

« Dans l'océan Indien, les couvertures stocks des entreprises sont bien trop élevées »

ENTRETIEN *Spécialiste en gestion des flux et formateur-consultant intervenant pour l'Institut Mahé de La Bourdonnais, Jean-Marie Bomy est avant tout un réducteur de coûts...*

L'Eco austral : En quoi une bonne gestion des stocks est-elle stratégique pour les entreprises, surtout en cette période de crise économique ?

Jean-Marie Bomy : Avant de parler de gestion de stocks, il est nécessaire d'examiner et, la plupart du temps, de (re)définir la politique stocks de chaque entreprise. En effet, il est courant de détenir en stock des produits dont on pourrait se passer si l'on appliquait une politique commerciale différenciée. Ceci implique que les entités Marketing/Commercial spécifient - bien davantage qu'aujourd'hui - la réalité des besoins clients en termes de délais et de quantités prévisionnelles. Cela étant dit, la gestion de stocks est éminemment stratégique pour trois raisons essentielles : d'abord, elle permet de réduire le BFR (Besoin en fonds de roulement) - ou « *Working capital* » - qui est représenté par la valeur du stock. Ensuite elle permet de diminuer le coût de stockage - ou « *Carrying cost* » - qui correspond à toutes les dépenses liées au fait de détenir un stock. Et enfin, elle permet d'améliorer le taux de service clients - ou « *Fill rate* » - qui identifie les ruptures ou retards de livraison impactant le chiffre d'affaires.

À la Réunion, en collaboration avec l'ADIR (Association pour le développement industriel de la Réunion), vous avez animé des formations dans le domaine de la gestion des stocks. Quel bilan en tirez-vous ?

J'ai conduit à La Réunion des « actions collectives » dans le domaine du « *Supply Chain Management* » dont la gestion des stocks est un élément constitutif de première importance. Ces actions - organisées depuis 2001 par la CCIR et l'ADIR - se sont déroulées dans des entreprises diverses, avec une dominante agroalimentaire. Les formations s'adressaient aux responsables des différents domaines de gestion de l'entreprise. En effet, les fonctions gestion des stocks et logistique ne peuvent pas résoudre à elles seules ce problème apparemment complexe. Il y avait - et il reste - beaucoup à faire pour plusieurs raisons : d'abord, les activités liées à la gestion des flux de produits n'ont jamais été considérées comme des activités à haute valeur ajoutée dans la plupart des entreprises. De ce fait, les niveaux de formation dans ce domaine sont généralement faibles, voire inexistant. Ensuite il y a peu de vrais professionnels en poste. Et finalement, le



« Les entités Marketing/Commercial doivent spécifier - bien davantage qu'aujourd'hui - la réalité des besoins clients en termes de délais et de quantités prévisionnelles. »

complexe d'insularité « justifie » tous les débordements de stocks.

Pour répondre à la deuxième partie de votre question, je dirai que les résultats obtenus sont souvent en deçà de mes attentes. Le métier de consultant-formateur est - sur ce plan - l'un des plus frustrants de la terre ! Les résultats dépendent, pour une grande part, de la réelle volonté de changement exprimée au niveau de la direction de l'entreprise. Cela dit, je considère que toute entreprise qui prendra en mains ce sujet réduira d'au moins un tiers le niveau de ses stocks. Lorsque toutes les entités de l'entreprise collaborent bien au projet - en particulier les fonctions Marketing/Commercial - il n'est pas rare de voir des stocks divisés par deux ou par trois, avec un taux de service clients

Un ingénieur avec une riche expérience

Jean-Marie Bomy, 59 ans, ingénieur de formation, est consultant indépendant depuis plus de vingt ans. Il est spécialisé dans la gestion industrielle et du Supply Chain Management.

Ses compétences sont certifiées par l'OPQCM (Office professionnel de qualification des conseils en management) en production logistique et comme généraliste PME-PMI. Il est intervenu dans plus de 120 entreprises industrielles ou institutions en France métropolitaine, où il réside, ainsi qu'à La Réunion et maintenant Maurice. On peut citer, entre autres, Peugeot, Groupe SEB, REIMS Aviation, Canson, EXXON-MOBIL, Laboratoires Fournier, groupe Danone, groupe Michelin, Eads, Thales, Association pour le développement industriel de La Réunion (ADIR), CCI Réunion, Ravate, Royal Bourbon Industries, groupe Quartier Français, groupe Food & Allied, Grays INC. Ltd.

« Dans le projet avec l'institut Mahé de La Bourdonnais, il est prévu un déroulement d'octobre 2009 à juillet 2010. C'est l'amplitude nécessaire pour apprendre à travailler autrement, vérifier que cela fonctionne bien et être prêt à généraliser en intégrant le système d'information. »

amélioré. L'exemple le plus spectaculaire - à La Réunion - est l'abandon de la construction d'un entrepôt frigorifique de 700 emplacements palettes dans une entreprise qui en possédait déjà 1 000 et estimait ne pas avoir assez de capacité de stockage.

À Maurice, certaines entreprises peinent à soigner leur compétitivité et leur productivité alors que, face à l'ouverture des marchés, la concurrence devient de plus en plus rude. Comment pouvez-vous aider les entrepreneurs mauriciens à relever certains défis de la mondialisation ?

Je connais Maurice depuis une douzaine d'années, mais je n'ai réellement commencé à m'intéresser aux entreprises qu'en cette année 2009. Le constat est globalement le même qu'à La Réunion, encore qu'il me semble que les couvertures stocks sont bien plus élevées à Maurice (j'ai vu des entreprises qui avaient six ou huit mois de stocks - voire plus !). Comme, en même temps, l'argent est plus cher pour les entreprises mauriciennes, les enjeux sont effectivement très importants pour leur compétitivité. Les premières analyses opérées dans les entreprises qui viennent de se lancer dans la démarche « SCM-Maitrise des flux » confirment largement ce sentiment. Je suis donc très confiant sur la nature de l'aide que

je suis en mesure d'apporter aux entrepreneurs et sur les résultats qu'ils obtiendront s'ils s'impliquent délibérément dans ce type de démarche qui relève plus de la reconfiguration - « re-engineering » - du système de gestion que d'une simple amélioration de l'existant. Comme l'a si bien expliqué Gerard Kleisterlee, Chief Executive de Philips, « *An economic crisis is a period when you should step back and think : is this a moment to make some fundamental changes ?* ».

Un « replâtrage » des systèmes en place - en particulier à coups (coûts) d'informatisation - sera bien insuffisant pour relever les défis annoncés. Si je compare deux entreprises d'un même domaine d'activité, je note que le niveau d'informatisation est plus élevé à Maurice qu'à La Réunion. Mais les entreprises mauriciennes ne me semblent pas avoir tiré parti de ces investissements et montrent un niveau de Performance Flux inférieur à celui de La Réunion.

La formation en gestion des flux que vous organiserez bientôt à Maurice, en collaboration avec l'institut Mahé de La Bourdonnais, vient alors à point nommé. Pouvez-vous nous en parler ?

L'idée de l'institut est - en s'inspirant de ce qui a été expérimenté à La Réunion - de regrouper plusieurs entreprises dans une même action (principe



Le « Supply Chain Management » va bien au-delà de la simple gestion de stocks et s'adresse aussi bien au secteur du négoce qu'à celui de l'industrie.

de « l'action collective »). Ce qui permet de mutualiser les coûts et de croiser les expériences. Il y aura tout d'abord une formation « Performance Flux » inter entreprises puis, dans chaque entreprise, une Formation/Action « SCM-Maitrise des Flux ». Cette façon de procéder permet à chacune d'elle de s'approprier concrètement les concepts à mettre en œuvre puisque le support principal de la formation sera sa propre activité. Afin que l'assimilation des nouveaux principes et méthodes de gestion se fasse de manière irréversible, cette Formation/Action doit se dérouler sur une période suffisamment longue. Dans le projet avec l'institut Mahé de La Bourdonnais, il est prévu un déroulement d'octobre 2009 à juillet 2010. C'est l'amplitude nécessaire pour apprendre à travailler autrement, vérifier que cela fonctionne bien et être prêt à généraliser en intégrant le système d'information.

Mon expérience acquise relativement à une action de ce genre me fait dire que toute entreprise qui s'y engage en ressort transformée, et voit sa performance globale s'améliorer.

Propos recueillis
par Nico Panou



PICTURA © JONATHAN HEGER

« Lorsque toutes les entités de l'entreprise collaborent bien au projet - en particulier les fonctions Marketing/Commercial - il n'est pas rare de voir des stocks divisés par deux ou par trois, avec un taux de service clients amélioré. »