

Trop longtemps sous estimés, les enjeux d'optimisation et de réduction de stocks sont aujourd'hui au cœur des préoccupations des entreprises industrielles. Les constantes évolutions du marché et les demandes clients toujours croissantes ont complexifié les approches susceptibles de répondre à ce type de problématiques.

# Optimisation des stocks, un levier de compétitivité durable



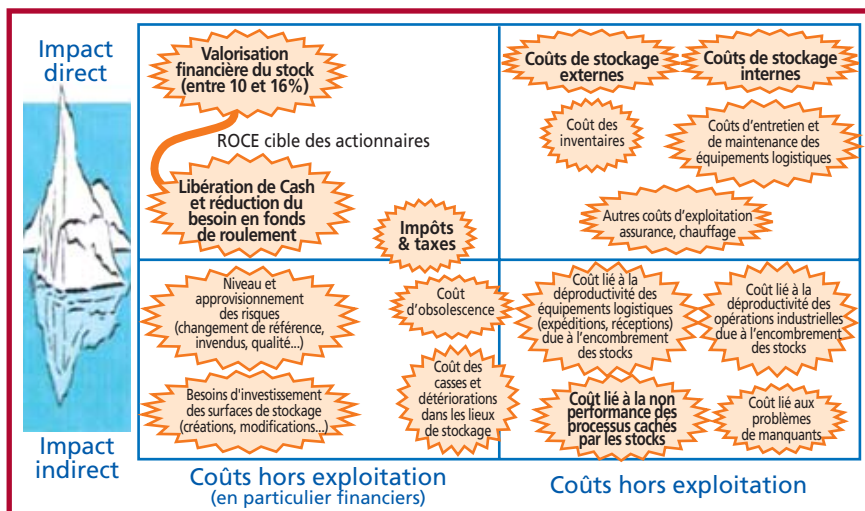
**Fabrice Corbière**  
 Directeur Associé Supply Chain Transformation, Capgemini Consulting  
 fabrice.corbiere@capgemini.com

64

Les analystes financiers, prenant le pas des fonds d'investissement, n'ont aujourd'hui de cesse de rappeler l'importance de maîtriser son stock. Bien au-delà d'une diminution de BFR, les stocks représentent un enjeu important qui impacte de façon directe et indirecte les ratios clés de performance d'une entreprise industrielle.

enjeux aussi significatifs, voire plus que le coût financier des stocks. Or les évolutions du marché industriel sur les 10 dernières années font de la réduction et de l'optimisation des stocks un challenge de plus en plus complexe à relever :

- ◆ Multiplication des références produits
- ◆ Accroissement des exigences logis-



**Olivier Phalippou**  
 Directeur au sein de l'équipe Supply Chain Transformation, Capgemini Consulting  
 olivier.phalippou@capgemini.com

L'image de l'iceberg est ici bien adaptée : à titre d'exemples, la perte de productivité des opérations industrielles ou logistiques liée à l'encombrement des stocks, les risques d'obsolescence ou bien l'optimisation potentielle des impôts et taxes liée au dimensionnement et à la localisation des stocks, révèlent souvent des

tiques des clients (réduction des approvisionnements unitaires, réduction des délais demandés, consignation, VMI, respect d'horaires de livraison,...)

- ◆ Globalisation des échanges s'appuyant sur des clients mais aussi des fournisseurs dans le monde entier. Face à cette intensification des con-



[www.entrepotonline.com](http://www.entrepotonline.com)

+ 33 (0)1.41.79.77.77

France  
Ile de France  
Nord Pas de Calais  
Seine-Maritime  
PACA  
Aquitaine  
Pays-Bas  
Belgique

**Les Plates-Formes logistiques  
au coeur de vos marchés**

12 500 m<sup>2</sup>



Valls - Espagne

150 000 m<sup>2</sup>



Willebroek - Belgique

32 000 m<sup>2</sup>



Longueil Ste Marie - 60

18 500 m<sup>2</sup>



Marly la Ville - 95

10 700 m<sup>2</sup>



St Witz- 95

22 700 m<sup>2</sup>



Miramas - 13

23 900 m<sup>2</sup>



St Fageau Pont Thierry - 95

22 510 m<sup>2</sup>



Houplines - 59

20 000 m<sup>2</sup>



Le Havre - 76

39 500 m<sup>2</sup>



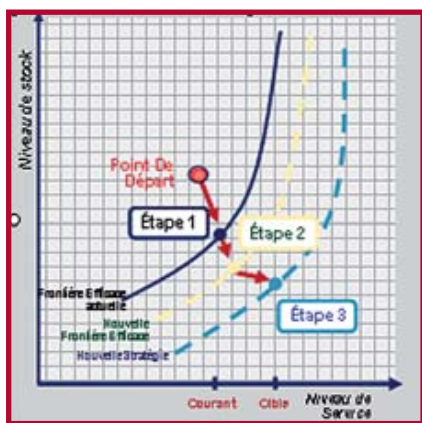
Ethainus - 76

45 000 m<sup>2</sup>



Châtres - 77

traintes et à des objectifs ambitieux de maîtrise des stocks, les directions de nombreux groupes appartenant à des secteurs industriels variés (biens d'équipement, grande consommation, transport, aéronautique, pharmacie, énergie... etc.) se posent des questions et nous sollicitent sur ce sujet ou sur des sous-ensembles spécifiques comme le dimensionnement des stocks de pièces de rechange ou la refonte de la Supply Chain Amont avec les fournisseurs.



Leur problématique est de dépasser la balance « traditionnelle » stock/service pour trouver un nouveau point d'équilibre réconciliant stocks et niveau de service dans un contexte de maîtrise des coûts. Une telle mutation est possible et se décompose classiquement en 3 grandes étapes :

- ◆ Dimensionner au plus juste des stocks avec le réseau actuel, l'infrastructure et les processus
- ◆ Identifier et fixer des priorités, mise en application des améliorations court terme à fort enjeu
- ◆ Changer structurellement la Supply Chain

## 6 facteurs clefs de succès

Nos expériences d'accompagnement des entreprises industrielles dans cette mutation nous ont conduits à identifier 6 facteurs clés de succès fondamentaux dans les projets ambitieux d'optimisation des stocks.

### 1. Positionner un projet global dès le démarrage

Tout d'abord, la problématique des stocks s'intègre dans les enjeux

Supply Chain de l'entreprise, et à ce titre, elle concerne l'ensemble des fonctions. Si positionner ce sujet auprès de la Direction Supply Chain ou de la Direction Financière est une tâche aisée, il est important d'intégrer très amont les autres fonctions. A titre d'exemples, les fonctions commerciales et marketing sont intéressées par l'offre de service logistique aux clients, les prévisions ou le portefeuille de références, tandis que la Direction des Achats a un rôle crucial à jouer sur les conditions logistiques fournisseurs (taille de lot, délais, VMI, ...).

### 2. S'appuyer sur des analyses complètes

L'expérience montre que l'analyse des typologies de stocks en vigueur dans les entreprises industrielles est souvent partielle ou insuffisamment exploitée. Grâce à des segmentations par nature de stocks, par classe de consommation ou encore par valeurs de stocks, des enjeux et des leviers spécifiques sont mis en lumière. Ainsi, travailler sur le niveau des stocks de sécurité est intéressant mais n'a que peu d'effet sur des stocks dormants pouvant être engendrés par une mauvaise gestion de fin de vie des produits ou encore sur des stocks de transit ayant explosé suite à un sourcing lointain. De bonnes analyses au démarrage du projet permettent de bien appréhender les leviers potentiels et leur champ d'application.

### 3. Elaborer un programme associant actions court, moyen et long termes

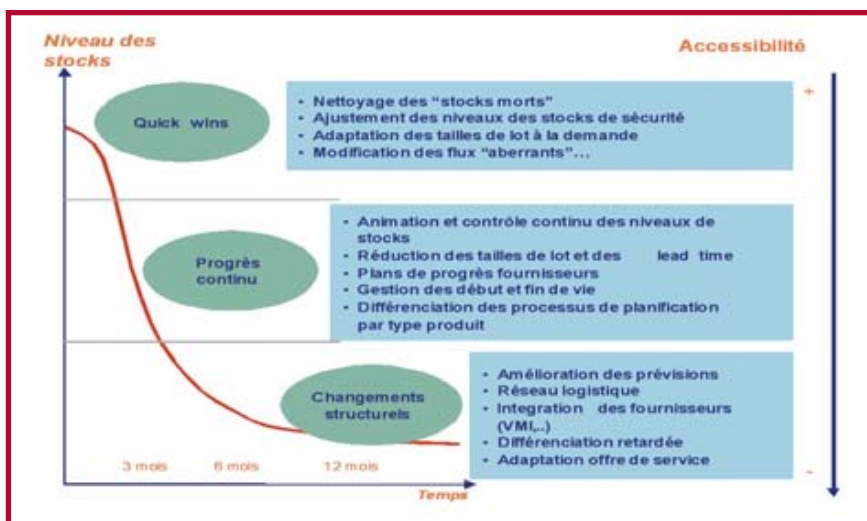
Que de projets d'optimisation de stocks ont conduit à des semi échecs en s'arrêtant trop tôt, soit faute de résultats, soit en considérant que l'élan initial permettrait facilement d'atteindre l'objectif ! Au contraire, les projets réussis s'appuient sur une répartition équilibrée d'actions à court, moyen et long terme ; Ce sont les premiers gains qui permettent d'assurer et de renforcer la mobilisation au sein de l'entreprise et qui permettent de financer les investissements moyens et longs termes.

### 4. Eviter le risque du projet tiré par le S.I.

À l'occasion (ou à l'initiative) de ce type de projet se pose quelquefois la question de l'implémentation d'outils informatiques Supply Chain. Un risque courant est de sous-estimer la remise en cause profonde des processus de travail associée. Celle-ci doit être portée par les Directions Opérationnelles.

### 5. Investir dans le management et l'animation de toutes les fonctions impliquées

Si des processus et outils performants sont indispensables à une Supply Chain « Best in Class », une maîtrise des stocks s'appuie tout autant sur un management et une animation appropriée. La tendance naturelle consiste à vouloir sur-optimiser la « théorie »



(via des formules ou des concepts de type Gestion Dynamique des Stocks) alors qu'une déclinaison des objectifs sur chaque fonction, une animation régulière des indicateurs de stocks à tous les niveaux, une prise en compte de l'impact stock dans les décisions stratégiques de l'entreprise auraient un effet bien plus important. Une Direction Industrielle ou une Direction Commerciale n'ayant aucun objectif lié à la maîtrise des stocks (voire même ayant des objectifs contraires), un tableau de bord stocks inexistant ou ne prenant pas en compte des variables majeures (prix MP, volumes,...), des approvisionneurs uniquement préoccupés par le fait de ne pas mettre en rupture la production (... ) sont des exemples révélateurs d'une politique insuffisamment déclinée.

#### **6. Saisir l'opportunité de professionnaliser**

##### **les processus opérationnels**

Un projet de réduction des stocks est une opportunité forte pour réduire la dispersion des processus sur l'ensemble de la chaîne logistique étendue (fournisseur/interne/client). C'est pourquoi, la concrétisation de ces enjeux n'est possible qu'à travers une transformation jusqu'au niveau opérationnel : processus d'approvisionnement, modes opératoires de changement de série, affrètement, organisation des allées de stockage...sont souvent des leviers très rentables et trop rarement activés.

#### **Revoir les processus en profondeur**

Fort de ces convictions, Capgemini Consulting a développé une méthodologie packagée pour appréhender cette problématique d'optimisation des stocks avec ses clients industriels. Typiquement, les projets s'appuient sur une première phase de 8 à 12 semaines permettant non seulement une définition de la cible et du plan de déploiement, mais aussi une évaluation des enjeux de gains et une première mobilisation des équipes client. Le déploiement des actions court, moyen et long terme est ensuite piloté par des équipes conjointes Capgemini/client avec une logique de transfert de savoir-faire progressif.

Ce type de projets de transformation a permis non seulement de réduire les stocks à hauteur de 20 à 40 % mais aussi de diminuer significativement les coûts d'exploitation associés et de trouver des moyens plus efficaces de satisfaire le client. C'est pourquoi, loin de l'image simpliste des programmes de réduction des stocks menés dans les années 1990 (centrés sur des actions très court terme et portant essentiellement sur le périmètre de la direction logistique et sur les paramètres de gestion), l'optimisation des stocks constitue un levier permettant de revoir en profondeur les processus de l'entreprise et d'en améliorer durablement la compétitivité. ♦

**Fabrice Corbière, Olivier Phalippou**