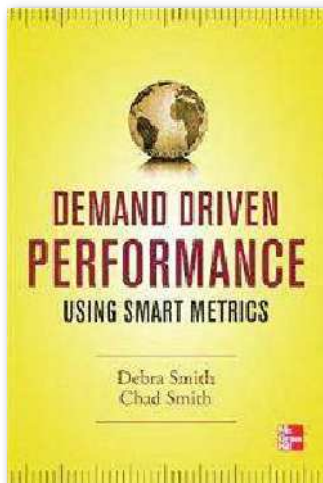


Smart Metrics, de la TOC au DDMRP

Debra Smith, « gourou » de la Théorie des Contraintes émise par feu Eli Goldratt dans « *Le But* », a écrit de nombreux ouvrages sur ses recherches autour de ce concept et de son application pour améliorer la performance des entreprises. Le dernier en date, « *Demand Driven Performance, using smart metrics* », rédigé avec son fils, Chad Smith, veut mettre fin à un dogme selon lequel réduire le coût unitaire garantit un bon R.O.I. pour les entreprises...

Debra Smith a démarré sa carrière chez Deloitte Touche et assumé des responsabilités de Contrôle de gestion d'une division, de Directrice des Finances et de VP Finance ... au sein d'entreprises industrielles. Elle a également enseigné à l'Université de Puget Sound (comptabilité, finance) de 1990 à 1996 et en tant que professeure vacataire à l'Université de Washington en 1995. « *Une des raisons pour laquelle j'ai voulu enseigner est que j'ai été fascinée par la théorie des contraintes exposée dans « Le But » d'Eli Goldratt. Or, personne n'était en mesure à l'époque de me renseigner davantage sur le sujet* », explique Debra Smith. A l'issue de 2 semaines de formation sur ce thème, elle revient avec l'envie de concevoir un programme pour attirer les professeurs et faire des recherches autour de cette théorie. Depuis, ses recherches se sont évertuées à comprendre les changements nécessaires en matière de mesure, de comptabilité et de systèmes d'information pour contribuer à l'amélioration continue des processus dans l'industrie et la Supply Chain tirée par la demande. Elle est co-auteure de « *The Theory of Constraints and Its Implications for Management Accounting* », une étude indépendante sur la Théorie des Contraintes fondée par l'Institute of Management Accounting. Elle a écrit un second ouvrage intitulé « *The Measurement Nightmare, how the Theory of Constraints Can Resolve Conflicting Strategies, Policies and Measures* ». Elle



est aussi co-auteure du chapitre « *Resolving Measurement/Performance Dilemmas* » dans la nouvelle édition du livre sur la Théorie des Contraintes publié par McGraw-Hill en 2010. Enfin, fin 2013, elle a co-rédigé avec son fils, Chad Smith, « *Demand Driven Performance – Implement Smart Metrics* », publié chez McGraw-Hill.

Passer à un système adaptatif piloté par la demande

« *Ma mission est de faire comprendre que le coût unitaire n'est pas une information pertinente pour piloter le retour sur investissement et qu'il faut le remplacer par une*

stratégie de flux tiré par la demande pour piloter le R.O.I. », résume Debra Smith. En effet, contrairement au dogme établi, maîtriser le coût unitaire ne garantit pas une marge optimale. En fait, cela contribue davantage à augmenter les stocks, les délais, les ruptures et les coûts, tout en réduisant le taux de service, selon la consultante. Dans un univers incertain, les Supply Chains deviennent des systèmes de plus en plus complexes. Fragmentées et connectées, elles sont sensibles à des variations plus aléatoires et plus fortes. Debra Smith conseille donc de passer à une logique de flux qui colle à la demande. « *Il faut adopter une nouvelle règle du jeu : le CAS, pour Complexe Adaptative System* », recommandent Debra et Chad Smith dans leur ouvrage. En effet, plutôt que de vouloir optimiser un système linéaire, il faut se donner les moyens de s'adapter en permanence. Et le DDMRP (Demand Driven MRP), en tant que composante du système, puisque « *multi-echelon material & inventory planning & execution solution* », y contribue. Le principe est que le système réagit aux évolutions de la demande en assurant en permanence un alignement entre les ressources/ capacités et les besoins, d'où un taux de service élevé, et des stocks et des délais qui se réduisent. Mis en œuvre dans de nombreuses sociétés de divers secteurs (biens de grande consommation, électronique, dispositifs médicaux, pièces détachées, distribution..., ces concepts ont fait leurs preuves. « *Cela n'est pas onéreux. Il suffit de changer d'état d'esprit. En plus, réduire les pertes, les obsolescences et les actions inutiles est bon pour la planète !* », ajoute Debra Smith. Elle prépare un nouvel ouvrage qui tirera les leçons des premières mises en œuvre des concepts Smart Metrics et DDMRP. Il visera notamment à revoir le discours sur le Sales & Operations Planning (S&OP) afin de mieux connecter la planification stratégique avec le DDMRP tactique. Il évoquera aussi les modes de distribution hybrides (direct + en étoile) et parlera des évolutions du Retail... ■ CP



Caroline Mondon, Présidente de Fapics et Debra Smith, co-Fondatrice et Associée du Constraint Management Group (CMG)