentabilité ?

On dit que le MES est le vecteur de l'efficacité, mais c'est aussi un vecteur d'amélioration de la rentabilité. Quand on gère une unité de production, on fabrique des produits qui ont un prix de revient et, ce qu'on veut faire, c'est optimiser ce prix de revient. Avant le MES, on calcule les coûts standards et on ne calcule pas la variance entre le standard et le coût réel. Avec le MES, on a un bras armé pour cela. Il faut travailler



sur un axe descendant de l'ERP vers le MES, mais le MES est aussi contributeur d'informations utiles pour l'ERP pour boucler le costing. Là, vous allez pouvoir toucher la corde sensible et emporter des arguments qui vont sonner.

Le MES est bien un levier pour améliorer la rentabilité. Ce qu'il faut arriver à développer, c'est la connaissance au niveau du management de ce qu'est le MES, pour qu'ils perçoivent bien que les faits d'avoir un tableau de bord temps réel et de pouvoir zoomer à l'instant *t* constituent des avantages pertinents. Il faut qu'ils se disent : je vais mettre en place un MES et je gagnerai de l'argent.

**Comment vendre un MES à un établissement public, en particulier dans le domaine de la santé, soumis à des contraintes fortes en termes de réglementation, de sécurité et de fiabilité des informations ?**

Un élément important est de voir comment le MES peut aider à supporter ces contraintes grandissantes sans surcoût et en particulier comment faire en sorte que la valeur ajoutée des employés soit concentrée sur leur métier et pas sur des tâches de traçabilité nécessaire, mais coûteuse. Autre point de réflexion pour justifier le MES : 90 % des non qualités se jouent sur 15 % des opérations. Or, très souvent, avec les outils qu'on avait avant le MES, on n'était pas capable d'aller étudier ces 15 % dans le détail. ■