

# 1<sup>ère</sup> Enquête sur la réduction des stocks en France

J&M Management Consulting, en partenariat avec Supply Chain Magazine, a conduit une étude auprès des sociétés industrielles en Septembre 2009. L'objectif de cette enquête était de savoir comment les entreprises gèrent et pilotent leurs stocks, l'importance qu'elles accordent à leur optimisation et le degré de difficultés rencontrées lorsqu'elles veulent les réduire. Le but était aussi de faire un état des lieux de la situation en France et de permettre à chacun de se positionner par rapport aux bonnes pratiques dans ce domaine.

Sur les 11.000 invitations envoyées, 110 personnes ont répondu au questionnaire. Parmi les industries les plus représentées : les Biens de Consommations, la Chimie, la Pharmacie, la Métallurgie, le High-Tech et l'Electronique ainsi que l'Aéronautique. Il est aussi intéressant de noter que la taille des entreprises ayant répondu était uniformément répartie entre petites, moyennes et grandes sociétés. En plus du questionnaire quantitatif, il est apparu essentiel d'ajouter des éléments qualitatifs à cette enquête en interrogeant des Responsables Supply Chain de divers secteurs industriels.

## Une matrice de maturité comme élément de benchmark

La gestion des stocks est au cœur des préoccupations quotidiennes de chaque entreprise industrielle. Les stocks sont l'apparence physique que peut revêtir une stratégie, des processus de planification ou d'exécution, une certaine organisation ou des systèmes d'information au sein d'une société. Depuis plusieurs années, J&M a développé et affiné une matrice qui évalue la maturité d'une société en terme de gestion des stocks à travers cinq axes principaux :

- ◆ La Stratégie ◆ Les Processus ◆ L'Organisation
- ◆ Le Reporting ◆ Les Systèmes d'Information

Chacun de ces axes, et leur alignement, influe sur les volumes, la rotation des stocks, le niveau de service client et finalement, sur le poids financier porté par l'entreprise à travers son Besoin en Fonds de Roulement (BFR). C'est en appréciant la problématique dans sa globalité que peuvent se dessiner les améliorations durables.

Dans notre enquête, nous avons donc évalué les sociétés sur ces

**Figure 1**

	1	2	3	4
Stratégie	Pas de stratégie, les stocks évoluent suivant la demande et les apros.	Stratégie locale avec objectifs locaux	Stratégie locale avec prise en compte de la chaîne amont et/ou aval	Vision globale alignée sur contraintes des échelons de la Supply Chain
Processus	Aucun processus	Paramètres de stocks mis à jour de manière irrégulière	Paramètres de stocks mis à jour régulièrement	Paramètres de stocks mis à jour régulièrement intégrés dans SIOP
Reporting	Pas ou peu d'états de stocks disponibles	Etats de stocks utilisation manuelle/ avec tableur	Etats de stocks intégrés dans système de Business Reporting	Etats de stocks générés de manière automatique et périodique, intégrés dans tableau de bord
Organisation	Pas de personne/d'organisation responsable	Locale aux objectifs locaux	Locale suivant les grandes lignes d'objectifs globaux	Globale
Systèmes de gestion	Gestion en dehors d'un système ERP/ avec tableur	Utilisation d'un système ERP	Utilisation d'un système ERP avec un système de planification avancé	Utilisation d'un système multi-échelle d'optimisation de stocks

cinq axes, selon quatre niveaux de maturité, le niveau 4 étant le plus élevé, incluant les best practices communément observées chez les leaders du SCM. (Figure 1)

## Les S.I., un point faible facilement identifiable

En moyenne, les sociétés interrogées se trouvent sous le niveau 3 de maturité, avec un point faible facilement identifiable autour des systèmes d'information qui supportent la gestion et la planification des stocks. 21 % des répondants n'ont pas intégré la gestion des stocks dans une solution ERP, mais se servent de tableurs. Puis, 48 % utilisent un ERP mais sans système de planification avancée, communément appelé APS (Advanced Planning System). Seulement 4 % des répondants disent utiliser un système d'optimisation multi échelons des stocks. La marge de progression pour

optimiser et fiabiliser les paramètres de stocks, dont les stocks de sécurité, reste donc grande pour toutes les sociétés, en passant au niveau supérieur de maturité. (Figure 2)

Du point de vue des processus, on peut noter un potentiel d'amélioration important pour les entreprises de passer au niveau de maturité maximum, c'est-à-dire d'intégrer la mise à jour des paramètres de stocks ainsi que la gestion de leur objectif dans un processus SI&OP (Sales, Inventory and Operations Planning). Par exemple, la société BayerCropScience, implantée en France depuis de nombreuses années, segmente de manière fine ses produits, intègre la gestion du cycle de vie des produits en lien avec les paramètres de stock dans ses processus S&OP, comme nous l'a décrit Friedrich Laubscher, Directeur Supply Chain, avec à la clé une réduction de 120 jours à 55 jours de stock. Un autre exemple venant de l'industrie métallurgique nous a été présenté par Benoît Bertrand, Directeur SC chez ArcelorMittal Stainless. Il fait apparaître les mêmes bonnes pratiques, avec un S&OP mensuel, revisité hebdomadairement à différents niveaux organisationnels (i.e. avancement programmes de production, avancement prises de commandes) et une intégration forte de la finance dans les prises de décisions. C'est ainsi qu'ArcelorMittal a pu gérer au mieux la baisse extraordinaire de sa demande durant le plus fort de la crise financière, en pilotant avec précision ses stocks.

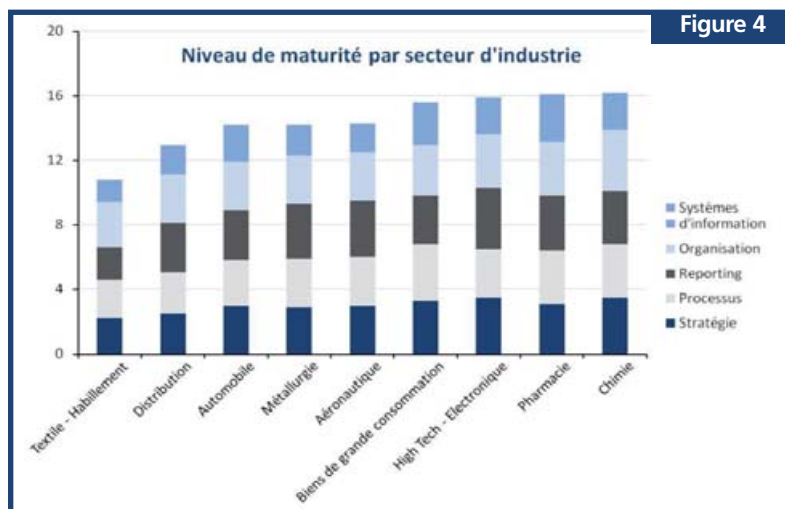
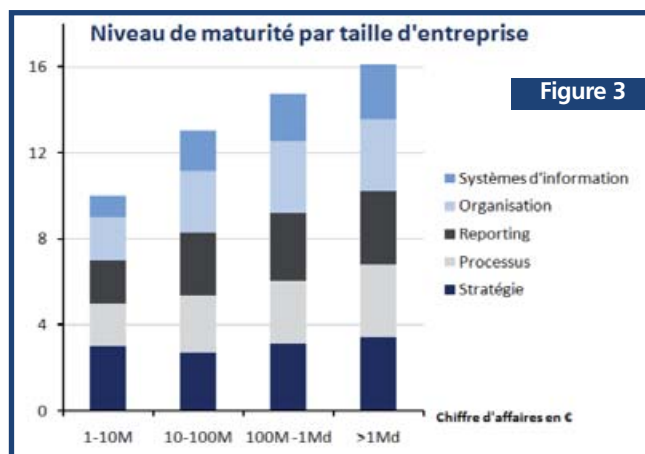
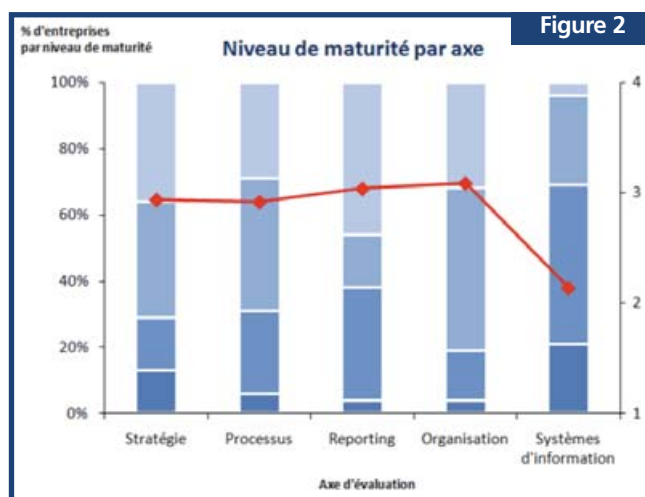
Au niveau des organisations, nous pouvons noter que deux tiers des sociétés gèrent leur stock en local, plutôt que de manière centralisée. Le Reporting ne doit pas non plus être négligé car il peut s'avérer très chronophage si les systèmes d'information ne sont pas adaptés. De plus, ils sont au cœur de toute analyse de dysfonctionnements à l'origine d'un stock trop important. Nous avons pu observer que les sociétés se séparent quasiment pour moitié entre celles qui ont une solution SI de reporting, de type BW, et celles qui en sont dépourvues, utilisant principalement des tableurs.

### Maturité et taille vont de paire

On observe une forte corrélation entre la taille de l'entreprise (mesurée par son CA annuel) et sa maturité en matière de gestion des stocks. Comme nous le rappelle, Didier Guivarc'h, Directeur SAV et Logistique de Winterhalter France, « *Les petits ont les mêmes problématiques de stock que les grands mais souvent pas les mêmes moyens ni le temps pour les traiter.* » Force est de constater que pris dans le quotidien opérationnel, les Responsables logistique et Supply Chain de petites entités souffrent du manque de temps, de moyen et de recul pour réellement influencer la stratégie, les processus et les systèmes d'information de leur structure. (Figure 3)

### Certaines industries se détachent

Une analyse par secteur est aussi révélatrice de la situation française. Là où le marché pousse les industriels à être performants et quand ils ont les moyens de développer leur pratique de gestion des stocks, le score sur l'échelle de maturité augmente. C'est

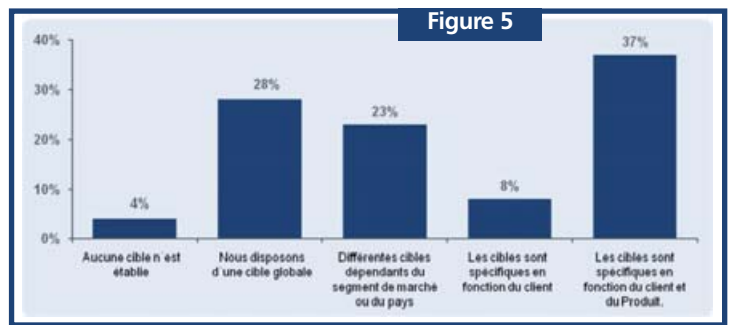


le cas de la Chimie, de la Pharmacie, du High Tech, de l'Electronique et des Biens de Grande Consommation. Le score plutôt bas des acteurs de la Distribution, pourtant a priori au cœur des problématiques de niveaux de stocks, pourrait s'expliquer, selon Alexandre de Suzzoni, PDG d'ADF Groupe – Altadis Distribution France – par une différence de complexité vis-à-vis du secteur industriel. En effet, le distributeur doit faire face à une diversité (ex pour ADF Groupe : 30.000 références, 70.000 clients, 400 fournisseurs), d'où une gestion moins rationnelle que dans les environnements industriels du groupe, avec

une moindre faculté de processus formalisés et moins de systèmes d'information experts car souvent perçus comme trop rigides. Contrairement à l'industrie qui a la possibilité de plus formaliser ses processus ainsi que sa stratégie et d'investir dans des systèmes d'information qui prouvent leur efficacité dans un contexte mieux encadré. (Figure 4)

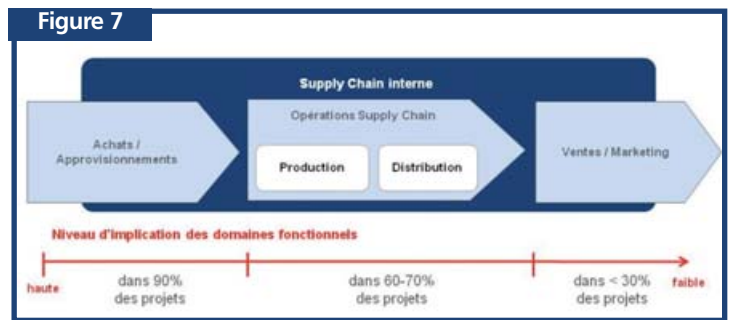
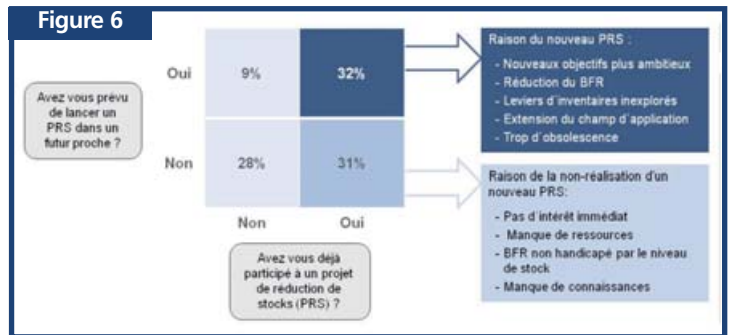
## Un niveau de service global ou segmenté

Un fort contraste apparaît sur la définition des niveaux de services. En effet, 37 % des répondants le définissent en fonction du client et du produit. Ils viennent principalement de l'industrie qui a un lien plus direct avec la grande distribution et le consommateur final. En revanche, un potentiel d'amélioration non négligeable se fait jour pour nombre d'industriels qui ne segmentent pas leur niveau de service et perdent ainsi la possibilité d'optimiser leur stock de sécurité en fonction du service rendu et leurs immobilisations financières. (Figure 5)



## Des motivations financières à la réduction de stock

Comme le montre le diagramme ci-dessus, 64 % des répondants ont déjà mené un projet de réduction de stocks par le passé, et 32 % envisagent de le faire à l'avenir, avec des objectifs plus ambitieux, en utilisant des leviers inexplorés ou en étendant le champ d'application. D'autre part, la principale motivation pour un projet de réduction de stock (PRS) est très souvent financière, puis opérationnelle avant d'être organisationnelle (i.e. déclenchée par une réorganisation de type fusion, restructuration ou cession). (Figure 6)

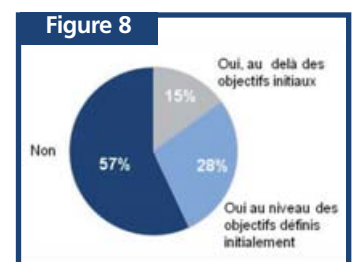


chez de nombreuses sociétés, il considère que « la réponse provient d'un partage d'objectifs communs clés de l'entreprise afin de fédérer, avec une pondération adaptée aux métiers, dans un système incitatif où les stocks, niveaux de service, prix d'achat moyen font partie des objectifs annuels des managers afin d'aligner tous les acteurs de l'entreprise sur les mêmes objectifs ».

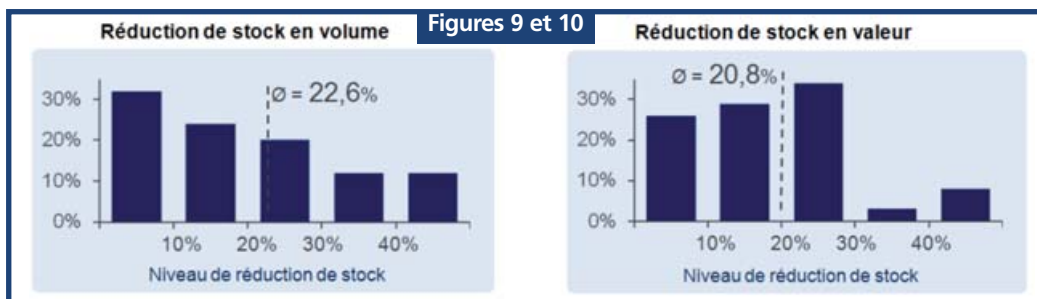
Au niveau de la Supply Chain inter-organisationnelle, les fournisseurs, dans 68 % des cas, et les prestataires de services logistiques, dans 46 % des cas, sont les échelons les plus sollicités dans un PRS. Ce qui atteste une volonté de trouver des potentiels d'amélioration au-delà des frontières des sociétés, souvent grâce à une meilleure collaboration, notamment via la Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA). (Figure 7)

## Des stocks réduits en moyenne de 20,8 % en valeur et de 22,6% en volume

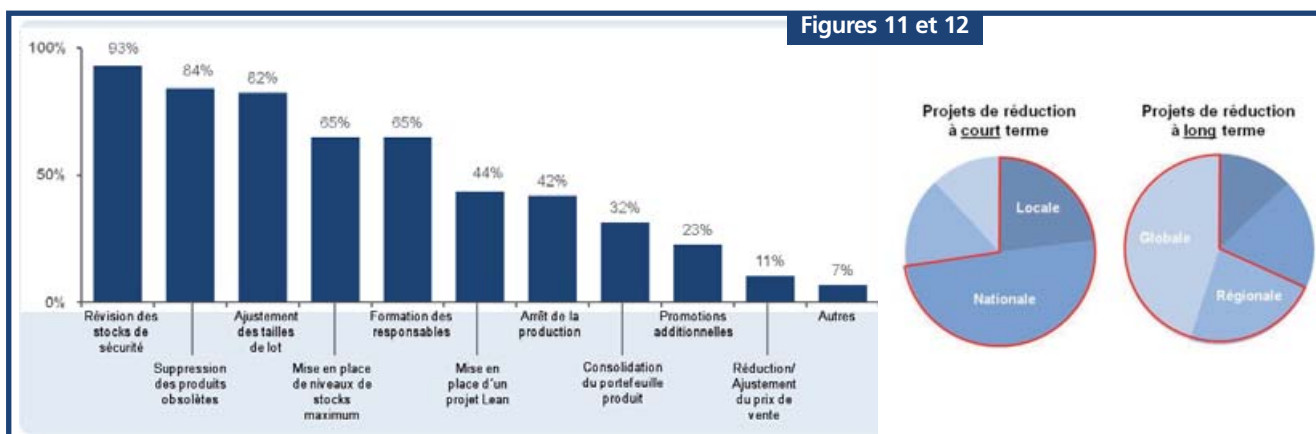
57 % des répondants s'estiment insatisfaits des résultats obtenus. Mais l'enquête ne permet pas de savoir si les objectifs initiaux étaient trop ambitieux, ou si les projets ont réellement rencontré des difficultés. Car au



vu des résultats quantitatifs obtenus par ces projets, il y a des raisons de se satisfaire. En moyenne, les répondants ont estimé que les stocks avaient été réduits de 20,8 % en valeur et de 22,6 % en volume avec certaines disparités illustrées dans les deux diagrammes suivants : (Figures 9 et 10)



Concernant la dimension temps dans la réalisation d'un projet de réduction de stock, les réponses se partagent équitablement entre projets court terme (47 %), avec des « Quick Wins », et projets long terme (53 %), avec des aspects plus stratégiques, ainsi que des changements de processus et d'organisation. D'ailleurs, plus l'entreprise est grande, plus elle a tendance à faire des projets long terme. (Figures 11 et 12)



En incluant la portée géographique des projets de réduction de stocks, les projets court terme sont beaucoup plus locaux ou nationaux, alors que les projets long terme sont majoritairement régionaux (i.e. Europe) ou globaux. Ainsi, plus un projet a une portée long terme, et est par nature plus transversal et global, et moins il a de chance de succès. Alors que les projets plus courts, très focalisés et incluant peu d'acteurs de la Supply Chain, ont un plus fort taux de réussite.

### S'inscrire dans une perspective globale et durable

Faut-il pour autant en déduire que seuls les projets court terme valent la peine d'être lancés ? Notre expérience nous montre qu'au contraire, c'est bien en ayant une perspective globale que l'on s'attaque à l'origine des dysfonctionnements et des non-alignements des stratégies, des processus, des organisations et des systèmes d'information, à leur tour à l'origine de stocks excédentaires. C'est l'aspect pérenne du projet qui importe,

c'est-à-dire, sa capacité à résoudre durablement les problématiques de stock, empêchant ainsi la succession sans fin d'initiatives « Quick Wins ». Les entreprises sont d'ailleurs tout à fait conscientes des difficultés inhérentes à de tels projets, puisque le recours à une aide extérieure, sous forme de consultant

principalement, est beaucoup plus élevé que pour les projets locaux et court terme (61 % vs. 48 %).

En tout cas, il est intéressant de constater que les stocks sont souvent vus de deux manières relativement opposées. Soit ils

sont subis, comme le tonneau des Danaïdes, une fois réduits, ils reviennent et nécessitent de nouveau un projet pour passer le cap des objectifs de fin d'année fiscale. Soit ils sont maîtrisés, car clairement identifiés comme le symptôme et non la cause de dysfonctionnements. Ces sociétés ont compris que seuls des changements structurels dans leur mode de fonctionnement peuvent avoir un impact durable et pérenne sur les stocks. Car, comme le résumé

très bien Benoît Bertrand d'ArcelorMittal : « Les mauvais stocks ne sont en général pas le résultat de ce que l'on fait, mais plutôt le résultat de ce que l'on laisse faire. » ♦



**Tanguy Caillet**, Senior Manager Stratégie et Lean SCM, Responsable France chez J&M Management Consulting. [tanguy.caillet@jnm.com](mailto:tanguy.caillet@jnm.com)



**Dr. Nicolas Beutin**, Partner de la branche BTP et Machines industrielles chez J&M Management Consulting. [nikolas.beutin@jnm.com](mailto:nikolas.beutin@jnm.com)



**Lena Vogl**, Consultante processus et S.I Supply Chain chez J&M Management Consulting. [lena.vogl@jnm.com](mailto:lena.vogl@jnm.com)