



Friedrich Laubscher  
et Roland Ricard,  
Bayer CropScience France

©DR

# Bayer CropScience taille ses stocks à la serpe

24

Pour réduire des stocks devenus trop pesants fin 2004, Bayer CropScience a retenu la solution Azap. Depuis, le spécialiste de la protection des plantes continue à faire confiance à cet outil pour supporter et améliorer son processus de Sales & Operation Planning, ce qui lui permet de continuer à réduire ses stocks.

Issue de la fusion en 2003 de Bayer Crop Protection et d'Aventis CropScience, Bayer CropScience est spécialisée dans la protection des cultures (pesticides, fongicides, herbicides, traitement des semences...), les sciences environnementales (le non agricole et la santé publique comme l'entretien des parcs, le désherbage des voies de chemin de fer, la lutte contre certains vecteurs de maladies...) et les biosciences (semences, etc.). Evoluant sur un marché stable, Bayer CropScience (BCS) a enregistré en 2006 un chiffre



©Bayer CropScience AG

“ Nous remercions nos clients pour leur fidélité depuis 50 ans,  
 et les accueillerons à Lyon, du 13 au 16 novembre,  
 au **Salon Europack Euromanut** - Parc Eurexpo - Stand 9 D 025 ”



**1957**

Fabrication  
 du 1er chariot  
 industriel

**1982**

Création de  
 Nissan Forklift  
 France

**1989**

Création  
 de l'usine  
 Européenne  
 de Pampelune  
 (Espagne)

**1999**

Alliance  
 Renault - Nissan

**2001**

Lancement  
 du Programme  
 Environnement



**2002**

Partenariat  
 Nissan - Atlet

**2006**

Lancement  
 des Services  
 Nissan Business  
 Lancement des  
 produits Atex



**2007**

Nissan Motor CO  
 acquiert Atlet  
 Lancement  
 des moteurs  
 thermiques  
 à économies  
 d'énergie



ANNIVERSAIRE NISSAN FORKLIFT

**JAPON 1957**  
 50 ANS  
**1982 FRANCE**  
 25 ANS



[ [www.nissan-business.fr](http://www.nissan-business.fr) ]

**NISSAN**  
**FORKLIFT**



Parc de Pissaloup  
 8, avenue Jean-d'Alembert  
 B.P. 123 - 78194 Trappes Cedex  
 tel : 01 30 69 25 59 - fax : 01 30 66 72 31  
 web : [www.nissan-nfe.com](http://www.nissan-nfe.com)

d'affaires de 5,3 millions d'euros, en léger recul. Compte tenu du coût élevé de développement d'une nouvelle molécule (150 M€), la société investit plus de 10 % de son chiffre d'affaires en recherche et développement (elle compte 8 centres de par le monde pour une équipe de 4.000 chercheurs et experts).

### Des réunions S&OP peu efficaces

Dans un tel contexte, Bayer CropScience ne peut s'offrir le luxe d'avoir trop de capitaux immobilisés dans ses stocks. Or, focalisée sur la fusion des deux réseaux de Bayer et d'Aventis en 2003, la société nouvellement créée avait laissé ses stocks se dégrader. « Fin 2004, nous avons dépassé les seuils acceptables », raconte Roland Ricard,

Responsable du contrôle de la performance à la Direction chaîne logistique de BCS France. En effet, la société supportait 125 jours de stocks pour une valeur moyenne de 110 M€.

Un appel d'offre est alors lancé pour trouver sur le marché une solution de support des réunions mensuelles de Sales & Operation Planning (S&OP).

« Elles étaient animées sur la base de fichiers Excel. Mais ces réunions, durant lesquelles étaient retravaillées quelque 400 références, étaient peu efficaces », se souvient Roland Ricard. Elles duraient jusqu'à deux jours par mois et ne comportaient pas de suivi des stocks dormants ou morts. « La fiabilité des prévisions était très faible et la responsabilité des stocks n'était pas clairement définie », ajoute-t-il.

### Renforcer l'implication et la collaboration

Un groupe de projet est initié avec pour objectifs d'améliorer le rendement des capitaux, de faire passer les stocks fin 2006 sous la barre des 99 jours et des 91 M€, de diminuer de manière significative les stocks dormants et morts et de mettre en œuvre un nouveau système de mesure de la fiabilité des prévisions, étendu aux prévisions de ventes (régionales et globales). La stratégie de ce groupe de projet consistait à renforcer la coopération entre les diverses fonctions en impliquant davantage le management et en augmentant l'efficacité du travail en équipe. Pour ce faire, le groupe comptait s'appuyer sur cinq grands axes : partager la responsabilité des stocks entre la Supply Chain et les

ventes ; créer un comité de coordination des stocks impliquant la Supply Chain, les ventes, la finance et le contrôle de gestion ; initier un comité articles intégrant la Supply Chain, les ventes, la finance, le contrôle de gestion, le marketing et la production ; redéfinir le processus S&OP et mettre en place un processus d'amélioration continue de la fiabilité des prévisions (impliquant la Supply Chain, les Directeurs régionaux et les Chefs des ventes).

### Valider l'existence d'Azap en plus de l'ERP groupe

Parallèlement à ce projet, le groupe Bayer a décidé le 1<sup>er</sup> janvier 2005 d'opter pour une structure européenne et d'harmoniser les différentes versions nationales de SAP implantées dans le groupe en les remplaçant par une version commune de l'ERP allemand. Ainsi, au lieu d'avoir un système paramétré pour ses métiers, Bayer CropScience France s'est retrouvé avec une version de SAP plus généraliste, puisque gérant également la chimie (Bayer Material Science) et la pharmacie (Bayer Healthcare), les deux autres grandes branches d'activité du groupe Bayer. « Nous avons dû valider l'existence d'un système comme Azap alors qu'il n'était pas prioritaire », précise Roland Ricard. En effet, le changement d'ERP impliquait la refonte des interfaces d'alimentation et de retour d'information de l'outil de prévision/planification Azap avec l'ERP. Ce qui nécessitait la mise à disposition d'une ressource informatique dédiée côté Bayer. Et de poursuivre : « Toutes les demandes d'interfaces devaient transiter par l'Allemagne, d'où la difficulté de faire avancer des dossiers de customizing au niveau du groupe ».

### Trois facteurs clefs de succès

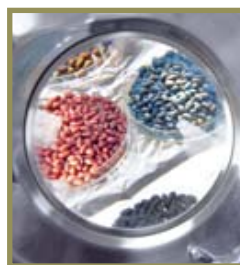
Personnaliser la solution d'un éditeur de proximité comme l'éditeur français Azap permettait donc de gagner du temps. D'autant que des besoins spécifiques étaient apparus entre-temps : « Il était très important pour nous d'avoir toutes les données affichées dans un même tableau synoptique afin que les responsables impliqués dans les réunions S&OP puissent prendre des décisions éclairées », explique Roland Ricard. BCS France a donc soumis un nouveau cahier des charges à Azap, intégrant notamment le descriptif du tableau synoptique de 16 lignes souhaité. Il s'agissait en effet de faire figurer pour chaque référence : le stock en nombre de jours, le stock projeté, les quantités livrées par rapport aux prévisions de livraisons, les quantités d'approvisionnement prévisionnelles, les quantités d'approvisionnement à recevoir, la



©Bayer CropScience AG



©Bayer CropScience AG

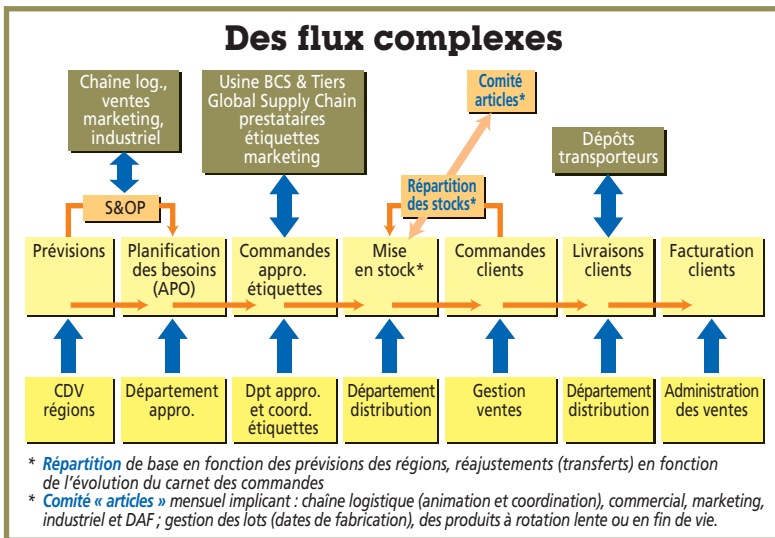


©Bayer CropScience AG

demande collectée, la demande confirmée, les prévisions de livraisons du mois et celles du mois précédent (réunion S&OP), le stock de consignment, le stock tampon, le stock total en j-2, le stock bloqué en j-2, les ventes du mois, les ventes du mois de l'année précédente et le carnet de commandes. Chacune de ces quantités devant être exprimées sur un horizon de 24 mois, à une maille mensuelle. En septembre 2006, Azap a répondu au nouveau cahier des charges en développant spécifiquement le tableau demandé. « Azap nous a permis de syn-



©Bayer CropScience AG



26

thétiser les alertes avec des codes couleurs », ajoute Roland Ricard.

Autre facteur clé de succès : la Direction chaîne logistique est parvenue à obtenir une ressource informatique en interne dédiée au projet. Enfin, Roland Ricard considère qu'un troisième facteur a contribué à la réussite du projet : « Azap a mis à notre disposition deux serveurs, un pour les tests et un pour la production. Cela nous a permis d'aller plus vite parce qu'en parallèle de la production, nous avons la possibilité d'améliorer le logiciel en faisant des simulations ».

## Un processus complet en 25 jours

Les prévisions de ventes mensuelles établies par les 14 Directeurs de régions (sur 24 mois, par dépôt) sont saisies dans Lotus Notes durant les 8 premiers jours du cycle de planification mensuel. Entre J+8 et J+10, ces données sont consolidées au niveau des 4 Chefs de ventes, responsables chacun d'une gamme de produits : traitement des semences, grandes cultures (céréales, etc.), cultures industrielles (colza, betterave...) et vigne, arboriculture, cultures maraîchères. Puis, entre J+10 et J+12, une simulation est effectuée dans Azap par le Demand Planer. Les réunions S&OP se tiennent



©Bayer CropScience AG

entre J+15 et J+20. Les responsables marketing, ventes, usines, planning et approvisionnement y prennent des décisions relatives aux références qui posent problèmes (lancement de produit, fin de vie, stock bloqué, problème de fabrication, etc.). Une fois les quantités validées, les commandes d'approvisionnement et de fabrication peuvent être confirmées aux dépôts, aux usines et aux fournisseurs via SAP APO, outil du groupe Bayer déployé partout dans le monde. La majeure partie des produits finis (60 %) distribués par BCS France sont en effet fabriqués par ses usines de Villefranche-sur-Saône et de Marle, près de Reims. Mais BCS compte aussi des sites industriels à l'étranger (Allemagne, Etats-Unis...). Sur le plan logistique, BCS France dispose de quatre dépôts : un à Laval, un à Marle, un à Montauban et un à Villefranche-sur-Saône.

## 39 M€ de gains sur les stocks

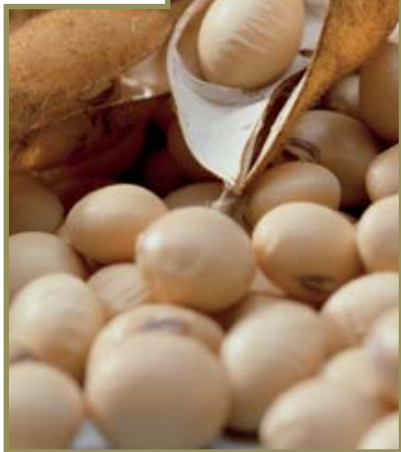
« Depuis Azap, nous travaillons en flux livrés », explique Roland Ricard. En effet, Bayer CropScience gérant des stocks de consignment (les produits sont envoyés physiquement chez le client mais le transfert de propriété n'est réalisé que plus tard, lorsque le client a besoin de consommer le stock de produits), les flux facturés sont désynchronisés des flux livrés. Si bien que la couverture est à présent exprimée en nombre de jours de stocks « réels », d'un point de vue physique. « Nous sommes passés de 125 jours de stock fin 2004, à 117 jours en 2005, puis à 87 jours fin 2006 et à 81 jours en mars 2007 », se réjouit Friedrich Laubscher, Directeur chaîne logistique et membre du comité de direction de Bayer CropScience France. Dans le même temps, la valeur moyenne du stock a décri de 110 M€ fin 2004, à 100,3 M€ en 2005, puis à 72,6 M€ fin 2006 et à 71 M€ en mars 2007. La fiabilité des prévisions était de 65 % à la fin de premier trimestre 2007, contre 58 % fin 2006 et 35 % en 2005. Enfin, l'optimisation des réunions de S&OP a fait gagner 1 jour par mois aux responsables impliqués.

## Moins de stress dans les réunions S&OP

« Depuis que nous avons personnalisé Azap, les réunions sont plus cools, constate Roland Ricard. Il n'y a plus de doute quant aux données, ni d'énerverement vis-à-vis d'informations qui n'ont pas la même fraîcheur. » Et Friedrich Laubscher d'ajouter : « Sur le plan qualitatif, les personnes impliquées sont plus conscientes de leurs responsabilités. Nous avons aussi développé les compétences. Les participants au projet sont fiers en tant

qu'équipe et satisfaits sur le plan individuel de prendre part à un process qui contribue non seulement à l'approche qualité de Bayer CropScience France, mais surtout au projet groupe de tendre vers l'excellence opérationnelle ».

La mise en œuvre d'Azap a coûté 204.000 € sur 3 ans, incluant les droits de licences, la mise en œuvre, les interfaces et la personnalisation de la solution, ainsi que la formation de 10 personnes. « Le projet a été porté par les personnes impliquées, en plus de leur travail quotidien et sans ressources additionnelles de gestion de projet et de déploiement », indique le Directeur Supply Chain de BCS France. De son côté, la direction informatique s'est chargée des aspects techniques du projet (installation du logiciel sur le serveur, développement des interfaces avec la gestion commerciale de SAP et Lotus Notes).



©Bayer CropScience AG

### Groupe Bayer

- ◆ 29 Md€ C.A. en 2006
- ◆ 106.000 employés
- ◆ 430 filiales
- ◆ 10.000 produits

### BayerCropscience

- ◆ N°1 mondial de la protection des semences
- ◆ 5,6 M€ de C.A. en 2006
- ◆ 6.500 employés

### Logistique globale

#### BayerCropscience France

- ◆ 4 entrepôts à Laval, Marle, Montauban et Villefranche-sur-Saône
- ◆ 800 clients facturés/ 1.800 clients livrés (coopératives, instituts, chambres d'agriculture, collectivités territoriales, locales...)
- ◆ 350 références actives
- ◆ 27 personnes dont 1 conseiller sécurité transport & stockage, un département Planification & Approvisionnement, un département Qualité et Contrôle de la Performance, un département Distribution et ADV

### Des prévisions encore plus fiables

« En termes de prévisions de ventes, nous sommes globalement bons sur l'année, mais les lancements de produits posent problème car nous manquons de référentiel, remarque Roland Ricard. Et il n'est pas facile d'obtenir des données futures de la part des commerciaux. » Il compte travailler à deux niveaux : la fiabilité des prévisions de ventes comparée aux ventes réelles, d'une part, et la fiabilité des livraisons usines comparée aux prévisions d'approvisionnement, d'autre part. « Nous devons analyser les deux, l'objectif étant de regarder là où nous avons péché par le passé et de regarder ces produits de plus près. » Un module serait même à l'étude chez Azap...

Par ailleurs, Bayer CropScience France est confronté à de fortes amplitudes de quantités livrées, allant du camion complet de 20 tonnes au colis. « La plus petite unité livrable est de 12 x 1 litre, précise le Directeur chaîne logistique de BCS France. Nous envisageons de massifier les livraisons. » Sachant que certains produits sont classés matières dangereuses, avec toutes les contraintes qu'implique une réglementation très stricte. De même, au niveau des entrepôts, de par la forte saisonnalité de l'activité (traitement des semences en juin, campagne céréalière début juillet, campagne agricole début octobre...), les dépôts sont pleins à certaines périodes et vides à d'autres. « Nous commençons à réfléchir à la mutualisation », déclare Friedrich Laubscher. Avis aux amateurs ...

Cathy Polge