

Michelin innove en déployant DDMRP

Michelin innove en matière de supply chain management en déployant DDMRP au travers de pilotes sur ses sites industriels. L'ambition est de déployer la méthode sur potentiellement 50 sites, comme en Espagne et aux USA. Thibaut d'HEROUVILLE, en charge de la Supply Chain Industrielle du groupe Michelin est intervenu lors du congrès Fapics 2017 à l'Ecole Centrale de Lyon. Il nous expose à la fois la genèse de son projet, les étapes du déploiement de cette méthodologie innovante, mais aussi les points d'attention, les bonnes pratiques identifiées et les résultats probants obtenus.

Comment avez-vous entendu parler de DDMRP ?

Dans notre entourage professionnel, le milieu du manufacturing, nous avons eu des échos positifs sur des expérimentations de DDMRP et nous avons assisté à des présentations très pertinentes de projets réussis dans diverses entreprises.

Nous avons ainsi décidé de nous faire accompagner par Carol PTAK co-fondatrice du Demand Driven Institute (DDI) qui a mis au point cette méthodologie, et par les équipes du cabinet Agiléa, partenaire de Fapics, affiliée française de DDI.

Au démarrage du projet quel constat tiriez-vous de votre supply chain ?

En préalable à cette question, un éclairage sur la Supply Chain Michelin :

- Elle a progressé ces dernières années mais nos clients demandent plus : c'est devenu un critère d'excellence industrielle incontournable.
- Elle est complexe car très intégrée (elle comporte jusqu'à 6 niveaux), et elle est mondiale (une usine travaille pour de nombreux marchés).
- D'autre part, nos clients, et c'est le cas de nombreuses entreprises, changent désormais de position beaucoup plus rapidement. Ceci est, en outre, une conséquence de l'économie numérique car, avec internet, vous trouvez beaucoup plus, et très vite, des sources d'approvisionnements alternatives et mondiales.

Lorsque nous avons rencontré Carol PTAK, nous avons travaillé principalement sur deux dysfonctionnements importants de notre Supply Chain :

- Les fortes variations de demande et leurs propagations entre les clients, les nombreuses étapes de fabrication en interne et nos fournisseurs. C'est le «**Bullwhip effect** » c'est à dire «**l'effet coup de fouet** », que l'on peut observer facilement dans une supply chain multi niveaux. Le grand public peut faire un lien de ce phénomène avec ce qui est connu sous le terme d'«**effet Papillon** » (le battement d'aile d'un papillon à l'équateur au large des Philippines provoquera un ouragan dans le golfe du Mexique quelque temps après). Cette variabilité non maîtrisée coûte très chère si l'on veut maintenir les objectifs de service et de stocks.

et la conséquence directe du « Bullwhip effect »

- Que l'on appelle «**l'effet Bimodal stock** », qui consiste devoir gérer en permanence, par référence, des sous-stocks et des sur-stocks en essayant vainement de suivre un signal trop erratique. Il s'en suit une mauvaise qualité globale du stock, avec ses conséquences sur le service (trop bas) et sur le niveau de stock (trop élevé).

Cela fait des années, chez Michelin, que nous observons et mesurons ces phénomènes qui ont tendance à s'amplifier au fils du temps.

Notre enjeu n'était donc plus de mesurer, mais bien de trouver enfin un remède à ces problèmes. DDMRP nous est apparu comme une démarche opérationnelle et attractive susceptible de nous aider dans cette approche.

Pouvez-vous nous expliquer les différentes étapes du déploiement de DDMRP ?

Tout d'abord, il est important de dire que nous avons engagé cette démarche, car nous sommes convaincus que c'est un **véritable levier de progrès** vers une autre étape d'excellence, pas pour faire face à des performances moyennes mais bien pour mettre l'accent sur la « Customer Centricity », un de nos axes stratégiques.

Avant de déployer plus largement cette nouvelle méthodologie, nous avons lancé des pilotes dans des sites murement choisis parmi nos 50 sites.

Nous avons commencé en Espagne, dans une usine qui maîtrise bien les fondamentaux industriels, au sens où les flux sont très bien pilotés (une maîtrise des approches MRP et Lean). Nous avons également fait le choix d'usines pilotes au sein desquelles le management était extrêmement moteur.

Introduire des buffers DDMRP comme stock de découplage à certains points stratégiques de la supply chain a été fondamental. Grâce à la mise en place de nos pilotes, nous pouvons démontrer en interne la pertinence de ce choix et afficher les progrès réalisés dans ce que nous appelons chez Michelin «**le triangle de performance** » : niveau de service, stocks et coûts.

Quels résultats probants pouvez-vous nous livrer ?

Il est plus pertinent d'écouter nos managers et responsables de supply chain usines qui se sont investis dans le projet et qui peuvent livrer leur avis émanant du terrain. Ce sont nos meilleurs ambassadeurs.

En Espagne, le lancement de notre pilote s'est déroulé sur une année en lien étroit avec notre service client. Dorénavant c'est le client qui établit le plan de production, d'où une baisse radicale des crises d'approvisionnement synonyme de performance service et coût.

Jesus-Manuel Garcia-Menendez
Chef projet DDMRP
pour l'Espagne

Ron Watson
Chef projet DDMRP
pour l'Amérique du Nord

Nous avons constaté une baisse de nos stocks de 15 à 20% en 3 mois avec un niveau de service équivalent. Rapidement nous nous sommes aperçus que les bénéfices concernaient l'ensemble de l'usine avec une amélioration nette en termes de productivité et de réactivité.

Quelles recommandations donneriez-vous aux entreprises qui souhaitent se lancer ?

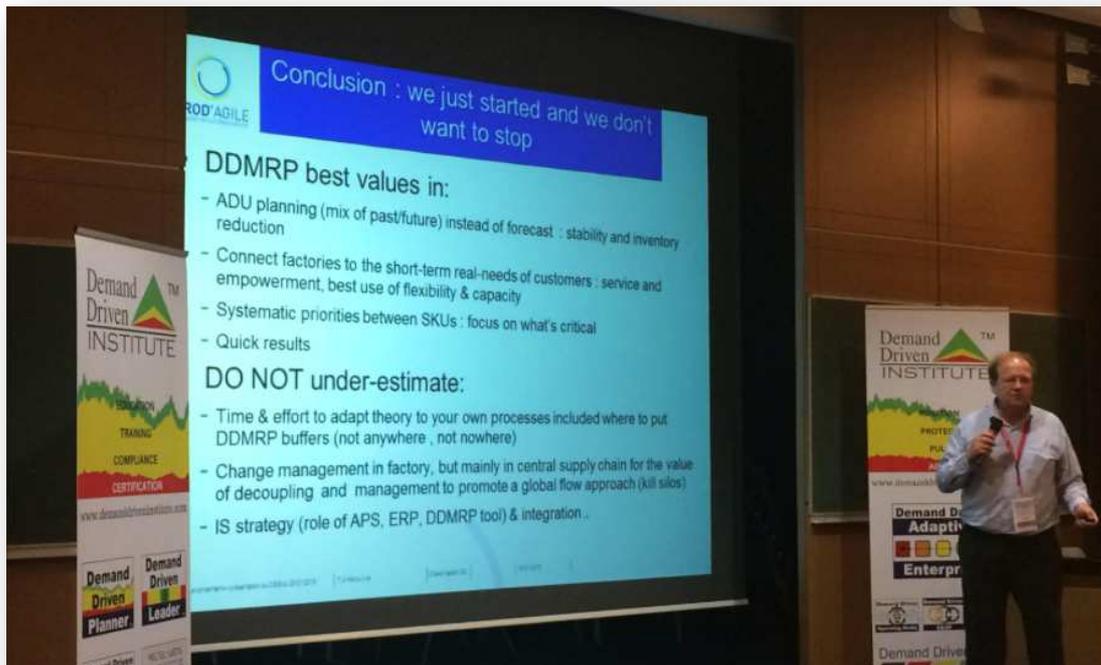
J'insisterai sur le « **Change management** ». Il faut comprendre la méthode comme un changement profond qui va au-delà de la supply chain. Toutes les organisations doivent se mettre au service de l'accélération des flux, au service du client (le vrai, le client interne n'est pas un client).

Il faut oser faire un « **Reset** » de la manière dont on a toujours travaillé et « casser » les silos, cela nécessite une certaine souplesse.

Il ne faut pas non plus sous-estimer le temps passé avec les équipes pour intégrer cette méthode dans les process et les systèmes de l'entreprise. Notre pilote espagnol par exemple a nécessité des ajustements durant une année, afin d'adapter cette méthode à nos propres processus.

Enfin, nous avons également passé beaucoup de temps avec les personnes du « **Customer Service** », ceux qui sont au contact quotidien des clients. Ils ont vite compris que DDMRP allait remettre de la sérénité dans le système.

Pour l'instant, nous n'avons pas encore exploité toutes les potentialités de la démarche. Nous allons donc continuer car DDMRP est un levier de progrès désormais reconnu à tous les niveaux : des managers de terrain au top management de Michelin.



Thibault d'HEROUVILLE, VP Supply Chain du Groupe Michelin, lors de son intervention au congrès Fapics 2017 à l'Ecole Centrale de Lyon en juillet 2017.

POUR EN SAVOIR PLUS SUR DDMRP et « le Case Study Michelin » société adhérente Fapics:

Groupe Michelin : Thibault d'HEROUVILLE, VP Supply Chain

Pour retrouver tous les témoignages complets des responsables d'usines en anglais :

http://www.fapics.org/offres/doc_inline_src/762/Michelin.pdf

Pour revoir en vidéo l'intervention de Thibault d'HEROUVILLE lors du congrès Fapics

<https://www.youtube.com/watch?v=1HzPFevZWml&t=1123s>

Cabinet Agiléa : www.agilea.fr / Camille Balard camille.balard@agilea.fr – 06 33 01 21 38

Demand Driven Institute: www.demanddriveninstitute.com

Fapics – Communication Médias - Laure-Anne DEMARTHE 06.83.42.22.81 - www.fapics.org