

# TABLE DES MATIÈRES

Préface du traducteur Olivier Lourdel .....	15
Préface de William T. Walker .....	19
Remerciements de Joseph L. Aiello .....	21
À propos de ce livre .....	23
À propos de l'auteur .....	29
Comment tirer le meilleur parti de ce livre .....	31
Les intervenants d'Éclairages Woodstock par ordre d'apparition .....	33
<b>Chapitre 1 Les stocks, un avantage stratégique.....</b>	<b>37</b>
<b>2 janvier, premier jour travaillé de la nouvelle année</b>	
<b>Valeur des stocks d'Éclairages Woodstock : 40 millions de dollars...</b>	<b>37</b>
Mon nom est Joseph. Je suis le vice-président à l'exploitation chez Éclairages Woodstock. ....	37
Animateur de l'équipe Harmonie : Arnold, directeur d'usine .....	48
Membres de l'équipe Harmonie.....	48
<b>2 février, première rencontre de l'équipe Harmonie</b>	
<b>Valeur des stocks d'Éclairages Woodstock : 41 millions de dollars...</b>	<b>50</b>
Mon nom est Arnold. Je suis directeur d'usine chez Éclairages Woodstock et je suis le leader de l'équipe Harmonie. ....	50
<b>Les stocks comme avantage stratégique .....</b>	<b>52</b>
Stratégie de production pour les stocks.....	53
Stratégie d'assemblage sur commande .....	56
Stratégies de fabrication sur commande et d'ingénierie sur commande....	57
<b>Les stocks : un actif ou un passif?.....</b>	<b>62</b>
La commande parfaite : les attentes des clients.....	64
La commande parfaite : les attentes d'Éclairages Woodstock.....	65
<b>Les silos vs les chaînes logistiques collaboratives .....</b>	<b>66</b>
<b>Appliquer les conseils, les outils et les philosophies à votre situation d'entreprise .....</b>	<b>75</b>

<b>Chapitre 2</b>	<b>Le client a-t-il toujours raison ?</b> .....	89
	<b>14 février, réunion de l'équipe Harmonie</b>	
	<b>Valeur des stocks d'Éclairages Woodstock : 41 millions de dollars</b> ...	89
	Mon nom est Maria et je suis la directrice service à la clientèle chez Éclairages Woodstock.....	89
	<b>Le client a-t-il toujours raison ?</b> .....	90
	<b>Connaissez vos clients – Gardez vos clients</b> .....	91
	Les clients des clients .....	93
	<b>Gestion de la relation client</b> .....	98
	Exemple de collaboration entre stock et <i>e-CRM</i> .....	100
	Permettre aux clients d'accéder à nos informations de stocks.....	101
	Demander à nos clients de nous autoriser à accéder à leurs informations de stocks .....	103
	<b>Attributs des stocks reliés aux attentes des clients</b> .....	104
	Temps.....	105
	Service .....	107
	Rapidité .....	108
	Flexibilité.....	109
	Prix.....	109
	<b>Les attributs des stocks reliés aux attentes d'Éclairages Woodstock</b> .....	110
	Le tableau de bord équilibré .....	111
	<b>Cycle de vie des stocks et clients</b> .....	112
	Phase de développement .....	112
	Phase d'introduction.....	114
	Phase de croissance .....	114
	Phase de maturité .....	114
	Phase de déclin .....	115
	Phase de sortie.....	115
	<b>Alignement des niveaux de stocks d'Éclairages Woodstock avec le cycle de vie des produits</b> .....	115
	<b>Stocks et niveaux de service au client</b> .....	117
	Pourquoi y a-t-il des stocks dans la chaîne logistique? .....	117
	<b>Appliquer les conseils, les outils et les philosophies à votre situation d'entreprise</b> .....	125

<b>Chapitre 3</b> Avoir des stocks coûte cher à l'entreprise .....	141
<b>25 février, réunion de l'équipe Harmonie</b>	
<b>Valeur des stocks d'Éclairages Woodstock : 40,9 millions de dollars</b> .....	141
Mon nom est Patricia et je suis la directrice finance chez Éclairages Woodstock. ....	141
Budgétisation pour gérer les entrées et les sorties de trésorerie.....	143
<b>Finance et comptabilité : rôles et responsabilités</b> .....	144
Inventaire et bilan.....	145
Les stocks en tant qu'actifs .....	146
Les stocks en tant que passifs .....	147
Mesures financières .....	147
Les stocks et le compte de résultat.....	151
<b>Coût de possession des stocks</b> .....	157
<b>Valorisation des stocks</b> .....	162
La méthode de valorisation des stocks PEPS .....	163
La méthode de valorisation des stocks DEPS .....	164
Méthode du coût moyen .....	166
Méthode du coût standard .....	166
Méthode du coût réel.....	167
Méthode d'établissement des coûts par activité .....	167
Valorisation des stocks au plus bas du coût ou du marché (PBCM)....	167
Valorisation du marché .....	168
Valeur nette de réalisation moins marge bénéficiaire.....	168
Valeur nette de réalisation .....	168
Coût de remplacement des stocks .....	169
Coûts variables .....	169
<b>Comptabilité analytique de fabrication</b> .....	169
<b>Précision de l'inventaire</b> .....	172
Classification ABC des stocks .....	176
<b>Appliquer les conseils, les outils et les philosophies à votre situation d'entreprise</b> .....	180
Loi Sarbanes-Oxley.....	181

<b>PTI additionnels pour l'optimisation des stocks</b> .....	182
Provisions de stocks .....	188
Coût standard .....	189
Coût spécifique .....	190
Coût moyen .....	190
Calcul des coûts par activité (CPA) .....	190
<b>Chapitre 4 Ne pas avoir de stocks coûte cher à l'entreprise</b> .....	195
<b>19 mars, réunion de l'équipe Harmonie</b>	
<b>Valeur des stocks d'Éclairages Woodstock : 40,6 millions de dollars</b> .....	195
Mon nom est Richard et je suis le vice-président ventes et marketing pour Éclairages Woodstock. ....	195
<b>Ne pas avoir de stocks coûte de l'argent à l'entreprise – beaucoup d'argent</b> .....	196
<b>Rôle et responsabilités</b> .....	196
Marketing .....	196
Ventes .....	199
<b>Planification industrielle et commerciale</b> .....	201
Les caractéristiques de la PIC reliées à la gestion des stocks .....	205
<b>Horizons de planification des stocks</b> .....	206
Équilibrer les principales composantes de la PIC.....	207
Planification de la demande.....	207
<b>Prévisions des ventes et des stocks</b> .....	209
Techniques de prévision de base.....	212
Prévisions naïves .....	212
Moyenne mobile .....	213
Moyenne mobile pondérée .....	214
Lissage exponentiel .....	214
Autres sources de planification de la demande .....	216
Suivi des prévisions .....	217
<b>Stocks et plan de production</b> .....	218
Principes de la planification de production .....	219
Scénario du plan d'affaires d'Éclairages Woodstock .....	219

<b>Validation du plan industriel et commercial</b> .....	223
Exécution de la PIC.....	224
<b>Appliquer les conseils, les outils et les philosophies à votre situation d'entreprise</b> .....	228
<b>Chapitre 5</b> <b>Quelles quantités devrions-nous fabriquer ou acheter pour les stocks ?</b> .....	241
<b>15 avril, réunion de l'équipe Harmonie</b>	
<b>Valeur des stocks d'Éclairages Woodstock : 39,5 millions de dollars</b> .....	241
Mon nom est Sophie et je suis la directrice approvisionnements chez Éclairages Woodstock. ....	241
<b>Rôle et responsabilités</b> .....	242
Replanifier en raison des changements .....	245
<b>Programme directeur de production</b> .....	248
Commandes clients réelles.....	249
Prévisions.....	250
Zones de planification temporelles.....	251
<b>Autres produits en demande indépendante</b> .....	253
Restrictions et limitations.....	255
Planification sommaire de la capacité (PSC) et planification des besoins de capacité (PBC).....	257
Bâtir un programme directeur de production .....	259
<b>Planification des besoins matières (PBM)</b> .....	262
Séquence logique de la PBM .....	263
La PBM fait des recommandations .....	268
La puissance de la PBM .....	268
Intégrité des données et PBM.....	268
<b>Achats</b> .....	272
Rôle et responsabilités.....	273
<b>Gestion de la relation fournisseur (SRM)</b> .....	276
Approvisionnement stratégique .....	276
Caractéristiques de la <i>SRM</i> .....	277
<i>SRM</i> et gestion des stocks.....	278

<b>Stock géré par le fournisseur (VMI) .....</b>	<b>279</b>
<b>Appliquer les conseils, les outils et les philosophies à votre situation d'entreprise .....</b>	<b>285</b>
<b>Chapitre 6</b> <b>Que pourrions-nous améliorer dans le design des produits et des processus pour minimiser les niveaux de stocks ?.....</b>	<b>299</b>
<b>8 mai, réunion de l'équipe Harmonie Valeur des stocks d'Éclairages Woodstock : 39 millions de dollars.</b>	<b>299</b>
Mon nom est Michaël et je suis l'ingénieur emballages techniques chez Éclairages Woodstock. ....	299
<b>Conception des produits et gestion des stocks.....</b>	<b>300</b>
<b>Conception de produits : rôle et responsabilités.....</b>	<b>301</b>
Travailler en équipe pour mettre le produit sur le marché .....	305
Exemple de développement de nouveaux produits .....	306
Substitution des références de pièce.....	311
Système de numérotation des pièces en stock.....	312
Numéros de pièces significatifs ou non significatifs .....	313
Conception de processus et stocks .....	314
Exemples de flux de processus.....	316
Conception de processus : rôle et responsabilités.....	319
Conception des cellules de travail .....	320
Équilibrer les opérations et le stock des PEC.....	321
Aménagement des installations .....	324
Cartographie de la chaîne de valeur.....	326
Pourquoi? Pourquoi? Pourquoi? Pourquoi? Pourquoi? .....	327
Temps takt et taux de production des stocks.....	329
Système antierreur dans le processus .....	332
<b>Appliquer les conseils, les outils et les philosophies à votre situation d'entreprise .....</b>	<b>337</b>
<b>Chapitre 7</b> <b>Quelle quantité de stock devons-nous produire ?.....</b>	<b>351</b>
<b>29 mai, réunion de l'équipe Harmonie Valeur des stocks d'Éclairages Woodstock : 38,1 millions de dollars.....</b>	<b>351</b>
Mon nom est Oscar et je suis le directeur d'usine adjoint chez Éclairages Woodstock. ....	351

<b>Rôle et responsabilités</b> .....	353
Gestion de la capacité et stocks .....	354
<i>Rapport de profil de charge</i> .....	357
<i>Taux d'utilisation</i> .....	358
<i>Efficacité</i> .....	359
<i>Charge de travail</i> .....	361
<b>Lean manufacturing et stocks</b> .....	363
<i>Gaspillages et stocks</i> .....	364
Systèmes à flux tiré et stocks .....	372
Gestion des stocks du magasin.....	378
<i>Emplacements de stockage fixes (préaffectés)</i> .....	379
<i>Emplacements de stockage aléatoires</i> .....	380
<i>Emplacements de stockage par zone</i> .....	380
Le magasin et la gestion des stocks .....	381
<b>Appliquer les conseils, les outils et les philosophies à votre situation d'entreprise</b> .....	386
<b>Chapitre 8</b> Quelles quantités devrions-nous garder en stock ? .....	401
<b>2 juillet, réunion de l'équipe Harmonie</b>	
<b>Valeur des stocks d'Éclairages Woodstock : 36,7 millions de dollars</b> .....	401
Mon nom est Carlos et je suis le directeur de la distribution et de la logistique chez Éclairages Woodstock. ....	402
<b>Rôle et responsabilités</b> .....	402
<b>Buts et objectifs logistiques</b> .....	405
<b>Transport et stocks</b> .....	408
<b>Modes de transport</b> .....	409
Transport ferroviaire .....	410
Transport maritime.....	410
Transport aérien .....	411
Transport routier (camionnage) .....	411
<b>Frais d'expédition des stocks</b> .....	411
<b>Livraison juste-à-temps (JAT)</b> .....	414
<b>Manipulation des produits</b> .....	415
<b>Entreposage et stocks</b> .....	416
<b>Tierce partie logistique (3PL)</b> .....	417

<b>Automatisation d'entrepôt</b> .....	418
Systèmes automatisés de stockage et de récupération (SASR) .....	418
Codes à barres .....	419
Banderoleuse automatisée.....	420
Systèmes de véhicules guidés automatisés (SVGA) .....	420
Automatisation de la cueillette et de l'emballage .....	421
<b>Décompte cyclique des stocks</b> .....	423
Comprendre la signification de l'exactitude de l'inventaire .....	423
<b>Préparation au décompte cyclique</b> .....	427
<b>Logistique inversée</b> .....	429
<b>Appliquer les conseils, les outils et les philosophies à votre situation d'entreprise</b> .....	434
<b>Chapitre 9</b> <b>Quelles sont les informations de stocks dont nous avons besoin?</b> .....	449
<b>21 septembre, réunion de l'équipe Harmonie</b>	
<b>Valeur des stocks d'Éclairages Woodstock : 34,1 millions de dollars</b> .....	449
Mon nom est Hicham et je suis le vice-président technologies de l'information chez Éclairages Woodstock. ....	449
<b>Rôle et responsabilités</b> .....	450
Mouvement des données en temps voulu .....	450
Fournisseur de technologie Internet .....	451
<b>Coordination de la chaîne logistique</b> .....	451
Données en temps réel .....	451
<b>Conversion des données en informations</b> .....	452
Fournir des informations pour la planification stratégique .....	452
Fournir des informations pour la planification tactique .....	453
Fournir des informations pour la planification et l'exécution opérationnelles .....	453
<b>Entreposage de données</b> .....	454
<b>Objectifs des technologies de l'information vis-à-vis de la gestion des stocks</b> .....	456
<b>Système de gestion d'entreprise (SGE ou ERP en anglais)</b> .....	457
<b>Systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement</b> .....	458

<b>Autres outils et technologies</b> .....	459
Codes à barres .....	459
Identification par radiofréquence (RFID) .....	459
Échange de données informatisées (EDI) et transfert électronique de données .....	460
Commerce électronique .....	460
Site Web d'Éclairages Woodstock.....	461
Gestion de projet.....	462
<b>Appliquer les conseils, les outils et les philosophies à votre situation d'entreprise</b> .....	466
<b>Chapitre 10</b> Les héros de l'ombre de la gestion des stocks .....	481
<b>31 octobre, réunion de l'équipe Harmonie Valeur des stocks d'Éclairages Woodstock : 31,6 millions de dollars</b> .....	481
<b>Services sur sites externes</b> .....	481
Mon nom est Jérémy et je suis le directeur des services sur sites externes chez Éclairages Woodstock.....	481
<b>Rôle et responsabilités</b> .....	482
Ventes de pièces de rechange .....	482
Ventes de services sur sites externes .....	482
<b>Interaction avec les autres maillons de la chaîne logistique</b> .....	483
Ventes et marketing .....	483
Conception des produits .....	483
Conception des processus.....	484
Fournisseurs .....	484
Distribution .....	484
Entretien.....	485
Technologie utilisée .....	486
Stocks et services sur sites externes .....	486
<b>Ressources humaines</b> .....	486
Mon nom est Zoé et je suis la directrice des ressources humaines chez Éclairages Woodstock. ....	486
<b>Rôle et responsabilités</b> .....	487
Interaction avec tous les maillons de la chaîne logistique .....	487

Les descriptions de poste .....	487
Gestion des salaires et des avantages sociaux .....	488
Conformité avec toutes les agences de réglementation .....	488
<i>Éducation et formation</i> .....	488
Communication de l'entreprise .....	490
<b>Maintenance</b> .....	491
Mon nom est Anthony et je suis le directeur maintenance chez Éclairages Woodstock. ....	491
<b>Rôle et responsabilités</b> .....	492
Entretien des machines et des équipements .....	492
Maintenance planifiée (maintenance préventive).....	492
Maintenance non planifiée .....	493
Maintenance proactive.....	494
Réduction du temps de mise en course des machines .....	494
<b>Bâtiments et installations</b> .....	496
Mon nom est Jean-Rémi et je suis le directeur bâtiments et installations chez Éclairages Woodstock. ....	496
<b>Rôle et responsabilités</b> .....	496
Propreté (partie de l'effort 5S) .....	497
Aménagement des cellules de travail.....	498
Stock de la salle des outils.....	498
Palettier .....	498
La météo et son impact sur les stocks .....	499
<b>Appliquer les conseils, les outils et les philosophies à votre situation d'entreprise</b> .....	506
<b>Chapitre 11 Optimiser les stocks : une nouvelle philosophie de vie pour la chaîne logistique</b> .....	517
<b>30 novembre, réunion de l'équipe Harmonie</b>	
<b>Valeur des stocks d'Éclairages Woodstock : 31 millions de dollars.</b>	517
Mon nom est Jacques et je suis le directeur chaîne logistique chez Éclairages Woodstock. ....	517
<b>Les dix erreurs les plus courantes de l'optimisation des stocks</b> .....	519
<b>Comment éviter les dix erreurs les plus courantes</b> .....	524
<b>Maintenir l'effort de redimensionnement des stocks</b> .....	532

Assurez-vous de la visibilité des stocks tout au long de la chaîne logistique .....	532
Faites de l'optimisation des stocks une partie importante de votre plan d'affaires et de votre stratégie .....	532
Cherchez à obtenir de petits succès progressifs .....	533
Supprimez les obstacles et les barrages .....	533
<b>Culture d'entreprise et gestion des stocks</b> .....	534
<b>Gestion des stocks et système formel versus informel</b> .....	535
<b>Appliquer les conseils, les outils et les philosophies à votre situation d'entreprise</b> .....	540
<b>Chapitre 12 Transformer les silos en un réseau logistique collaboratif</b> .....	547
<b>31 décembre, réunion des gestionnaires de la chaîne logistique et vidéoconférence pour toute l'entreprise</b>	
<b>Valeur des stocks d'Éclairages Woodstock : 30,1 millions de dollars</b> .....	547
Mon nom est Adriana et je suis la présidente d'Éclairages Woodstock .....	547
<b>Stratégie de stockage d'Éclairages Woodstock</b> .....	550
<b>Aligner les stocks sur la stratégie de l'entreprise</b> .....	551
<b>Stratégie de stockage client</b> .....	551
<b>Plans financiers</b> .....	552
<b>Planification industrielle et commerciale</b> .....	553
<b>Planification et achats</b> .....	554
<b>Conception des produits et des processus</b> .....	555
<b>Plans de production</b> .....	556
<b>Plans de distribution</b> .....	557
<b>Plans des technologies de l'information</b> .....	558
<b>Plans de ressources de soutien</b> .....	559
<b>Faire perdurer le modèle d'optimisation des stocks</b> .....	561
<b>Annexe A Bibliographie</b> .....	569
<b>Annexe B 150 PTI sur la manière d'optimiser les stocks</b> .....	571
<b>Index</b> .....	585