



Les écueils récurrents dans la mise en place du DDMRP



Depuis 2015, la méthodologie DDMRP née dans les années 2010, s'est démocratisée et répandue à l'ensemble des secteurs. Ceci permet, à ce jour, d'obtenir un retour d'expérience significatif sur la mise en place de cette démarche. L'objectif de cette méthodologie, composante opérationnelle d'un modèle appelé Demand Driven Operating Model (DDOM), est de combler les lacunes des systèmes existants (distribution bimodale du stock, profusion des outils Excel, taux de service insatisfaisant, nervosité du système MRP), avec une

approche centrée sur le flux.

Après des dizaines de projets, nous observons des réussites, au-delà des espérances, pour certaines entreprises qui ont pu transformer l'ensemble de leur Supply Chain autour de cette démarche mais également des projets qui n'ont pas eu les résultats escomptés ou même qui ont été ajournés. Les explications sont multiples mais nous observons des écueils récurrents.

▪ Vouloir aller trop vite :

La méthodologie DDMRP est une véritable rupture par rapport aux pratiques traditionnelles puisqu'elle repose sur l'ensemble des bonnes pratiques du Supply Chain management et elle permet ainsi de réconcilier des pratiques qui ont toujours été en opposition tel que le Lean et le MRP. Cette nouvelle méthode est une remise en cause des pratiques dogmatiques utilisées depuis des dizaines d'années avec laquelle il s'avère nécessaire se familiariser. De plus, la démarche DDMRP est une démarche standard qu'il est impératif de s'approprier et d'adapter à chaque environnement.

On observe cependant des entreprises qui font le choix de déployer le modèle DDMRP sur l'ensemble d'une usine sans s'être au préalable appropriée la méthodologie. Pour cela, il est essentiel de commencer par un pilote sur un périmètre restreint qui permettra d'identifier la meilleure organisation, les paramètres clés et ainsi que leur sensibilité sur le modèle DDMRP. Ainsi Par conséquent la probabilité de partir sur de hypothèses fausses (modèle trop réactif, organisation non adaptée), d'avoir des glissements de planning et une perte de l'adhésion des collaborateurs sera contrôlée.

Le déploiement de cette démarche commence par un pilote sur un périmètre restreint, typiquement un pilote approvisionnement, celui-ci permettra de se familiariser avec la démarche, les leviers pour dimensionner les buffers, les différents types d'ajustement ainsi que les nouvelles règles de priorisation.

L'objectif de DDMRP est, avant tout, de réaliser ce qui est promis au client. A partir de ce constat il est recommandé de déployer la démarche verticalement jusqu'au produit fini ou semi fini et d'obtenir ainsi tous les bénéfices de cette méthodologie. Le prérequis pour réaliser ce qui est promis au client est d'avoir au préalable défini une politique de service. Ce qui est le deuxième écueil récurrent d'un projet DDMRP.



- **Ne pas avoir de vision claire de sa politique de service :**

La première étape de la démarche DDMRP consiste à positionner les points de découplage. Ces points de découplage ont un rôle clé puisqu'ils permettent d'absorber la variabilité, de réduire les lead time et créer de l'indépendance entre la fourniture et l'utilisation d'une matière. Ces points seront positionnés le plus en amont de la chaîne tout en permettant de garantir les lead times promis aux clients. Pour cela une politique de service claire doit être définie : quels produits gérés à la commande ou sur stock. Pour les produits gérés sur stock, qu'elle quel est le lead time que je promets à mes clients.

Nous observons cependant que des entreprises se lancent dans des projets DDMRP sans avoir, au préalable, effectué cette segmentation, qui est pourtant vertueuse pour le commerce comme pour la gestion de l'ensemble de la Supply Chain. Lors des ateliers de définition de la politique de service, la présence du commerce est indispensable. Les projets DDMRP, cantonnés à la Supply, ne permettront pas d'avoir l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs lors du déploiement. Dans le cas contraire, il faudra constamment défendre le projet qui sera mis en opposition aux anciennes pratiques, signe précurseur d'un échec à venir du projet.

- **Négliger la conduite du changement :**

Un projet DDMRP est, avant tout, un projet innovant et motivant qui permet de mettre en mouvement l'ensemble espace des collaborateurs d'une organisation, dans le but de la transformer en profondeur. Une démarche DDMRP réduite à de la technicité, à une nouvelle méthode de calcul pour définir les ordres de réapprovisionnement ou de planification en omettant les problématiques organisationnelles et de conduite du changement érodera une part forte des gains associés à ce modèle. Cette démarche remet en cause les croyances et pratiques des opérationnels. Le manque d'accompagnement est un réel risque dans la mise en place de cette démarche.

Le rôle des parties prenantes de la Supply Chain se trouvera souvent modifié ; il est donc indispensable de préparer ce changement en amont du déploiement. À titre d'exemple, contrairement aux approches traditionnelles, les prévisions ne sont plus utilisées pour l'exécution mais pour le dimensionnement. L'exécution étant, quant à elle, basée sur l'équation de flux. Ce changement dans l'utilisation des prévisions revêt un impact sur la manière de les concevoir mais il peut également avoir des impacts organisationnels. Autre exemple, nous observons une modification des organisations responsables du passage des ordres de commandes ou de planification avec la création d'un métier de gestionnaire des paramètres clés du modèle DDMRP. Sans ce nouveau métier, les paramètres définis lors du déploiement ne seront pas revus et donc, rapidement obsolètes, une des clés de ce modèle se trouve pourtant dans l'amélioration continue.

L'ensemble des processus de planification et d'exécution sera modifié, depuis le traditionnel S&OP jusqu'aux règles de priorisation des ordres, définies pour garantir la disponibilité du stock et ainsi protéger le flux. Des organisations ont poussé la transformation jusqu'à modifier leur politique de distribution des primes qui était initialement basée sur le taux de service.

La formation aura un rôle clé dans la montée en compétences des collaborateurs, un plan de conduite du changement abordant les aspects organisationnels porté par un sponsor fort permettra de sécuriser le projet, de pérenniser la démarche et ainsi que de garantir l'agilité et la compétitivité de l'organisation.



A propos de l'auteur



Alban Charbonneau est Senior Consultant au sein du cabinet Forizons. Il a fait partie des pionniers du DDMRP en participant activement à la promotion de cette méthode ainsi qu'en étant partie prenante des premiers pilotes en France. En tant que formateur CDDP entre 2015 et 2017, il a accompagné plus d'une dizaine d'entreprises depuis la formation des équipes jusqu'au déploiement en passant par les phases pilote.

acharbonneau@forizons.com

+33 7 88 12 00 38

A propos de Forizons

Fondée en 2000, **Forizons** est un cabinet de conseil international reconnu comme l'un des principaux acteurs dans l'amélioration de la performance industrielle et plus particulièrement en Supply Chain et logistique

Où que vous soyez, quelle que soit votre activité, Forizons vous aide à améliorer la performance de vos flux end-to-end sur toute la chaîne de valeur industrielle, du sourcing à la relation client en passant par la logistique et la production.

Nos équipes sont des consultants expérimentés, issus du monde opérationnel et du conseil, avec un fort bagage interculturel. Nous créons de la valeur pour nos clients dans de nombreuses disciplines, notamment l'aéronautique et la défense, l'automobile, l'énergie et le transport, la distribution, la santé, la production, la logistique et la distribution.

Forizons s'engage à travailler avec ses clients pour atteindre des performances d'amélioration grâce à des méthodes innovantes et des outils avancés.

Nous opérons dans le monde entier avec plusieurs bureaux en France, aux États-Unis, au Brésil, à Hong Kong et en Australie.

www.forizons.com

LinkedIn®