



Edito des Associés



Michel Fender
Associé



Philippe-Pierre Dornier
Associé

La conjoncture économique ne se présente pas sous les meilleurs auspices pour cette nouvelle année 2008. En effet, chaque jour apporte son lot d'annonces qui viennent alimenter la morosité des prévisions.

Mais c'est le propre du Supply Chain Management que de savoir s'adapter aux variations d'activités, qu'elles soient orientées à la hausse ou à la baisse. Les périodes de tensions économiques continuent à offrir de bonnes opportunités dans la conception et le déploiement de projets relatifs à la gestion des flux : les vieux briscards de l'entreposage vous le diront. Les bonnes périodes pour concevoir et déployer des réseaux d'entreposage mécanisés ou automatisés sont celles où « les entreprises serrent les boulons ».

Croissance peut-être moindre, consommation plus contrastée et investissement réduit créent un climat plus compétitif encore, dans lequel les directions Supply Chain doivent apporter de nouvelles solutions en mobilisant tout leur savoir-faire.

Par ailleurs, le marché de l'énergie et l'émulation créée par le Grenelle de l'environnement sont autant d'opportunités de se préparer à gérer autrement les opérations de la Supply Chain. La dynamique est lancée : impact des solutions envisagées sur le bilan carbone, infrastructure logistique HQE, recherche d'une plus grande intermodalité..., les pistes ne manquent pas.

Enfin, les compétences se révèlent toujours plus difficiles à convaincre et à fidéliser. La qualité des projets qui leur sont proposés reste un facteur d'attractivité pour les recrutements.

La conjugaison de ces trois facteurs nous conduit à regarder les mois à venir avec l'espoir de voir se confirmer l'intensité des réflexions Supply Chain et logistique menées dans les entreprises.

Toute l'équipe de Newton.Vaureal Consulting, qui s'est renforcée au cours de l'année passée avec l'arrivée de nouveaux talents, vous accompagnera dans les prochains mois, soit dans le cadre des missions que vous nous confierez, soit au cours des quatre petits-déjeuners que nous organisons en 2008 sur le thème « Performance opérationnelle ».

Point de vue

Gestion de Stocks Multi-Produits Multi-Utilisateurs : quelle optimisation ?

Les stocks, un enjeu de taille

Chacun le sait, les stocks, ce sont des coûts, parfois élevés, qu'il convient de maîtriser : coût d'immobilisation financière, coûts opérationnels, coûts d'obsolescence ou de péremption...

Les stocks, un mal nécessaire ayant trois causes génériques

Mais ils sont un mal nécessaire pour pouvoir ajuster en permanence, à tous niveaux des chaînes logistiques, des flux aval avec des flux amont qui sont rarement :

- ◆ prédictibles : d'où un besoin de stocks de sécurité pour pallier l'incertitude sur les délais et quantités de flux, tant en amont (usines ou fournisseurs) qu'en aval (clients ou utilisateurs internes)
- ◆ de même vitesse : d'où un besoin de stocks tampons pour couvrir les demandes aval dont les quantités et délais peuvent excéder les capacités finies de production ou de sourcing en amont (stocks de campagnes de production, stocks tampons entre ateliers de production ou entre des entrepôts et une capacité de transport,...)
- ◆ de même valeur : d'où une opportunité de stocks spéculatifs ou promotionnels pour capter un différentiel de prix dans le temps entre les entrées et sorties de stocks, sous l'effet de massifications d'achat ou de sourcing en amont ou d'augmentations de prix de marché pour des produits pénuriques...

Ce sont là fondamentalement les trois causes des stocks, qui sont un moyen d'assurer un certain niveau de service en aval auprès de clients ou d'utilisateurs internes.

Point de vue (suite)

Les stocks, fil du rasoir de l'art du Supply Chain Management

Tout responsable Supply Chain doit alors rechercher en permanence un juste équilibre entre deux risques opposés : le risque financier des sur-stocks et le risque commercial des ruptures de stocks...

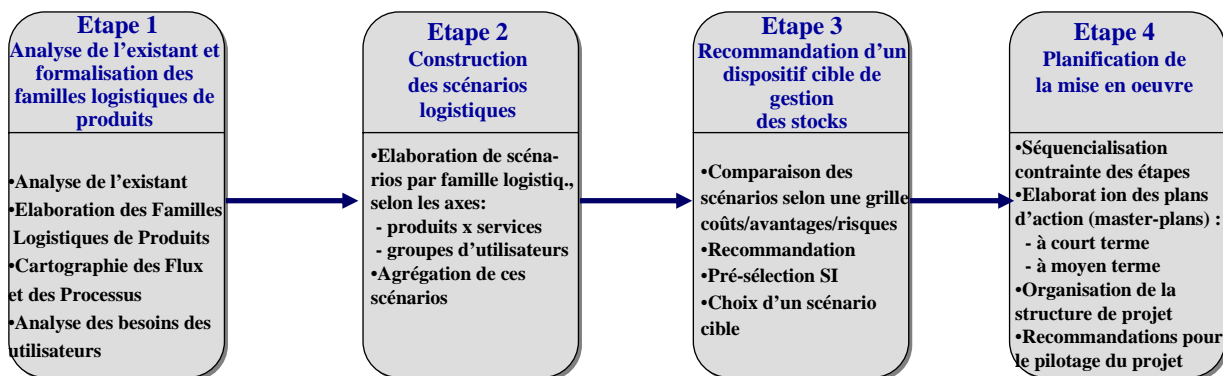
La courbe des stocks est alors scrutée dans l'entreprise comme une véritable courbe de température indiquant l'état de santé de sa logistique...

Cette optimisation de stock est d'autant plus complexe lorsqu'elle porte sur différentes catégories de produits (ayant chacune leurs contraintes techniques et économiques spécifiques) destinés à différents segments de clients/utilisateurs (ayant chacun un profil spécifique d'attentes logistiques) approvisionnés à travers différents schémas logistiques (ayant chacun leurs contraintes techniques et économiques spécifiques).

La lancinante question de l'équilibre entre différenciation et massification

Nous touchons là au cœur de la difficulté de l'exercice du Supply Chain Management qui est de trouver une optimisation permanente entre :

- ◆ la différenciation logistique nécessaire pour satisfaire précisément les besoins et contraintes qui diffèrent selon les produits, les clients (ou fournisseurs en amont) et les chaînes logistiques, afin d'en maximiser la valeur,
- ◆ la massification de l'utilisation des moyens logistiques (entreposage, transport, systèmes d'information,...) pour en réduire les coûts.



Démarche Générale de Rationalisation de la Gestion des Stocks

Ne pas rater les priorités

Un pré-diagnostic permet d'abord de focaliser les efforts sur les enjeux prioritaires en termes de niveaux de stock (en valeur absolue et en jours de chiffre d'affaires ou de consommation).

Comprendre la complexité

Puis une analyse rigoureuse est conduite pour caractériser et évaluer les familles logistiques de produits, qui peuvent justifier une différenciation des règles et processus de gestion (y compris leur centralisation vs décentralisation) selon leur profil multi-critères :

- classes de poids/encombrement,
- dangerosité,
- valeur unitaire rapportée au poids,

- vitesse de rotation,
- flexibilité/délais de réapprovisionnement,
- substituabilité,
- prédictibilité/programmabilité de consommation,
- fréquences/durées/dates limites d'utilisation,
- criticité dans les processus opérationnels (production, distribution,...),...

La catégorisation correspondante est croisée avec les résultats d'une analyse de valeur détaillée des attentes logistiques des différents groupes d'utilisateurs ou clients (conditionnement, ponctualité, délais, fréquence, fiabilité, réactivité, information, gestion des retours,...).

L'organisation de la gestion des stocks est revue en parallèle : règles de gestion, organisation physique, processus, systèmes d'information.

Concevoir de nouveaux schémas optimisés

Il s'agit ensuite de construire des scénarios logistiques de gestion des stocks très concrets en termes de règles de gestion, schémas logistiques, processus, fonctionnalités SI et organisation pour les différentes familles logistiques produits X services X utilisateurs/clients.

Ces scénarios logistiques sont ensuite agrégés puis adaptés pour tirer parti au maximum des opportunités de mutualisation de ressources à tous niveaux (espace, services logistiques, ressources humaines, SI,...).

Une évaluation classique coûts/avantages/risques/impacts permet ensuite de retenir un schéma cible de dispositif de gestion des stocks. Le plan de mise en œuvre est alors défini et sa progression est cadrée selon

les mêmes indicateurs-clés de performance retenus pour l'optimisation de la gestion des stocks.

Les résultats sont significatifs et justifient la démarche : réduction des stocks (jusqu'à - 50%), gain d'espace (jusqu'à - 30%), amélioration de la satisfaction des clients et des utilisateurs en termes de gamme et niveau de performance des services offerts (jusqu'à + 10%), meilleur contrôle des flux de produits sensibles...



Thierry Courtiol
Partner

Témoignage client

Gestion de Stocks Multi-Produits Multi-Utilisateurs

Cas : L'Oréal Recherche & Développement



Brigitte Hausséguy
Responsable Relations
avec les sous-traitants

La R&D est avec le Marketing une des fonctions vitales du groupe L'Oréal. Elle pèse plus de 3% du CA, emploie près de 3000 chercheurs qui chaque année déposent près de 600 brevets et développent près de 4000 formules.

La logistique de soutien aux activités de R&D est donc critique pour le groupe.

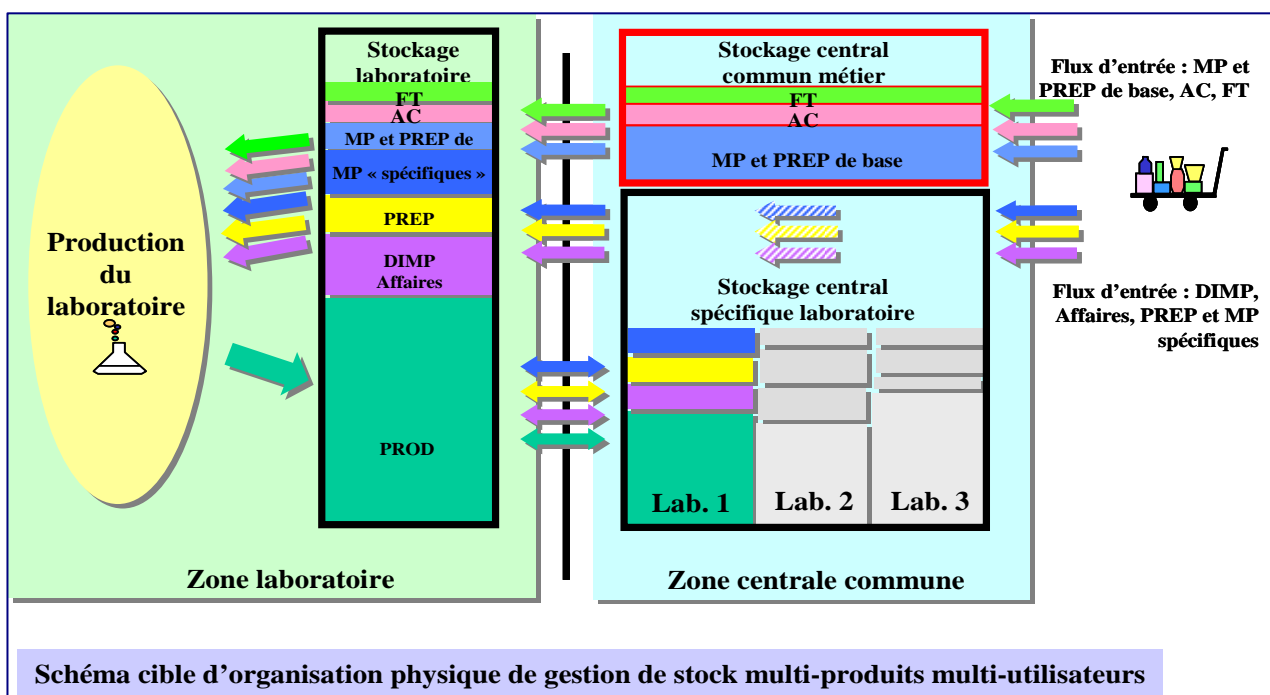
La Direction Générale de la R&D du groupe a récemment regroupé les activités de R&D du Maquillage au sein d'un nouveau bâtiment en région parisienne. Elle a sollicité Newton.Vaureal Consulting pour l'aider à concevoir son futur dispositif de gestion des stocks sur ce site.

Dans le cadre de projets de recherche appliquée et développement conduits sous des délais courts imposés par le Marketing, les chimistes dans les laboratoires du site, au nombre de 200, manipulent environ 6000 références : les formules de base, produites par petits batchs sous des conditionnements spécifiques par des usines dédiées du groupe, des articles de conditionnement, fournitures techniques, échantillons,... en provenance de sources multiples externes.

Une analyse détaillée des bases de données articles et commandes des différents laboratoires utilisateurs a permis de distinguer différentes familles logistiques de produits, notamment selon les critères suivants : volumétrie, fréquence d'utilisation, degré de communalité vs spécificité d'utilisation entre les laboratoires et entre les « métiers » (gammes de produits finis : vernis, yeux, teint, rouges à lèvres) dont les laboratoires sont physiquement regroupés,....

Différents scénarios ont été élaborés, selon les familles logistiques de produits, sur deux volets :

- ◆ Répartition physique des stocks (entre les fournisseurs, les usines de sourcing et les laboratoires utilisateurs – et parmi ceux-ci avec une plus ou moins importante concentration du stock selon le degré de communalité des produits entre les laboratoires et entre les métiers),
- ◆ Répartition logique des activités des différents processus (commande, approvisionnement, réception, gestion des stocks, conditionnement « utilisateurs » et sorties de stocks, livraisons,...) entre les différents acteurs, et notamment entre la fonction logistique support et les laboratoires utilisateurs.



Ces scénarios ont été complétés par une analyse détaillée des charges de travail en ETP des schémas de répartition d'activités leur correspondant, pour l'estimation de leurs avantages financiers dans le cadre de leur évaluation coûts/avantages/risques. Les autres avantages ont été appréciés sur d'autres axes tels que l'amélioration de la traçabilité des flux, l'harmonisation des processus, les économies d'échelle en stockage et l'amélioration du service aux laboratoires utilisateurs.

Le schéma cible retenu a été appliqué avec succès à la famille des matières premières, produisant les effets attendus, avec de plus une meilleure mutualisation du stockage entre les laboratoires qu'initialement prévu. Il sera étendu aux autres produits (fournitures techniques, articles de conditionnement), parallèlement à la mise en œuvre d'une série d'améliorations très opérationnelles des processus et outils actuels, identifiées par Newton.Vaureal Consulting.

Évènements

Cycle de tables rondes 2008 « Performance Opérationnelle »

Après le vif succès de notre cycle de tables rondes 2007, Newton.Vaureal Consulting vous propose un nouveau cycle de rencontres, sur le thème de la « **Performance Opérationnelle** » autour de quatre petits-déjeuners débat. Les tables rondes se succéderont à un rythme bimestriel, la première sera organisée le 1^{er} avril.

Thème Cycle de tables rondes

- ◆ 1^{er} Avril : SC Planning
- ◆ Juin : Transport
- ◆ **Septembre** : Préserver votre compétence opérationnelle dans le cadre de la sous-traitance
- ◆ **Novembre** : Gestion des stocks



Contact
 Maria Camelot
 Resp. développement commercial
 Tél.: 01 40 17 99 18
mcamelot@newtonvaureal.com

