



ÉTUDE DE CAS

Le manque de synergie entre les Ventes et l'Approvisionnement et comment y remédier avec un gestionnaire des actifs

www.vicone.ca

Par Eric Leclair
Président
Vicone Caoutchouc Haute Performance inc.



VICONE

CAOUTCHOUC HAUTE PERFORMANCE

Le manque de synergie entre les Ventes et l'Approvisionnement et comment y remédier avec un gestionnaire des actifs

Les entreprises manufacturières doivent prendre davantage conscience de l'importance de gérer leurs stocks de manière rentable, car la gestion des stocks a un impact majeur sur les résultats financiers d'une entreprise. Chaque entreprise s'appuie sur deux contributeurs clés pour l'approvisionnement des stocks : le Service de gestion des achats ou des stocks et le Service des ventes.

Les professionnels des Ventes et de l'Approvisionnement sont rémunérés de façon diamétralement opposée et cette situation entraîne des problèmes. La plupart des vendeurs reçoivent un salaire au rendement qui les récompense pour les ventes, alors que le personnel de l'Approvisionnement est évalué en fonction de sa capacité à gérer les coûts des stocks de façon rentable. Pour les Ventes, le coût des stocks ne sera jamais aussi important que leur disponibilité. Le personnel des ventes ne manquera pas de signaler une vente perdue à cause d'un manque de stock, plutôt qu'une vente réussie lorsque les stocks étaient disponibles.

L'objectif idéal poursuivi par l'Approvisionnement consiste à maîtriser les coûts des stocks et à équilibrer leur niveau sur une base mensuelle, trimestrielle ou annuelle, tout en maintenant un taux élevé de rotation. Les stocks sont perçus comme un élément à minimiser et à maîtriser. Contrairement aux Ventes, l'Approvisionnement signalera souvent des articles en stock qui ne se vendent pas ou dont le taux de rotation est faible pour appuyer ses arguments selon lesquels les niveaux de stocks doivent être réduits.

Qu'arrive-t-il lorsque l'un ou l'autre de ces deux Services exerce une trop grande influence?

Dans certains cas, les Ventes exercent trop d'influence et les stocks deviennent impossibles à gérer et à maîtriser. Dans d'autres cas, les stocks font l'objet d'un contrôle tellement strict qu'il en résulte un impact défavorable sur les délais de produits et sur le service, ce qui entraîne une insatisfaction des clients et des ventes perdues.

Il y aura toujours des circonstances exceptionnelles et des situations uniques, mais il y a moyen de combler cette lacune et amener les deux camps à collaborer. Quand une entreprise se trouve confrontée à un déséquilibre entre les

Ventes et l'Approvisionnement, elle peut faire appel à ce que l'on pourrait appeler un « gestionnaire des actifs ».

On utilise ce titre car un gestionnaire des actifs a le mandat de traiter les stocks tels des actifs, à gérer comme il le ferait un portefeuille. Sa seule préoccupation consiste à minimiser le coût des stocks et à assurer une forte probabilité de ventes, tout en minimisant l'impact des stocks à rotation lente ou les stocks morts. Il a comme responsabilité de faire en sorte que le stock ne devienne jamais un handicap pour l'entreprise. Un des aspects les plus importants de son mandat est de s'assurer que les stocks requis par les Ventes soient vendus et que le réassortiment qui s'ensuit réponde aux demandes futures.

On peut assigner à un gestionnaire des actifs les responsabilités principales suivantes :

1. Réduire les délais de réassortiment des stocks;
2. Réduire le coût des envois;
3. Limiter les ventes perdues à cause de délais et d'un service inadéquat;
3. S'assurer que les anciens comme les nouveaux produits présentent une forte probabilité de ventes;
4. Établir des ententes de stockage favorables avec des fournisseurs afin de limiter les niveaux de stocks actuels et les coûts;
5. Assurer la liaison entre les Ventes et l'Approvisionnement;
6. Réduire l'exposition des stocks au risque;
8. Identifier, avec l'aide des Ventes, les clients dont les volumes trimestriels ou annuels sont constants, mais dont les volumes mensuels ne le sont pas.

Le manque de synergie entre les Ventes et l'Approvisionnement et comment y remédier avec un gestionnaire des actifs

Recherches initiales sur le développement de nouveaux produits par le gestionnaire des actifs

Il y aura toujours des moments où une entreprise devra conserver des produits en stock sans détenir d'historique des ventes. Ceci est particulièrement vrai en matière de développement de nouveaux produits. C'est un défi pour le spécialiste de l'approvisionnement, qui doit ressentir une certaine appréhension face à l'absence d'historique des ventes.

Il est illogique et injustifié de tenir l'Approvisionnement responsable des coûts additionnels associés aux stocks nécessaires pour un nouveau produit, sauf s'il peut prédire avec précision la probabilité de succès de ce produit.

L'Approvisionnement reçoit trop souvent des informations incomplètes des Ventes ou du Marketing concernant l'intérêt pour un nouveau produit. Pour réussir, il doit y avoir une personne responsable d'évaluer le succès potentiel d'un nouveau produit auprès de l'ensemble de la clientèle. C'est ici qu'un gestionnaire des actifs, sans bénéficier de données de ventes existantes, peut aider l'entreprise

à s'assurer que les nouveaux produits conservés en stock ont une forte probabilité de vente auprès d'une multitude de clientèles.

Alors que le Marketing peut démontrer la nécessité de développer un nouveau produit avec preuves à l'appui, seul un gestionnaire des actifs peut trouver le genre d'informations grâce auxquelles on aura l'assurance que le taux de rotation sera élevé et le risque d'obsolescence faible. Le gestionnaire des actifs effectue le même type de recherches qu'un gestionnaire de portefeuille dans les services financiers, en minimisant l'exposition au risque et en maximisant le rendement. C'est le type de recherches que peuvent comprendre à la fois les Ventes et l'Approvisionnement et qui peut les rassurer par rapport à la décision d'aller de l'avant avec un nouveau produit.

Consultez l'exemple ci-dessous, qui donne des renseignements tels que le type de produit, l'approbation de produit, l'approbation de la tarification et la fréquence des commandes. C'est ce type de rapport très simple que le gestionnaire des actifs peut aider les Ventes à compiler.

Clients potentiels pour le nouveau gadget

Client	Type de Produit	Endroit	Commentaires	Produit Approuvé	Tarification approuvée	Commandes Volume mensuel	Commandes Volume trimestriel	Commandes Volume semestriel
ABC Supply	ARGENT	QC	Échantillon traité	Oui	Non	5000	0	0
Joe Brothers	ARGENT	ON	Échantillon traité	Oui	Oui	2500	0	0
Q-Services	TRANSPARENT	QC	Échantillon traité	Non	Oui	0	22500	0
IC Results	ARGENT	NY	Échantillon traité	Oui	Oui	0	0	35000
Capital Equipment	TRANSPARENT	NJ	Échantillon traité	Oui	Non	7500	0	0
Premium Granite	ARGENT	QC	Échantillon traité	Oui	Oui	0	22000	0
Collosal Supplier	TRANSPARENT	ON	Échantillon traité	Oui	Oui	3500	0	0
Steve's Supplies	ARGENT	BC	Échantillon traité	Oui	Oui	0	10000	0
Joe's Workshop	ARGENT	MN	Échantillon traité	Oui	Oui	10000	0	0

Le manque de synergie entre les Ventes et l'Approvisionnement et comment y remédier avec un gestionnaire des actifs

Consigner cette information sur papier est une tâche essentielle à la réussite du gestionnaire des actifs. Les discussions verbales et les ententes entre les Ventes et l'Approvisionnement ne suffisent jamais, car les rôles et les responsabilités changent fréquemment. Compiler et consigner l'information correctement permettra aux deux parties d'y accéder facilement à un moment ultérieur. Cela permet également au gestionnaire des actifs d'apporter des ajustements de façon continue.

Combien de clients doivent approuver la tarification et la performance pour justifier le stockage de produits?

Il n'y a pas de règle uniforme. On peut seulement affirmer que plus vous avez de clients pour votre produit, plus faible sera le risque d'obsolescence et de stock mort. Il va sans dire que le but idéal est d'obtenir des approbations pour la tarification et le produit de la part du plus grand nombre de clients possible, mais les critères déterminants demeurent le type d'industrie, les clients et le cycle de vie du produit vendu.

Un gestionnaire des actifs utiliserait l'information pour analyser toute l'historique des ventes pour chaque produit sur une base mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle. Il / elle serait ensuite en mesure d'offrir des arguments solides visant soit à maintenir les niveaux actuels des stocks, les diminuer ou même les augmenter, sans même avoir en mains un historique des ventes récent.

Il y aura toujours des clients qui décideront d'acheter sur une base mensuelle, trimestrielle ou même semestrielle. Ce qui importe, c'est que le gestionnaire des actifs puisse rappeler aux Ventes et à l'Approvisionnement les tendances cycliques de leurs clients et les aider à mieux comprendre les habitudes de commande globales. Le gestionnaire des actifs aidera les Ventes à obtenir davantage de ventes continues avec les clients actuels, assurant ainsi un taux rapide de rotation des stocks.

Malheureusement, les clients n'avisent pas toujours rapidement leurs fournisseurs lorsque leurs besoins changent et leurs volumes augmentent. « J'ai besoin du produit hier » est un adage que l'on attribue habituellement à des

personnes peu ou mal organisées, mais le fait est qu'il y aura toujours un délai entre le moment où une entreprise obtient d'autres commandes et le moment où cette information est transmise à l'Approvisionnement, qui doit ensuite placer les commandes auprès de ses fournisseurs.

Évaluer les économies sur les frais de transport contre le coût des stocks supplémentaires

Dans notre article précédent, *Comprendre le coût réel des stocks*, nous avons examiné les frais de transport et leur impact global sur les stocks. Nous avons examiné comment utiliser une entente hybride « commande permanente/méthode kanban » pour réduire non seulement les coûts de transport des intrants, mais également l'ensemble des coûts d'administration et de manipulation associés au placement d'une commande. Nous avons également abordé l'importance d'utiliser les volumes pour négocier de meilleurs prix et nous avons vu comment cette stratégie pouvait réduire le coût global des stocks.

Les gestionnaires d'actifs doivent analyser les taux de rotation des stocks afin de déterminer si les économies issues des frais de transports et des réductions de prix compensent pour les coûts de conservation des stocks supplémentaires. En d'autres mots, vous devez savoir de combien de temps votre entreprise a besoin pour vendre un gadget particulier. Si les économies potentielles sur les frais de transport et les ristournes obtenues par l'entremise de commandes plus importantes surpassent les coûts supplémentaires associés à la conservation des stocks, alors votre entreprise en bénéficiera.

Prenez l'exemple hypothétique suivant pour illustrer les économies potentielles sur les coûts. Vous n'avez qu'à inscrire les chiffres qui s'appliquent à votre entreprise pour voir les résultats. Pour cet exemple, nous avons établi le coût initial des frais de transport par gadget arrivant à notre entrepôt à 0,21 \$ par unité. Le prix initial par gadget est de 4,25 \$, alors que le taux de rotation des stocks est de deux mois et notre coût de possession est estimé à 3 %.

Le manque de synergie entre les Ventes et l'Approvisionnement et comment y remédier avec un gestionnaire des actifs

Frais de transport actuels : 0,21 \$ / unité

Prix	Fret/Unité	Coût du gadget avec le fret	Taux de rotation en mois	Coût de gestion des pièces dormantes	Coût total
4.25 \$	0.21 \$	4.46 \$	2	3%	4.73 \$

Frais de transport avec les stocks de produits finis : 0,12 \$ / unité

Prix	Fret/Unité	Coût du gadget avec le fret	Taux de rotation en mois	Coût de gestion des pièces dormantes	Coût total
3.65 \$	0.12 \$	3.77 \$	2	3%	4.00 \$

Utiliser une entente hybride « commande permanente/ méthode kanban » avec des stocks de produits finis et semi-finis entraînerait une diminution des frais de transport de 0,09 \$ l'unité. On peut également obtenir un prix unitaire plus bas du fournisseur en s'engageant à commander des volumes plus importants et constants. Rappelez-vous que vos volumes ont de l'influence et que votre fournisseur économisera toujours en maximisant sa quantité économique de commande, c'est-à-dire le volume qui fait en sorte que toute quantité additionnelle commandée ne réduit pas ses coûts. Il s'agit également de votre tarification idéale. Le taux de rotation des stocks est toujours de deux mois et le coût de gestion des pièces dormantes est de 3 %.

Sommaire de l'exemple

En faisant collaborer l'Approvisionnement et les Ventes dans le but d'identifier les produits ayant un taux élevé de rotation des stocks, le gestionnaire des actifs accomplit un travail très important. Il peut ensuite travailler de pair avec l'Approvisionnement pour négocier une tarification et des ententes de stockage plus favorables afin de contribuer à diminuer à la fois les prix et les frais de transport.

Voici la réduction globale des coûts tel qu'illustrée dans l'exemple ci-dessus :

Coût de départ	4.73 \$
Coût final	4.00 \$
Économies	0.73 \$
% économisé	15.47%

Le manque de synergie entre les Ventes et l'Approvisionnement et comment y remédier avec un gestionnaire des actifs

Conclusion

Dans certaines entreprises de petite et moyenne taille, c'est le propriétaire de l'entreprise qui joue le rôle du gestionnaire des actifs. En effet, qui d'autre pourrait tenir autant à minimiser le coût des stocks et maximiser les ventes? Dans d'autres entreprises, ce rôle pourrait être assigné à un Service de planification. Pour d'autres encore, les responsabilités d'un gestionnaire des actifs pourraient même comprendre la gestion des biens immobiliers, tels que l'infrastructure, l'équipement, les services publics, l'entretien, etc.

Votre entreprise ne dispose peut-être pas des ressources nécessaires pour créer un tel poste à temps plein; cependant, il importe surtout qu'une personne prenne la responsabilité de l'ensemble du processus en ce qui concerne la gestion des stocks à titre d'actifs. Peu importe la personne qui jouera ce rôle, ces responsabilités prennent beaucoup trop de temps pour un propriétaire, qui ne peut prendre part aux activités quotidiennes nécessaires.

Le gestionnaire des actifs équilibre les forces et agit en quelque sorte à titre de policier pour les forces de l'ordre. Il doit demeurer neutre et agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise dans son ensemble. C'est la même raison pour laquelle il ne devrait se rapporter ni aux Ventes ni à l'Approvisionnement, mais plutôt au directeur de l'exploitation ou au président.

Les Ventes et l'Approvisionnement sont radicalement différents l'un de l'autre, motivés par deux critères de performance à contre-courant. Avoir en place un gestionnaire des actifs est un moyen pratique de s'assurer que les deux Services créent une meilleure synergie l'un avec l'autre et comprennent leurs rôles respectifs visant à avoir des stocks à vente rapide et une organisation des ventes qui a du succès.

Surveillez la publication de notre prochain article, dans lequel nous examinerons la nouvelle conjoncture en ingénierie et le fait que les entreprises doivent maintenant encourager et motiver leur ingénieurs à jouer un rôle plus dynamique en matière de stratégies de réduction des coûts et à adopter un point de vue qui tienne davantage compte des impératifs commerciaux de l'entreprise.

Pour découvrir d'autres stratégies visant à réduire les coûts des stocks, veuillez consulter l'article [Comprendre le coût réel des stocks : pratiques d'excellence pour réduire les coûts et gérer les stocks](#).

Pour plus d'information sur les façons d'améliorer vos relations avec vos fournisseurs et négocier des ententes de stockage, veuillez consulter l'article [Juste à temps? Pas si vite](#).

