

PRÉFACE DU TRADUCTEUR

Lorsque je suis devenu maître d'enseignement à HEC Montréal, j'ai embrassé mon rôle avec passion. C'était un honneur pour moi que cette prestigieuse institution québécoise me confie le rôle de développer les programmes de certificat (1^{er} cycle universitaire destiné essentiellement à des gens sur le marché du travail) en gestion des opérations et de la logistique et de m'assurer du développement pédagogique des cours sous ma responsabilité. La première chose que j'ai entreprise était de me mettre en quête d'un livre pour compléter le cours de gestion des stocks et de la distribution que je donnais depuis 10 ans déjà en tant que chargé de cours. Plusieurs manuels sont sortis lors de cette investigation. J'y retrouvais les différentes équations que j'enseigne :

- › Comment calculer un lot économique à commander, qu'il soit simple, dans le cas d'achats groupés ou dans le cas d'escomptes sur quantités commandées?
- › Comment calculer un stock de sécurité en fonction de la variation de la demande, de la variation des délais ou de l'erreur de prévisions?
- › Comment concevoir ou améliorer un réseau de distribution?
- › Etc.

Tout ceci était fort joli et fort intéressant, mais n'amenait vraiment rien de plus que ce que j'enseignais déjà. Pourquoi demander aux étudiants d'acheter un livre quand son contenu est déjà dans le matériel du cours?

Et puis, j'ai finalement découvert une petite pépite : *Rightsizing Inventory*, de Joseph L. Aiello. Enfin un ouvrage qui ajoutait du contenu à mon cours! Au-delà des équations et des méthodes d'analyse quantitative, ce livre apportait une expérience de terrain sur la tâche ardue, mais ô combien nécessaire d'optimiser les stocks! L'entreprise était fictive et la situation pouvait sembler caricaturale, mais pas tant que ça tout compte fait. Plus j'avais dans la lecture, plus je me délectais de découvrir des situations que j'ai connues dans ma pratique d'opérations et dans celle de consultant. Prendre du correcteur liquide et remplacer le nom de Joe (Joseph dans cette traduction) par... (la décence m'interdit de dire ici le nom de substitution) me démangeait terriblement. Je voyais dans chaque personnage des gens que j'avais côtoyés tout au long de ma

carrière de plus de 30 ans déjà. Quelle richesse pour mes étudiants, pour vous lecteurs et pour moi, que de bénéficier d'une expérience concentrée sur les bons coups et les écueils d'une entreprise qui doit reprendre le contrôle de ses stocks! Par sa structure et son ton, ce livre a de fortes similitudes avec *Le but (The Goal)* de Eliyahu M. Goldratt et Jeff Cox. Il se concentre simplement sur un aspect très précis de la gestion des opérations : la gestion des stocks. Comme *Le but*, il se lit comme un roman, mais un roman qui nous livre de nombreux enseignements pratiques tant sur le plan technique que sur le plan humain – motivation, craintes face au changement – et les résume en 150 conseils fort utiles pour tout gestionnaire d'entreprise, quel que soit son rôle dans cette dernière. Il permet à tout un chacun de comprendre la perspective des autres fonctions, des fournisseurs et des clients.

Malheureusement, pour certaines personnes, lire un livre en anglais est un défi important. Alors j'ai décidé de me mettre à la tâche et de créer la version francophone de ce livre afin de le rendre accessible à toute la francophonie. Cette traduction-adaptation a été pour moi l'occasion de me replonger avec délectation dans l'univers d'Éclairages Woodstock (*Woodstock Lighting Group*).

Je vous souhaite de prendre autant de plaisir à lire ce livre que j'en ai eu moi-même quand je l'ai découvert.

Le titre *La guerre des stocks* n'est pas fidèle au beaucoup moins belliqueux titre original *Rightsizing Inventory*. Il est bien sûr d'abord et avant tout un clin d'œil affectueux au roman *La guerre des boutons* de Louis Pergaud (France, 1912) et au film *La guerre des tuques* de André Melançon (Québec, 1984). Mais j'ai aussi choisi ce titre, car il reflète bien ma pensée et mon expérience professionnelle. Le samedi 3 août 1940, à Londres, le grand Charles de Gaulle faisait placarder des affiches dont est sortie une phrase célèbre : « La France a perdu une bataille! Mais la France n'a pas perdu la guerre! ». En ce qui concerne la gestion des stocks, je vous dirais plutôt : « Vous pouvez gagner une bataille, mais vous ne gagnerez jamais la guerre! ». Vous devez donc développer une philosophie d'entreprise qui contrôle en permanence ses produits stockés, afin de ne pas perdre la guerre des stocks!

Je veux finir cette préface en remerciant mon éditeur, Jean-François Déry, de m'avoir accompagné et guidé dans cette traduction, un pari risqué pour lui. Son audace l'honore.

J'aimerais dédier ce livre à tous les gens qui, au cours de ma carrière, ont contribué à mon éducation à la gestion des stocks. Particulièrement, j'aimerais le dédier à deux anciens collègues de Procter & Gamble qui ont exercé une influence majeure sur ma passion pour la chaîne logistique et pour l'optimisation des stocks.

La première de ces deux personnes est Gisèle Belloni-Cabanes qui aura été à la fin des années 1990 à la fois la championne d'une nouvelle approche d'optimisation des stocks et la leader de l'équivalent de l'équipe Harmonie présentée dans ce livre. Je ne pourrai jamais la remercier assez pour sa bienveillante détermination, pour tous les outils et politiques qu'elle m'a amené à découvrir, et d'avoir été une mentore hors pair. Gisèle, du fond du cœur, merci.

La seconde de ces personnes est mon très cher ami Dmitry Yudakhin, qui a travaillé en étroite collaboration avec moi pour réduire les stocks que je produisais pour la filiale commerciale russe dont il était le gestionnaire logistique pour les produits Hygiène & Beauté. Par sa confiance et par son travail acharné, il m'a montré qu'ensemble, et sous la direction de Gisèle, nous pouvions accomplir de grandes choses... voire des miracles. Dmitry, merci pour ta confiance, ton professionnalisme et ton amitié indéfectible.

Et finalement, je veux remercier ma famille qui me soutient dans toutes mes folles aventures – et ils savent que je ne manque jamais d'idées folles. Ils sont mes soutiens permanents, mes sources d'inspiration et mon port d'attache. Sans eux, rien de ce que je fais ne serait possible.

Olivier Lourdel

Maître d'enseignement, HEC Montréal

5 janvier 2023

Sainte-Rose, Guadeloupe, France

PRÉFACE

L'un des meilleurs et premiers modèles de gestion des stocks était le modèle de la baignoire de George Plossl. Le niveau d'eau dans la baignoire représentait le niveau des stocks. N'importe qui pouvait voir qu'il n'y avait que deux façons de réduire le niveau de l'eau, c'est-à-dire de « redimensionner » les stocks. Le robinet pourrait être fermé, empêchant de remplir la baignoire avec de l'eau additionnelle; ceci équivaldrait à arrêter les achats. Le degré d'ouverture de la bonde de vidange pourrait être élargi, permettant à l'eau de s'écouler plus rapidement de la baignoire; ce serait analogue au marketing qui générerait plus de ventes. Bien que le modèle fût basé sur une baignoire, le modèle de Plossl offrait une certaine élégance, car il exposait les bases d'un sujet complexe.

Dans *Rightizing Inventory*¹, Joe Aiello propose des bases plus approfondies sur ce même sujet complexe, en utilisant ce que nous pourrions appeler l'analogie du « bac à glaçons ». Tout un chacun peut comprendre que lorsqu'un bac à glaçons est rempli d'eau, la quantité totale d'eau dépend du nombre de cubes dans le bac et de la hauteur relative des parois de chaque cube. Dimensionner de manière optimale la quantité totale d'eau dans le bac (le stock) dépend du niveau de remplissage de chacune des cellules de glaçon (la segmentation des stocks dans la chaîne logistique) à la hauteur de cube souhaitée et autant que le permettent les parois du bac (la vision en silo de chaque secteur fonctionnel qui a un effet sur les stocks). Une gestion efficace des stocks prend en compte la chaîne logistique de bout en bout. Joe illustre ceci en décrivant les conflits réels entre les domaines fonctionnels qui empêchent souvent de prendre des décisions de gestion des stocks judicieuses. Joe décrit la segmentation des stocks à la fois par gamme de produits et par composant de stock à rotation rapide, à rotation lente et à rotation nulle. Les différents segments du stock nécessitent des stratégies de contrôle différentes. Joe explique tout ceci de sa propre perspective sur les stocks, apprise au cours de décennies d'expériences de praticien et de consultant dans le domaine. Laissés sans surveillance, un grand nombre d'investissements dans les stocks deviendront incontrôlables. Le livre de Joe Aiello est le remède

1. Aiello, J. L. CFPIM, CIRM, CSCP. (2008). Auerbach Publications. Taylor & Francis Group.

absolu permettant de reprendre le contrôle des stocks. J'aurais pu grandement bénéficier des conseils de Joe sur les stocks dans les moments de ma propre carrière où, en tant que responsable de la gestion des matières, j'étais mis sous une pression intense pour optimiser les stocks! Joe fait parler directement toute une distribution de personnages dans différents rôles de l'entreprise et qui sont parfaitement pertinents relativement à l'objectif poursuivi. J'aurais répondu différemment à mes collègues, si j'avais mieux compris leurs priorités fonctionnelles. Ce livre présente des dizaines d'astuces de gestion des stocks et les résume dans des échanges de courriels entre gestionnaires. Mon équipe aurait pris de meilleures décisions de gestion des stocks si nous avions eu accès aux conseils de Joe. Joe présente un format cohérent de reddition de comptes sur les stocks tout au long du livre afin d'éduquer le lecteur sur les bases de la dynamique des stocks. L'évaluation de la performance de mes stocks aurait pu commencer beaucoup plus tôt, si la définition et l'interprétation des bons paramètres de stock avaient été mises à ma disposition. On ne surestimera jamais la puissance des résultats d'affaires atteignables si l'on surmonte les préjugés fonctionnels et si l'on tire parti de la segmentation des stocks.

William T. Walker, CFPIM, CIRM, CSCP
Éditeur de la série *Resource Management* et
architecte de la chaîne logistique
24 novembre 2006
Summit, New Jersey

REMERCIEMENTS

Une personne a de la chance dans la vie quand elle a un mentor qui lui donne les conseils et la direction nécessaires pour bâtir une solide fondation dans la maîtrise des affaires. J'ai eu la chance d'en avoir deux, Ed Linden et Pat Hourihan. Non seulement ils m'ont appris les bases de la gestion de la chaîne logistique, mais ils m'ont donné la confiance nécessaire pour poursuivre ma carrière. J'ai tellement appris de vous, messieurs. Merci.

Je tiens à remercier mon frère, Mike Aiello, pour sa perspicacité, son soutien et ses encouragements. Mike, tu reconnaîtras bon nombre des tableaux présentés dans ce livre. Merci, Mike. À mes amis et collègues, John Taggart et Dave Rumsey, merci d'avoir renoncé à tant de vos heures de repas du midi pour me guider dans les premières étapes de l'écriture de ce livre.

À mes nombreux amis de l'APICS, dont j'ai tant appris au fil des ans : merci à tous, et en particulier à Jim Clark, Marty Edelman, Howard Forman, Don Frank, John Hegranes, Jack Symon, Rick Titone, Charlie Vigorita et Blair Williams. À Stéphanie Imperato, qui a corrigé ma grammaire, ma ponctuation et mes phrases sans fin, vous m'avez fait paraître plus pertinent. Merci.

Un merci spécial à mon ami, Joe Shedlawski, président de l'APICS en 2007, pour avoir annulé un cours de l'APICS qu'il devait enseigner. J'ai remplacé Joe et j'ai rencontré une étudiante dénommée Pat, et qui est devenue ma femme. Merci, Joe, de m'avoir donné la chance d'enseigner et de m'avoir permis de rencontrer ma femme.

À mon fils, Michael Aiello, qui, pendant ses études universitaires, m'a donné un livre blanc relié avec mon nom sur la tranche en tant qu'auteur et accompagné d'un petit mot qui disait : « Voici le livre que tu es destiné à écrire. » J'ai gardé ce petit mot et ce livre blanc durant toutes ces années. Eh bien, le voici... merci, fiston.

À Bill Walker, ami, auteur et éditeur de ma série chez Taylor & Francis : pour le dire tout simplement, ce livre n'aurait pas vu le jour sans votre soutien, votre confiance et vos conseils. Vous m'avez gardé focalisé pendant les 15 mois qu'il m'a fallu pour écrire ceci. Dire merci ne semblera jamais suffisant.

Enfin, et ce n'est pas le moindre de mes remerciements, je tiens à remercier ma femme, Pat, qui a supporté mes frustrations et les longues heures et week-ends qui m'ont été nécessaires pour écrire ce livre. Sans sa patience et son soutien, je n'aurais pas pu écrire ce livre. Tu as eu un effet profond, non seulement sur ce livre, mais aussi sur ma vie.

Joseph L. Aiello

À PROPOS DE CE LIVRE

Ce livre parle d'une entreprise manufacturière de taille moyenne confrontée à la lourde tâche de gérer ses stocks de manière efficace et efficiente. Éclairages Woodstock est une entreprise fictive issue de mon expérience de praticien et de consultant auprès de nombreuses entreprises de divers secteurs. J'ai développé un scénario sur les défis quotidiens liés à la gestion d'une entreprise et en même temps sur les défis reliés à la culture et à la politique de l'entreprise. Les difficultés et les problèmes auxquels est confronté Éclairages Woodstock seront assez familiers pour le lecteur et sont monnaie courante dans de nombreuses industries à l'heure actuelle.

Le lecteur reconnaîtra et, je l'espère, saisira bien les problèmes auxquels l'entreprise Éclairages Woodstock est confrontée. Peut-être avez-vous fait face à certains problèmes similaires. Ce livre est divisé en 12 chapitres avec différents intervenants de la chaîne logistique, présentant leur point de vue à une équipe qui dirige l'effort d'optimisation des stocks d'Éclairages Woodstock. Chacune de ces personnes représente un maillon différent de la chaîne logistique et discute de son rôle et de sa responsabilité dans la gestion des stocks. Elles parlent également de leurs difficultés et problèmes, ainsi que de la façon dont elles interagissent avec d'autres maillons de la chaîne logistique.

Chaque chapitre comprend également des conseils sur la façon d'optimiser les stocks. Il y a 150 conseils donnés dans ce livre. Chaque conseil est répété à deux reprises dans le même chapitre. La première fois, lorsque le présentateur donne ce conseil à l'équipe, appelée « équipe Harmonie. » Il est alors mis en évidence dans le texte. La seconde fois, ce conseil apparaît à la fin du chapitre où l'auteur explique comment appliquer et utiliser ce conseil dans votre entreprise.

L'objectif de chaque chapitre (et de ce livre) est que le lecteur comprenne ce dont chaque maillon est responsable, et comment chaque maillon de la chaîne logistique gère les stocks. Le lecteur découvrira comment les décisions prises dans un maillon influencent les décisions prises dans les maillons amont et aval de la chaîne logistique. Tous les maillons les plus importants de la chaîne logistique sont abordés, même les héros de l'ombre de la gestion des stocks que sont les ressources humaines, la maintenance, les services sur sites externes et la gestion des bâtiments et installations.

L'organisation de ce livre

Chaque chapitre est présenté comme une ou plusieurs réunions de l'équipe Harmonie avec la date de la rencontre. Il se poursuit avec la valeur financière des stocks à la date de la réunion (ou la valeur de la fin de mois la plus proche).

Les présentateurs se présentent ensuite, et poursuivent avec une série de « prises de conscience » qui les amènent à méditer sur ce qu'ils pensent avant de se rendre à la réunion. Ils décrivent ensuite leur situation en donnant des exemples et des calculs pour appuyer leur partage d'information. À plusieurs reprises au cours de leur présentation, ils offriront des conseils sur l'optimisation des stocks, un peu comme si la pensée venait de leur venir à l'esprit pendant qu'ils parlaient.

La présentation est suivie d'un courriel envoyé à la fin de chaque réunion (chaque chapitre) à tous les gestionnaires responsables de la chaîne logistique, et qui met en évidence et résume les points clés soulevés dans le chapitre. À la suite de ce courriel se trouve un modèle d'optimisation des stocks que l'équipe Harmonie complète à la fin de chaque chapitre. La dernière activité de ce modèle amène le lecteur à « passer au chapitre suivant » afin de continuer à construire le modèle. Après la version la plus récente du modèle d'« optimisation » des stocks, l'auteur prend le relais et, sous forme de livre éducatif, explique comment appliquer les conseils, les outils et les philosophies à votre entreprise. C'est la partie « comment faire » de cette histoire.

Chaque chapitre se termine par la mise à jour du « tableau de bord » des paramètres vitaux de l'entreprise, tels que les ventes réelles depuis le début de l'année par rapport aux prévisions, la production et l'état des stocks par catégorie de produits, les matières premières, les produits en cours et les produits finis. Le modèle sera complètement construit à la fin de l'année.

Cette approche est utilisée pour les 10 premiers chapitres, mais change dans les deux derniers. Au chapitre 11, Jacques, le directeur chaîne logistique, met en garde l'équipe sur les 10 erreurs les plus courantes commises par les entreprises lorsqu'elles tentent d'optimiser leurs stocks. Il poursuit en expliquant ce qu'Éclairages Woodstock peut faire pour éviter de commettre les mêmes erreurs.

Dans le chapitre 12, la présidente de l'entreprise présente le modèle final d'optimisation des stocks à l'équipe Harmonie, modèle qui sera utilisé comme outil de contrôle à l'avenir. Le livre se termine par la vidéoconférence où Adriana s'adresse à tous les employés de l'entreprise. Lors de cette rencontre, elle discute des faits saillants de l'année qui vient de se terminer et des plans pour l'année à venir, et remercie tous les employés pour leurs contributions à l'effort d'optimisation des stocks. Ci-après, un résumé de chaque chapitre vous est présenté.

Chapitre 1 – Les stocks, un avantage stratégique

Joseph, le vice-président à l'exploitation et Arnold, le directeur d'usine, sont les narrateurs de ce chapitre.

Ce chapitre donne le ton au reste du livre. Woodstock perd de l'argent et les stocks sont hors de contrôle. Adriana, la présidente, exige de Joseph qu'il agisse. Une équipe chaîne logistique est formée et est nommée « l'équipe Harmonie. » Arnold est le leader de l'équipe Harmonie. L'équipe évoque les problèmes de stocks, commence à élaborer un plan et discute de la manière dont les stocks peuvent être utilisés comme avantage stratégique pour l'entreprise.

Chapitre 2 – Le client a-t-il toujours raison ?

Maria, la directrice service à la clientèle, est la narratrice de ce chapitre.

Maria discute des cycles de vie des stocks et des niveaux de service aux clients. Elle présente les attributs des stocks du point de vue des clients et du point de vue d'Éclairages Woodstock. La gestion de la relation client en tant qu'outil est abordée. Maria parle de l'alignement nécessaire des stocks sur le cycle de vie des produits et explique pourquoi il doit y avoir des stocks dans l'entreprise.

Chapitre 3 – Avoir des stocks coûte cher à l'entreprise

Patricia, la directrice finance, est la narratrice de ce chapitre.

Elle discute de la gestion des flux de trésorerie entrants et sortants. Une discussion sur la question de savoir si les stocks sont un actif ou un passif s'ensuit. Les coûts de possession des stocks, les jours de couverture et la

rotation des stocks sont traités. La précision et la valorisation des stocks sont abordées et illustrées par des exemples. Les mesures de performance sont présentées et discutées.

Chapitre 4 – Ne pas avoir de stocks coûte cher à l’entreprise

Richard, vice-président ventes et marketing, est le narrateur de ce chapitre.

Richard discute en détail de la planification industrielle et commerciale à l’aide d’exemples mathématiques. Les techniques de planification et de prévision de la demande sont passées en revue. Il examine la relation entre les plans de stocks et de production et explique comment valider le plan industriel et commercial, puis comment mettre ce plan en œuvre.

Chapitre 5 – Quelles quantités devrions-nous fabriquer ou acheter pour les stocks ?

Sophie, la directrice approvisionnements, est la narratrice de ce chapitre.

Sophie discute des causes des changements de plan et de l’importance de réagir rapidement en cas de changement. Elle entre dans une explication détaillée du plan directeur de production et de la planification des besoins matières. Elle met en évidence la signification et les différences entre demande dépendante et demande indépendante, et parle des horizons et limites de planification. Les sujets couverts par les approvisionnements incluent la gestion des relations avec les fournisseurs, l’approvisionnement stratégique et les stocks gérés par les fournisseurs.

Chapitre 6 – Que pourrions-nous améliorer dans le design des produits et des processus pour minimiser les niveaux de stock ?

Michaël, ingénieur emballage technique, est le narrateur de ce chapitre.

Michaël discute des méthodes de référencement des pièces et de l’utilisation de substitutions. Il parle de combiner et d’éliminer des pièces et traite de la standardisation de ces dernières. La disposition des cellules de travail et des installations est traitée, et des exemples sont présentés. La cartographie de la chaîne de valeur et l’utilisation du temps takt sont passées en revue. La réduction des produits en cours est discutée.

Chapitre 7 – Quelles quantités de stocks devons-nous produire ?

Oscar, directeur d'usine adjoint, est le narrateur de ce chapitre.

Oscar discute de la gestion de la capacité et de son impact sur les stocks. L'utilisation de l'usine et les mesures d'efficacité sont évoquées, et des exemples sont donnés. La production allégée¹ est couverte ainsi que l'utilisation des flux tirés dans l'usine. La gestion et les procédures du magasin de stockage sont passées en revue.

Chapitre 8 – Quelles quantités devrions-nous garder en stock ?

Carlos, directeur distribution et logistique, est le narrateur de ce chapitre.

Carlos discute de l'importance des coûts de transport et de la livraison juste-à-temps. L'utilisation des décomptes cycliques pour améliorer la précision de l'inventaire est présentée. L'utilisation de divers outils d'automatisation est passée en revue. Les prestataires de services logistiques et la logistique inverse sont quelques-uns des sujets de discussion. La manutention et la gestion des stocks de l'entrepôt sont passées en revue.

Chapitre 9 – Quelles sont les informations de stocks dont nous avons besoin ?

Hicham, vice-président technologies de l'information, est le narrateur de ce chapitre.

Hicham discute de l'importance d'avoir des données précises et disponibles dans les temps. Il discute de la transformation des données en informations pertinentes. Il passe en revue les principes de planification des ressources de l'entreprise et de gestion de la chaîne logistique. Il parle du stockage de données et des outils et techniques majeurs disponibles sur le marché.

Chapitre 10 – Les héros de l'ombre de la gestion des stocks

Les narrateurs de ce chapitre sont Jérémy, le directeur services sur sites externes, Zoé, la directrice ressources humaines, Anthony, le directeur maintenance, et Jean-Rémi, le directeur bâtiments et installations.

1. *Lean Manufacturing* en anglais.

Tous les quatre discutent de la manière dont leurs équipes respectives peuvent aider l'entreprise dans l'effort d'optimisation des stocks. Des exemples sont présentés et débattus.

Chapitre 11 – Optimiser les stocks : une nouvelle philosophie de vie pour la chaîne logistique

Jacques, le directeur chaîne logistique est le narrateur de ce chapitre.

Jacques discute des 10 erreurs les plus courantes que commettent les entreprises lorsqu'elles essaient d'optimiser leurs stocks. Il poursuit en expliquant ce qu'il faut faire pour éviter de commettre ces mêmes erreurs. Jacques parle du changement nécessaire de la culture de l'entreprise pour que l'effort puisse être maintenu dans le temps.

Chapitre 12 – Transformer les silos en un réseau logistique collaboratif

Adriana, la présidente, est la narratrice de ce dernier chapitre.

Adriana passe en revue le modèle d'optimisation des stocks développé par l'équipe Harmonie qui sera utilisé comme outil de contrôle dans les années à venir. Elle s'adresse à tous les employés par le biais d'une vidéoconférence au cours de laquelle elle discute des résultats de cette année d'efforts d'optimisation des stocks.

Annexe A

Autres titres de livres d'importance majeure.

Annexe B

Liste des PTI² sur l'optimisation des stocks.

Index

2. PTI = Point très important

À PROPOS DE L'AUTEUR

Joseph L. Aiello, CFPIM, CIRM, CSCP, est un professionnel de la gestion des stocks et est un praticien, consultant et éducateur reconnu. Joe a plus de 45 ans d'expérience dans la gestion de la chaîne logistique. Il a commencé sa carrière dans le secteur industriel en tant que commis à l'expédition, puis il est devenu opérateur machine, ensuite chef de service. En 1962, il est devenu directeur d'usine chez Einiger-Feuer Textiles, poste qu'il a occupé jusqu'en 1968. En 1968, il a rejoint Beaunit Corporation, devenant directeur de la gestion des matériaux, Division tricot. En 1978, Joe a rejoint Sperry Univac en tant que consultant, fournissant des services-conseils à des clients dans le monde entier. Il est ensuite devenu directeur des services-conseils et du développement d'applications pour Sperry Univac (aujourd'hui Unisys).

En 1991, Joe a fondé Woodstock Group, une entreprise fournissant des services de formation personnalisés dans l'industrie de la fabrication et dans la distribution. Son expertise en gestion des stocks l'a conduit à des missions de conseils et d'éducation auprès de nombreuses entreprises du groupe « Fortune 500 » ainsi qu'avec des entreprises régionales et locales de fabrication et de distribution. La clientèle de Joe couvre divers segments de l'industrie, des industries de transformation en continu, aux productions discrètes et aux distributeurs.

Joe est un membre actif de l'APICS, l'association pour la gestion des opérations. Il a siégé à divers postes pendant de nombreuses années au conseil d'administration de sa section locale et a également siégé au conseil d'administration de la région 2. En 1994, il a reçu le *Lifetime Achievement Award* du chapitre du nord du New Jersey de l'APICS. Il a également obtenu les certifications APICS en tant que *Certified Fellow in Production and Inventory Management* (CFPIM), *Certified Integrated Resource Management* (CIRM) et a récemment obtenu la certification *Certified Supply Chain Professional* (CSCP). Joe a pris la parole lors de plus d'une douzaine de conférences internationales de l'APICS, couvrant quatre décennies, depuis 1979.

Aujourd'hui, Joe est un conférencier, consultant et éducateur de renommée nationale sur la gestion des stocks. Il continue de travailler avec des entreprises de fabrication et de distribution à travers les États-Unis. Sur le plan des études, Joe est diplômé du New York Fashion Institute of Technology, ainsi que de la Fairleigh Dickinson University où il a obtenu un diplôme en gestion des affaires.

COMMENT TIRER LE MEILLEUR PARTI DE CE LIVRE

Chaque chapitre est présenté par des personnes représentant les différents maillons que l'on retrouve dans la plupart des chaînes logistiques. L'histoire est centrée sur Éclairages Woodstock, qui a de nombreux problèmes de stock typiques de ceux rencontrés dans un grand nombre d'entreprises. Beaucoup d'entreprises, aujourd'hui de classe mondiale, ont traversé les épreuves et les difficultés que traverse Éclairages Woodstock. Vous découvrirez de nombreux problèmes et défis similaires à ceux d'une entreprise manufacturière typique. Pendant que tout cela se passe, les employés doivent naviguer dans la culture et la politique de l'entreprise. Au fur et à mesure que l'histoire progresse, vous verrez des fluctuations des stocks. Certains mois, ils montent et d'autres fois, ils baissent. Dans l'ensemble, la tendance est à la baisse et peut être attribuée aux leçons apprises par l'équipe Harmonie.

Il s'agit de l'histoire d'une entreprise qui gérait les stocks en silos jusqu'à ce qu'elle comprenne pleinement le rôle qu'une telle perspective joue dans la gestion des stocks. Les discussions, ainsi que les figures, les tableaux, les formules et les conseils aideront le lecteur à comprendre comment une chaîne logistique peut fonctionner, compte tenu de la compréhension, des connaissances, du soutien des dirigeants et des outils décrits dans ce livre. À la fin de ce livre, vous et votre équipe serez en mesure d'appliquer les conseils et de mettre en œuvre les outils et les technologies pour optimiser vos propres stocks. Vous aussi, vous pouvez transformer votre gestion des stocks en silos en un réseau logistique collaboratif. Bonne chance!

Joe Aiello, CFPIM, CIRM, CSCP
Mahwah, New Jersey

LES INTERVENANTS D'ÉCLAIRAGES WOODSTOCK PAR ORDRE D'APPARITION

Joseph, vice-président à l'exploitation

Joseph a travaillé pendant 15 ans pour Éclairages Woodstock et est responsable de l'optimisation des stocks. Il affiche une mauvaise attitude et est égocentrique. Si ce n'est pas son idée, c'est une mauvaise idée. Il utilise sa position hiérarchique pour forcer les gens à faire les choses à sa manière. À mi-parcours du livre, il quitte l'entreprise.

Arnold, directeur d'usine

Employé de longue date, Arnold est apprécié et respecté par les autres employés, les fournisseurs et les clients. Il connaît très bien l'opération et est nommé par Joseph et Adriana pour diriger l'équipe d'optimisation des stocks. Arnold reçoit une promotion vers la moitié du livre.

Maria, directrice service à la clientèle

Maria travaille pour Éclairages Woodstock depuis dix ans et n'aime pas Joseph. Elle vient du département des ventes et comprend très bien les besoins des clients. Elle n'aime pas gérer du personnel et songe à retourner aux ventes.

Patricia, directrice finance

Patricia est à la recherche d'un nouvel emploi et passe des entretiens d'embauche. Elle vient d'une petite entreprise familiale et a du mal à s'adapter à la manière dont Éclairages Woodstock est gérée. Elle déteste aller travailler et commence à rapporter ses problèmes à la maison le soir.

Richard, vice-président ventes et marketing

Richard trouve que la politique et la pression à Éclairages Woodstock sont les pires qu'il ait connues dans sa carrière. Il en a assez d'inventer des excuses aux clients sur les raisons des retards de leurs commandes. Il ne fait pas confiance à Joseph et pense que la planification ne sait pas ce qu'elle fait.

Sophie, directrice approvisionnements

Sophie travaille dix heures par jour à essayer de garder tout le monde heureux. Sophie n'est pas carriériste pour deux sous et s'apprête à quitter la région pour s'établir ailleurs. Elle aime le fait que Joseph la laisse quitter le travail plus tôt lorsqu'elle doit s'occuper de ses contraintes familiales. Elle trouve que l'effort d'optimisation des stocks n'est qu'un projet parmi tant d'autres.

Michaël, ingénieur emballage technique

Michaël aime son travail et est un joueur d'équipe. Il prévoit rester longtemps chez Éclairages Woodstock. Il est enthousiasmé par l'effort d'optimisation des stocks et souhaite que les gens arrêtent de se plaindre et travaillent ensemble pour résoudre les problèmes.

Oscar, directeur d'usine adjoint

Employé de longue date, Oscar a commencé comme opérateur machine et connaît très bien l'usine. Il est très enthousiaste à l'idée d'être sollicité pour ses opinions et ses idées et souhaite que l'effort soit couronné de succès. Il travaille 12 à 15 heures par jour et se rend compte qu'il ne peut pas continuer comme ça.

Carlos, directeur distribution et logistique

Carlos respecte Arnold et Oscar, mais il n'aime pas Joseph. Carlos est un joueur d'équipe et est impatient d'aider. Il travaille pour Éclairages Woodstock depuis trois ans et aime l'entreprise. Il reconnaît l'importance de gérer efficacement les stocks et fera tout ce qu'il peut pour aider à les optimiser.

Hicham, vice-président technologies de l'information

Hicham est un allié de Joseph et a une mauvaise attitude. Il se bat tout le temps avec les utilisateurs des systèmes et les blâme quand les systèmes ne fonctionnent pas correctement. Il est frustré par les progrès rapides de la technologie et le manque de temps pour les comprendre et les utiliser efficacement.

Jérémy, directeur services sur sites externes

Jérémy aime son travail et aime rendre visite aux clients, mais n'aime pas le fait que personne ne lui demande son avis sur les produits que son service dépanne ou met en route. Il pense que le département services sur sites externes aurait dû être impliqué dans l'effort d'optimisation des stocks dès le début.

Zoé, directrice ressources humaines

Zoé travaille pour Éclairages Woodstock depuis cinq ans et aime beaucoup les employés. Elle n'a pu contenir sa joie, quand Joseph est parti. Elle recevait beaucoup de plaintes d'employés à cause de lui. Elle ne comprend pas pourquoi on lui a demandé de soutenir l'effort d'optimisation des stocks.

Anthony, directeur maintenance

Anthony ne pense pas que l'entreprise apprécie tout ce que son groupe fait pour que l'usine fonctionne. Il est surpris mais ravi que l'équipe lui demande son avis. Il a eu des moments difficiles avec Joseph, mais est heureux de travailler maintenant pour Arnold.

Jean-Rémi, directeur bâtiments et installations

Nouveau dans l'entreprise, Jean-Rémi ne travaille chez Éclairages Woodstock que depuis six mois. Il ne connaît pas tous les joueurs de l'équipe, mais il sait que les stocks sont hors de contrôle et doivent être repris en main. Il veut réduire les stocks pour des raisons égoïstes : il n'a pas d'espace pour les stocker.

Jacques, directeur chaîne logistique

Nouveau dans l'entreprise, Jacques a commencé à travailler le 2 janvier de cette année. Il est un professionnel expérimenté de la chaîne logistique avec un excellent palmarès dans sa gestion. Il offre des conseils à l'équipe et la guide. Jacques est un joueur d'équipe qui gagne le respect au fil du temps.

Adriana, présidente

Adriana a fait face à bien des difficultés pour gérer Joseph, mais a perçu l'importance de gérer correctement les stocks. Elle est le catalyseur qui dirige cet effort d'optimisation. Elle est engagée et impliquée dans l'effort et ne voit pas cela comme un projet, mais comme une nouvelle philosophie pour l'entreprise.