

Confrontées à une dégradation de leur rentabilité et à un accroissement du coût de la dette, de nombreuses entreprises sont aujourd'hui à la recherche de solutions pour réduire leur BFR. Si les leviers relatifs aux conditions de paiement sont généralement bien connus et mis en œuvre, on découvre très fréquemment des gisements de progrès significatifs du côté des stocks. En effet, de multiples dysfonctionnements causés par différentes fonctions, sont à l'origine d'excès de stock. Les identifier, mesurer leurs impacts et les éliminer nécessite une approche spécifique alliant modélisation analytique et collaboration inter fonctionnelle. Cet article décrit les trois principales étapes d'un programme de réduction des stocks ainsi que les conditions qui nous paraissent nécessaires au succès d'une telle initiative.

# Améliorer son BFR par un programme d'optimisation des stocks

82



©Argon Consulting

**Mathieu de Nodrest**  
Manager, Argon Consulting  
Mathieu.de.nodrest@argon-consult.com



©Argon Consulting

**Yvan Salamon,**  
Président Argon Consulting  
Yvan.salamon@argon-consult.com

## Etape 1 : Le diagnostic

*Identifier les dysfonctionnements et analyser leurs impacts sur la performance stock*

L'identification des causes d'excès de stock et de leurs impacts est une tâche complexe du fait de la multiplicité des dysfonctionnements potentiels et de la diversité des fonctions concernées.

Quelques exemples, fréquemment rencontrés :

- ◆ **Commerce, clients** : la transmission d'informations biaisées ou peu fiables pour l'élaboration des prévisions de ventes ;
- ◆ **Supply Chain** : un modèle de détermination des stocks de sécurité simpliste, une politique de service insuffisamment différenciée, une mauvaise gestion des excès de stock ;
- ◆ **Production** : des minimums de lancement trop importants, une flexibilité capacitaire trop faible, la transmission d'informations peu fiables quant aux capacités de production ;
- ◆ **Achats, fournisseurs** : des quantités minimales d'achat trop importantes, une

mauvaise prise en compte des impacts stock dans les choix de sourcing lointain ;

- ◆ **Marketing, R&D** : une diversité produit trop large par rapport aux besoins du marché.

De fait, si l'impact de chacun de ces dysfonctionnements n'est pas précisément quantifié, chacune des fonctions se renvoie la responsabilité d'une performance stock peu satisfaisante. Pour dépasser ce stade de conflit organisationnel et obtenir une vision claire et consensuelle des enjeux et des actions à mener, il est nécessaire d'adopter une approche analytique. Sur ce principe, il est recommandé de bâtir un modèle de la Supply Chain étudiée intégrant l'ensemble des facteurs de stock (Cf. illustration 1) et permettant de simuler l'impact des dysfonctionnements rencontrés sur les niveaux de stock et les coûts.

Au-delà de son intérêt pour aligner les organisations sur un diagnostic factuel, l'approche analytique permet de faire la part des choses entre les différents leviers possibles. En plus des leviers S.I. (APS, outils d'optimisation des stocks) généralement bien identifiés, il existe de nombreux

gisements de progrès sur l'organisation et les règles de gestion qui représentent des enjeux significatifs tout en ayant une complexité d'implémentation limitée.

## Etape 2 : Le plan d'actions

**Bâtir un plan d'actions pour éliminer chaque dysfonctionnement, prioriser les initiatives et mobiliser les organisations sur une feuille de route**

Une fois les dysfonctionnements clairement identifiés, valorisés et partagés, il est nécessaire de définir des ordres de priorité. Chaque entreprise est en effet confrontée à des contraintes de ressources empêchant une mise en œuvre simultanée de l'ensemble des actions identifiées.

Pour ce faire, il faut tenir compte de deux critères principaux : le niveau des enjeux et la complexité de mise en œuvre. L'évaluation de ce dernier critère nécessite une décomposition fine de chaque initiative en un plan d'actions associé à une charge de travail. L'organisation d'ateliers pluridisciplinaires par initiative est un bon moyen d'aboutir à un plan d'action opérationnel réaliste et partagé.

Le regard extérieur d'un consultant s'avère généralement très utile à ce stade du programme, il apporte notamment :

- ◆ un éclairage sur les pratiques observées dans d'autres entreprises permettant d'identifier des modes de fonctionnement alternatifs ;
- ◆ l'utilisation de méthodes de travail collaboratif efficaces (gestion des ateliers) ;
- ◆ un rôle d'arbitre ou de médiateur en cas d'incompréhension ou de divergence entre fonctions.

Une fois ce travail de plan d'actions par initiative réalisé, il est possible de construire la feuille de route générale du programme en simulant l'impact de différents scénarios d'implémentation sur la performance (à l'aide du modèle) et sur les ressources.

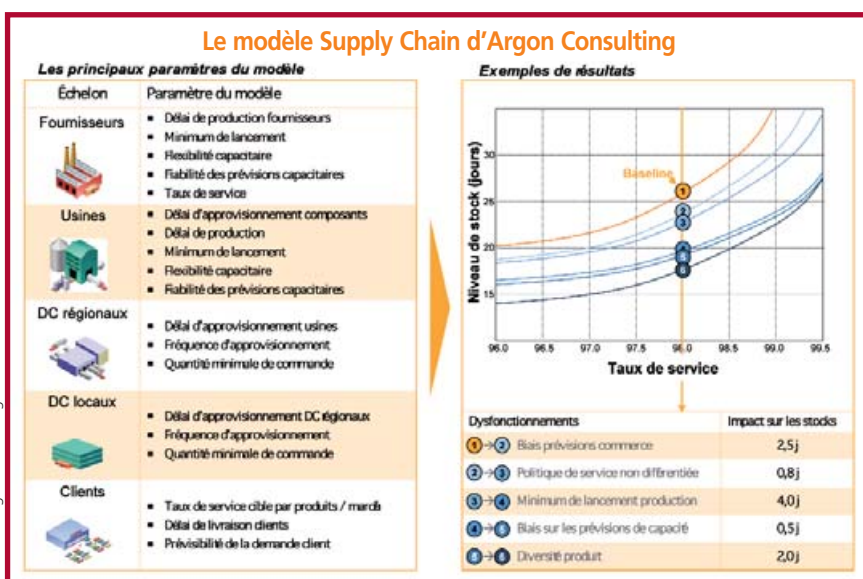
## Etape 3 : La mise en œuvre

**Mettre en œuvre le plan d'actions et piloter l'amélioration continue**

Six conditions principales sont nécessaires au succès de cette dernière étape :

### 1. Impliquer le top management

Dans ce type de programme à forte com-



Source : Argon Consulting

### Les leviers d'optimisation des stocks

Leviers typiques	Composantes de stock impactées				
	Sécurité	Roulement	Saisonnier	Transit	Excess
<b>Achats</b>					
Réduire / fiabiliser les délais fournisseurs	●				●
Réduire les minimums de commande / accélérer les fréquences de livraison		●			●
<b>Configuration Industrielle</b>					
Développer la flexibilité capacitaire	●		●		●
Développer les passerelles multi-sourcing	●		●		●
Minimiser les temps de changement de séries		●			●
Optimiser le minimum de lancement		●			●
Réduire / fiabiliser les délais de production	●			●	●
<b>Configuration Logistique</b>					
Optimiser le réseau de centre de distribution (nombre / localisation / zone de desserte)	●	●		●	●
Accélérer les fréquences de réapprovisionnement	●	●		●	●
Réduire les délais logistiques	●			●	●
Fiabiliser les délais logistiques	●				●
<b>Processus Supply Chain</b>					
Fiabiliser les prévisions de vente	●				●
Fiabiliser les processus de planification	●		●		●
Optimiser les stocks de sécurité (par ex. optimisation multi-echelon)	●				●
Améliorer la réactivité du processus de gestion des stocks (pilotage excès / rupture)	●				●
<b>Politique de service</b>					
Optimiser la politique de service (segmentation et différenciation)	●				●
Rationaliser le portefeuille produit	●	●			●

Source : Argon Consulting

posante transverse, il est essentiel d'obtenir un « sponsorship » clair de la direction générale dans l'optique :

- ◆ de développer une culture du « cash » en intégrant le stock aux indicateurs clés de performance de l'entreprise et en définissant les objectifs à atteindre ;
- ◆ de créer une dynamique d'amélioration en rendant visibles les « bons » et les « mauvais » élèves ;
- ◆ de jouer le rôle d'arbitre quand certaines initiatives ont des impacts négatifs sur certaines fonctions alors qu'elles sont profitables au global.

### 2. Mesurer la performance

La mise en place d'un tableau de bord partagé et adapté à chaque niveau hiérarchique permet d'identifier rapidement les

dérives par rapport aux objectifs, d'analyser leurs causes et de prendre les actions correctives nécessaires.

### 3. Mettre en place une structure projet pluridisciplinaire

La composante transverse d'un tel programme et le nombre d'acteurs potentiellement impactés nécessitent un pilotage en mode projet comprenant :

- ◆ un chef de projet dédié ;
- ◆ des représentants experts des différentes fonctions, rendus suffisamment disponibles pour le projet ;
- ◆ des instances de pilotage régulières de suivi des plans d'actions et des résultats.

### 4. Conduire le changement

Certaines des initiatives à mener dans le cadre de ce type de programme peuvent



avoir un impact important sur les modes opératoires. Pour éviter les rejets et s'assurer que ces actions s'inscrivent dans la durée, il est nécessaire d'accompagner efficacement les équipes opérationnelles (communication, formation, ajustement des procédures).

### 5. Objectiver les protagonistes

L'adaptation des objectifs rémunérés (collectifs et individuels) est essentielle. L'intégration d'un objectif sur le stock pour les fonctions ayant un fort impact sur ce dernier favorisera l'avancement du programme et l'obtention de résultats. Il est par ailleurs essentiel d'ajuster les autres objectifs pouvant être négativement impactés afin de supprimer les principaux freins au changement (par exemple, si la réduction des minimums de lancement en production est jugée profitable au global bien qu'ayant un impact négatif sur la productivité, l'objectif de productivité devra être revu pour éviter un blocage de la production).

### 6. Pérenniser les progrès

Enfin, pour éviter une dégradation de la performance une fois le programme

terminé, il est nécessaire d'ancrer les changements dans le mode de fonctionnement « normal » (hors programme) de l'entreprise. Le rôle d'animation de la performance stock assuré par le Chef de projet devra être intégré dans l'organisation (avec par exemple la création d'un poste de Responsable stock). Par ailleurs, les outils de pilotage construits pour le programme devront être pérennisés dans les systèmes d'information existants afin de poursuivre mesure et analyse de la performance en continu.

Les enjeux d'un tel programme sont variables en fonction des secteurs d'activité et du niveau de maturité des sociétés. En général, nous observons une réduction de **20 à 40 % du stock** dont environ la moitié mise en œuvre dans des délais courts (**quick wins sous 6 à 9 mois**). Par ailleurs, au-delà de la réduction du BFR, ces initiatives stocks sont un excellent moyen de mettre en évidence et d'éliminer des dysfonctionnements pouvant également avoir un impact sur les coûts (achats, industriels, logistiques) et le niveau de service au client. ♦