

Gestion Faites de votre stock un levier de compétitivité

L'équilibre entre le respect de la promesse client et les coûts induits suppose un management fin des stocks. Une source de compétitivité et un moyen de se démarquer au plan commercial.

Lart d'une bonne gestion de stock est de maintenir un équilibre entre un taux de service maximum voulu et un coût de possession optimisé. Si la fixation de ces deux paramètres est à l'appréciation de chaque entreprise, leur niveau est adapté, en revanche, au moyen d'une segmentation des produits au comportement « homogène ». Selon des analyses inspirées de la loi de Pareto, dite aussi « loi des 20/80 », cette approche sert à définir des règles de gestion propres à chaque famille de produits identifiée. Là encore, les critères pour définir cette segmentation dépendent de la stratégie de l'entreprise.

Divergences internes. Le plus souvent, la part du stock dans le chiffre d'affaires ou sa valeur totale guident ce classement. D'autres critères peuvent être pris en compte, comme la marge ou le profit net par article ou famille d'articles, la quantité, l'encombrement... Ces règles déterminent deux facteurs au cœur de la gestion des stocks : la date de commande (ou de réapprovisionnement), et la quantité par commande (ou par réapprovisionnement). Ces deux facteurs peuvent être fixes ou variables.

Dans le négoce comme dans la distribution en général, le stock concerne des produits



Grâce aux nouvelles méthodes, le négoce (ici une agence Bois & Matériaux) ne sera pas forcément moins stockiste mais « mieux » stockiste, afin de remplir un service nécessaire aux clients professionnels.

finis pour l'essentiel. Pour toutes les catégories d'articles identifiées, la bonne gestion du stock consiste, en bout de chaîne, à honorer la promesse client selon les termes de sa commande, de délai de mise à disposition et/ou de livraison en particulier.

Politique du juste-à-temps. Dans le négoce, cette vision des chefs de produits partagée par les équipes commerciales et marketing peut cependant différer de celle du contrôleur de gestion, du comptable, des acheteurs, voire des fournisseurs, dont les missions

5 %
d'écart dans la tenue des stocks peuvent générer une erreur de plus de 20 % dans le calcul de besoin, ou mettre en rupture

Source : cabinets d'experts

sont d'optimiser les coûts d'acquisition, de stockage et de dévalorisation. Pour concilier les deux approches, les tenants du « zéro stock » par des organisations « Juste à temps » débordent d'imagination. Sur le terrain, toutefois, les risques dus au délai de réapprovisionnement des fournisseurs, aux saisonnalités ou au manque de fiabilité des prévisions limitent sa pertinence.

Au mieux, les procédures « Juste à temps » tendent vers la réduction des stocks, souvent plus dispersés sur toute la chaîne de distribution, qu'à leur élimination.

Le difficile exercice des prévisions. Entre la rupture à l'origine d'une perte de chiffre d'affaires et d'une probable perte de clients, et un excédent de stock qui coûte avec un risque de dépréciation, les équilibres à trouver par famille de produits supposent d'actionner plusieurs leviers, dont la maîtrise des délais fournisseurs.

Cette dernière sert à établir un stock minimal et un seuil d'alerte qui déclenche la commande avec, le cas échéant, une marge pour éventuels retards de réapprovisionnement. Dans le cadre de conventions ou de processus partagés avec les fournisseurs, cette maîtrise permet de diminuer automatiquement les niveaux de stock, de sécurité en particulier, sans affecter le taux de service.

Stock dynamique. La fiabilité des prévisions de la demande aide à aller plus loin. Dans la distribution, une première méthode, appelée « empirique », se base sur l'histoire des ventes de l'année ou des années précédentes. Plus fine, une deuxième fait l'objet de toutes les recherches aujourd'hui. En sus de données historiques, la méthode analyse sur une maille de temps plus resserrée l'évolution des ventes dans le but d'ajuster les prévisions en quasi-temps réel. Les modèles les plus sophistiqués intègrent également le contexte économique. Hors fonction spéculative, « un stock dynamique limite ainsi les incertitudes et les risques liés à la demande et aux réapprovisionnements, soit le décalage entre le flux d'approvisionnement et le flux de vente », souligne Antoine

« Vers une réduction de 20 % de nos stocks »

Roger Charles,
directeur général
des sites
logistiques Gedinor
et Gediralp (Gedex)

« En 2013, le groupement Gedimat a lancé un nouveau plan directeur logistique avec le concours du cabinet Citwell autour de 3 axes : réduire les stocks sans dégrader la qualité de service ; optimiser notre gestion d'entreposage ; et optimiser nos schémas de transport-distribution. Pour la gestion des stocks, un audit des forces et faiblesses a confirmé notre priorité donnée à la qualité de service avec, revers de la médaille,

la mise en évidence d'excédents de stock et le besoin, pour y remédier, de développer les liens et échanges d'informations, ainsi que nos prévisions, entre nos chefs de produits et nos approvisionneurs. Sur la base d'un plan d'actions, nous avons recruté 2 personnes, dont un gestionnaire de la demande chargé de fiabiliser les données et d'actualiser les prévisions à la semaine, et investi dans la solution Optimiza de Llamasoft.

Après un test positif sur un échantillon représentatif de produits et fournisseurs libre-service, la nouvelle organisation, fondée sur une gestion dynamique des stocks complétée par une fiabilisation des délais fournisseurs, a été déployée de façon progressive sur nos 2 sites logistiques servant les réseaux Gedimat et Gedibois. D'ici au mois de juin, toutes les gammes stockées seront intégrées au nouveau process avec l'objectif de réduire nos stocks de 20 % sous dix-huit mois, soit une économie de 4 M€ par an ! Notre projet GeSi, qui vise à déployer un système d'information unique dans nos réseaux, amplifiera ce travail grâce à la gestion de données homogènes qui permettra d'automatiser certains réapprovisionnements, et d'augmenter notre taux de qualité de service déjà supérieur à 98 %. »



Citwell

« Il n'est pas de négoce performant sans gestion des stocks parfaite. »

Antoine Bernard,
directeur associé
du cabinet Citwell

Bernard, directeur associé du cabinet Citwell. Quitte à remettre en cause, parfois, les règles de gestion en place.

Chefs de produits. Entre les chefs de produits et les approvisionneurs, cette approche est à l'origine de la nouvelle fonction de gestionnaire de la demande (ou Demand Manager) au sein des grandes surfaces de bricolage et des négoce. Souvent avec l'aide d'outils logiciels spécialisés, la mission de ce « Demand Manager » est d'actualiser les prévisions et les calculs de réapprovisionnement, par canal de vente le cas échéant, en fonction de la réalité de la demande enrichie de l'expertise des chefs de produits.

Largeur de gamme. Sans management et contrôle réguliers, la couverture de stock tend automatiquement à augmenter avec le temps sans

améliorer les ventes ni la qualité de service. « La largeur de gamme stockée change en permanence sous l'effet du lancement et de l'arrêt de produits, ou de l'évolution des fournisseurs et des ventes avec des impacts sur les surfaces de stockage et les linéaires dans les points de vente », précise Antoine Bernard.

Plusieurs indicateurs de performance, ou « KPI », permettent de contrôler sa qualité par rapport à ses enjeux. Proposés par la plupart des systèmes de planification avancée [ou Advanced Planning and Scheduling Systems (APS), par exemple Optimiza chez Gedimat], les plus courants suivent les taux de ruptures et de disponibilité du stock du pour juger la qualité de service.

Chasse aux « rosignols ». Pour mesurer le poids financier du stock, sont privilégiés la valeur du stock et les ratios ➔

↳ autour du niveau des stocks et de leur rotation. Une bonne gestion tend à faire tourner rapidement les stocks sans tomber en rupture pour limiter l'immobilisation de capitaux et le poids sur la trésorerie... en tenant compte des délais d'approvisionnement, du cycle de vie des produits ou de leur caractère saisonnier. Les suivis des délais fournisseurs et de la fiabilité des prévisions complète ce tableau de bord non exhaustif. Le résultat de ces indicateurs est à « benchmarker » entre lieu de stockage et point de vente d'un même réseau, par produit ou famille de produits, pour identifier les éventuels maillons faibles, voire, si cela est possible, avec les autres acteurs du marché pour s'évaluer. En cas de mauvaise gestion décelée, les facteurs d'amélioration peuvent conduire à une resegmentation des familles via, parfois, une nouvelle couverture de chacune, à la chasse aux « rossignols » (stock mort ou obsolète), à la révision des termes de la promesse client, à un travail sur la fiabilité des prévisions... jusqu'à une centralisation des stocks en arbitrant avec les variations de coûts de transport induites.

Fiabilité des données. Dans une filière où les développements sont souvent le fruit de croissances externes ou de rassemblement entre des entités indépendantes sous la forme de groupements professionnels, la possession de données homogènes traitées par un système d'information unique est rare. « Elle facilite pourtant grandement le pilotage optimisé des stocks sur toute la chaîne de distribu-

tion par la connaissance et le suivi en temps réel des stocks détenus, affectés ou disponibles dans les entrepôts, les points de vente, voire chez les fournisseurs dans le cas de stocks consignés chez ces derniers », constate Philippe-Pierre Dornier, directeur associé du cabinet Newton Vaureal Consulting.

Logiciel OMS. Dans une stratégie multicanale, le périmètre à contrôler s'étend à tous les canaux de vente et à leurs stocks si ces derniers ne sont pas consolidés. Dans ce cas, le recours à un logiciel d'Order Management System (OMS) peut s'avérer pertinent. Développé en interne ou acheté auprès d'éditeurs (Sterling Commerce, Manhattan Associates, a-SIS, GFI...), il synchronise les informations hébergées dans différents outils, et établit des règles de gestion propres à chaque canal pour piloter le cycle de vie des commandes de A à Z. « La fiabilité des données est essentielle pour déceler plus rapidement les éventuels écarts entre stocks réels et théoriques à tous les maillons du réseau, points de vente compris. » De façon générale, les stocks sont un révélateur de la performance d'un négociant, en particulier lors de promotion ou de lancement de nouveaux



Vincent Blocquaux

« La tenue des stocks est un maillon de la chaîne logistique dont la défaillance entraîne une dégradation du service au client. »

Philippe-Pierre Dornier, directeur associé du cabinet Newton Vaureal Consulting

« Les vertus des processus collaboratifs »



Christian Jacquet

Pierre Fournet, président de la commission « supply chain agile » de l'Aslog⁽¹⁾ et fondateur du cabinet Leon

Quelles sont les difficultés fréquemment rencontrées en gestion des stocks ? Le sujet est au cœur d'intérêts divergents. Le « Commerce » veut être certain d'avoir suffisamment de stocks pour éviter les ruptures. La « Finance » souhaite minimiser le capital immobilisé et les coûts d'obsolescence.

Comment remédier à ces difficultés ? La catégorisation des produits et l'application de méthodes statistiques sont des prérequis pour optimiser les stocks. Les procédures collaboratives de type S&OP ou PIC complètent cette approche par la définition de règles de gestion communes.

En quoi consistent ces démarches ?

Le Sales & Operations Planning (S&OP) ou, en français, Plan industriel et commercial (PIC), est un processus collaboratif et décisionnel. L'entreprise établit via des réunions mensuelles formalisées, un équilibre entre les objectifs de vente, marketing, financiers et ses capacités logistiques, achats et approvisionnements. Le résultat est un plan de vente et d'approvisionnement sur un horizon à moyen terme validé par les parties prenantes.

1. Association française de la supply chain et de la logistique.

produits. Ils traduisent aussi la qualité des relations avec ses fournisseurs. L'amélioration de leur gestion résulte rarement de l'action d'une seule fonction ou personne. Elle dépend plus de démarches collaboratives entre les différentes fonctions d'un négoce, « en rapprochant notamment les équipes produits et le réseau de vente des services supports logistiques, achats ou approvisionneurs », insiste Philippe-Pierre Dornier. Étendues aux fournisseurs, ces approches dynamiques visent à définir et à actualiser les règles de gestion des stocks par un meilleur partage des informations et des expertises de chacun. •

Erick Demangeon