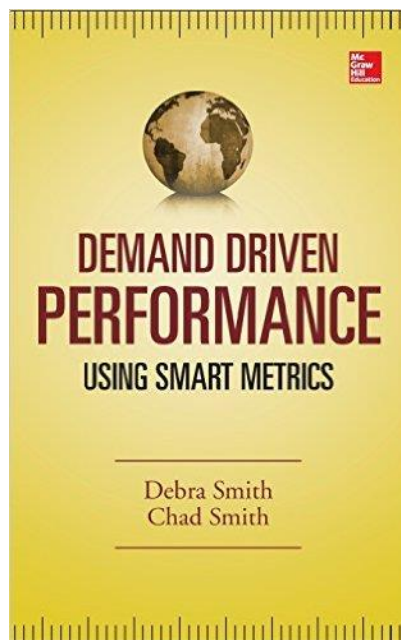


Demand Driven Performance – using smart metrics

Debra SMITH & Chad SMITH

Résumé de livre



Et si l'objectif consistant à minimiser le coût de revient d'un produit, valeur qui est utilisée dans tous les systèmes de mesures et de reporting, était un mauvais calcul qui entraîne des décisions et actions pénalisant le ROI¹ ?

Dans l'environnement mondial actuel, compétitif et volatile, les nouveaux outils d'aide à la décision doivent être contrôlés, mesurés, et doivent améliorer la performance de l'organisation dans son ensemble. L'adhérence aux « anciennes » règles opérationnelles, outils, et comportements tue la compétitivité dans la plupart des entreprises. Un changement fondamental est requis. Coécrit par des experts reconnus internationalement dans leur domaine, *Demand Driven Performance* explique pourquoi les formes de mesures actuelles doivent être remplacées. Les auteurs présentent un programme *Demand Driven* et les métriques « smart » (intelligentes) pour maximiser le flux et le ROI.

¹ ROI : Return On Investment, retour sur investissement (en français)

Chapitre 1: La nécessité d'être plus intelligent

Ce premier chapitre démontre l'incompatibilité des nombreuses règles d'entreprises avec le monde actuel. Quand on parle des règles en entreprise il est possible de mettre en avant quatre points :

- Plus il y a de règles, plus il y a de chances qu'elles se contredisent
- Des règles conflictuelles entre elles sont un gaspillage
- De nombreuses règles ont une durée de vie limitées
- « Optimiser » une règle inappropriée est contreproductif

Deux secteurs d'applications sont détaillés :

- La planification des ressources de production (MRP)
- Le système de suivi des coûts (GAAP – Generally Accepted Accounting Principles)

Ce chapitre met aussi en avant la « nouvelle normalité » du monde actuel : des Supply Chain plus complexes, des cycles de vie des produits plus courts, des produits plus complexes ... et bien d'autres facteurs.

Les règles appliquées aux deux secteurs cités ci-dessus créent un mode « lancer et pousser » (push-and-promote) et mettent en avant le besoin d'amélioration du flux dans sa globalité.

Pour cela il faut limiter la variabilité, qui est l'ennemi numéro 1 du flux. Cela concerne les changements et distorsions du signal de la demande, la variabilité et les perturbations des approvisionnements, mais aussi la variabilité opérationnelle.

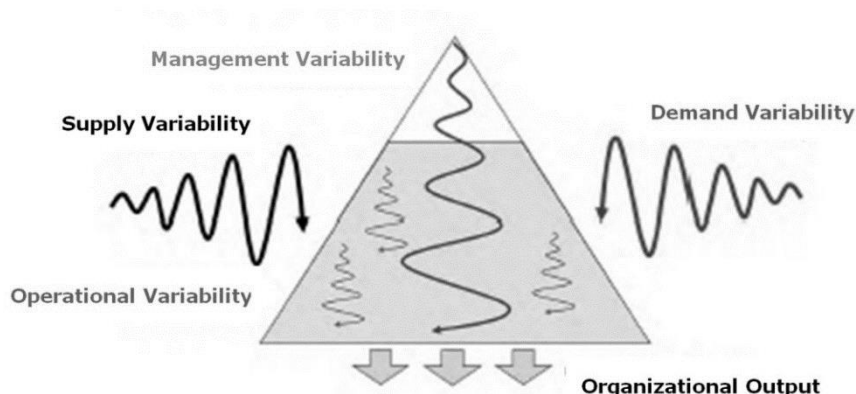
Pour devenir plus intelligent, il faut réaliser un programme de changement en trois étapes :

- Installer le bon « *Thoughtware* » dans l'organisation
- Devenir « Pilotée par la Demande »
- Déployer les métriques « smart » : les règles pour la manière de faire intelligente

Chapitre 2 : Installer un « *Thoughtware* » dans l'organisation

Dans ce chapitre les auteurs répondent à la question « Votre organisation peut-elle penser de manière systémique ? »

Ce chapitre vous démontre également le lien entre la vitesse du flux de matériel et d'informations et la variabilité :



Chapitre 3 : Devenir « Pilotée par la Demande »

Devenir « Piloté par la demande » implique cinq étapes :

- Accepter les changements inhérents à la nouvelle normalité
- Accepter le flux et ses implications
- Designer un modèle opérationnel pour le flux
- Amener le modèle « Piloté par la Demande » dans l'organisation
- Déployer et maintenir le modèle « Piloté par la Demande »

Ces cinq étapes sont décrites dans ce troisième chapitre

Il y a notamment décrit un Design « Demand Driven » complet

Chapitre 4 : Introduire des métriques plus intelligentes

Les trois premiers chapitres donnent un aperçu de quelques ruptures fondamentales par rapport à la manière dont les entreprises fonctionnent aujourd'hui. Mais ce n'est pas suffisant. Dans ce quatrième chapitre, les auteurs proposent une alternative : un paradigme centré sur le flux qui, simplement et logiquement, est directement relié au retour sur investissement.

Chapitre 5 : Comment savons-nous ce qui est vrai?

Dans ce chapitre, un exemple nous montre comment explorer les profondeurs du problème.

Chapitre 6 : Efficience, flux et les bonnes mesures

Ce chapitre définit un cadre pour comparer et définir les deux différentes stratégies à travers l'exploration de plusieurs sujets comme :

- Définir et comparer l'efficience centrée sur les coûts et l'efficience centrée sur le flux
- Quelle est la fondation mathématique et scientifique d'où est dérivé le contrôle de gestion ?
- L'histoire et l'évolution du flux et du retour sur investissement comme étant la première loi de la stratégie de la supply chain
- ...

Chapitre 7 : Notre système de mesures des coûts désordonné

La question évidente, posée dans ce chapitre, est « Comment avons-nous pu créer ce désordre en matière de mesures financières ? »

Chapitre 8 : L'évolution du flux et du ROI comme stratégie

Ce chapitre retrace l'histoire de l'évolution de le supply Chain sur les 30 dernières années en termes de flux et de retour sur investissement

Chapitre 9 : Une étude de cas – Le Dreamliner de Boeing

Ce chapitre décrit en détail l'histoire, chaotique, du Dreamliner de Boeing.

Chapitre 10 : La science de la complexité et la Supply Chain

Et si nous pouvions utiliser ce que nous connaissons déjà et trouver un moyen de garder les bases solides comme un tremplin vers un niveau encore plus élevé de performance et de compréhension ?

La réponse à cette question vient à travers la description de la Supply Chain comme un système complexe adaptatif décrit dans ce chapitre.

Chapitre 11 : Métriques « Smart »

Le principal problème auquel nous devons faire face n'est pas le manque de connaissances méthodologiques, de règles, d'outils d'informations, ou de boucles de retour sur les mesures intelligentes. Les entreprises, dans un large éventail d'industries et de complexité de produit, ont successivement implémenté et maintenu un système performant piloté par la demande dans certain cas pendant une décennie. Le problème est ontologique : Quel type de réalité essayons-nous de contrôler et manager ?

Ce chapitre répondra à cette problématique.

Chapitre 12 : Résumé

Ce chapitre permet aux auteurs de résumer et conclure leur livre

Ce livre est rédigé en anglais, il n'existe pas, à ce jour, de traduction française.