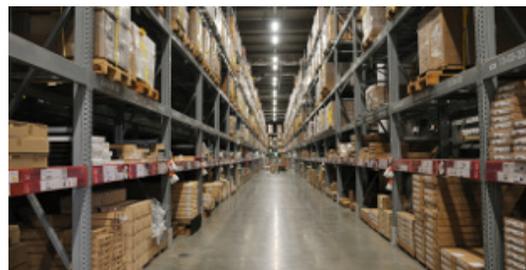


FICHES PRATIQUES

Des réponses simples et concrètes à toutes vos questions

Comment optimiser ses stocks

Bien gérer ses stocks permet à l'entreprise d'augmenter son chiffre d'affaires. Une politique de gestion des stocks efficace et optimisée garantit aux entreprises de réduire leurs coûts. Cela passe par l'évitement de deux écueils : stocker trop ou trop peu, car ces deux excès ont des conséquences néfastes sur le résultat d'exploitation.



1. Des stocks optimisés pour éviter le surstockage

C'est indéniable, le surstockage coûte cher. Un volume mal contrôlé engendre des coûts de stockage fixes (bâti-ments, engins lourds, étagères) et variables (salaires, frais d'entretien) qui pèsent lourd dans les comptes d'exploita-tion. De plus, le surstockage immobilise inutilement des capitaux. Le besoin en fonds de roulement (BFR) se compose de deux éléments :

- les stocks ;
- la trésorerie.

Diminuer son stock permet de faire mécaniquement augmenter sa trésorerie, ou bien de faire baisser le BFR.

2. Eviter la rupture de stock

Autre écueil d'une politique de stock non optimisée, la rupture de stock peut mener une PME dans le mur. En plus de faire perdre des ventes, une rupture de stock a un effet négatif sur le taux de service et peut détourner des acheteurs fidèles de l'entreprise, qui vont vers la concurrence.

De plus, une rupture de stock peut désorganiser un système de production intégré à une chaîne logistique. Une poli-tique de stock optimisée doit donc réussir à éviter le surstockage sans tomber dans la rupture de stock.

Juste à temps, Kanban, à point de commande... Chaque modèle de gestion de stock et de réapprovisionnement a ses avantages et ses inconvénients. Dans tous les cas, leur application peut faire gagner de l'argent aux entreprises.

3. Calculer les indicateurs clés pour optimiser ses stocks

Une gestion des stocks optimisée commence par une visibilité sans faille sur les réserves. Pour cela, il importe de connaître quelques indicateurs clés : Taux de rotation, temps d'écoulement...

4. Optimiser ses stocks en réduisant les stocks dormants

Des stocks dormants sont souvent entreposés à perte. Pour régler le problème, charge à l'entreprise d'identifier les stocks qui ne tournent plus pour réduire les coûts de stockage.

5. Optimiser ses stocks en identifiant les aléas de la supply chain

Optimiser ses stocks, c'est bien, sécuriser sa chaîne d'approvisionnement, c'est mieux. La supply chain est soumise à de nombreux aléas (internes, dûs aux fournisseurs, financiers...) qui sont à prendre en compte au moment de ration-naliser le système de stockage.

6. Comment rationaliser sa politique de stocks

Une politique de stock optimale passe aussi par des processus rationalisés. Transmission de l'information, souplesse de l'approvisionnement, réduction des références et des magasins, mais aussi choix du logiciel de gestion. Plusieurs pistes d'amélioration sont envisageables pour les entreprises qui souhaitent réinventer leur politique de stockage.

Comment choisir son modèle de gestion des stocks



1. La gestion des stocks à flux tendus, ou " Juste à temps "

Inventée par Toyota dans les années 60, la méthode de gestion des stocks à flux tendus (ou juste à temps) vise à réduire ces derniers au strict minimum. Pour cela, une idée simple : attendre la commande du client pour déclencher l'approvisionnement. Cette méthode de gestion, qui réduit les stocks dormants à zéro, n'est pas adaptée à tous les business. Elle est réservée aux secteurs où le client peut accepter un délai (relativement court) entre sa commande et la livraison (par exemple, dans l'automobile).

La méthode du juste à temps est à privilégier lorsque la supply chain de l'entreprise est parfaitement fiable. Il est également indispensable de s'approvisionner localement, et d'avoir des équipes flexibles. Cette gestion de stock repose sur un contrôle des détails optimal : le leitmotiv de ses créateurs était celui des 5 zéros :

- zéro panne ;
- zéro délai ;
- zéro papier ;
- zéro stock ;
- zéro défaut.

2. La gestion des stocks par étiquettes " Kanban "

Dérivée de la méthode à flux tendus, le Kanban est une méthode de gestion des stocks qui vise également à réduire les stocks au maximum. Elle applique la méthode du juste à temps en la fluidifiant, au moyen d'étiquettes (les fameux Kanban) complexes, mais faciles à mettre en place. Cette méthode assure un suivi de chaque étape de la commande jusqu'à la livraison.

La méthode Kanban est à recommander si l'entreprise travaille avec des cycles de production courts, et si le nombre d'opérations est faible ou moyen.

3. Le modèle de gestion des stocks à point de commande

Autre application du flux tendus, le modèle de gestion des stocks à point de commande apporte un peu plus de flexibilité que les précédents. Il consiste à fixer un seuil d'alerte de stocks bas. Lorsque ce seuil est atteint, une commande est automatiquement déclenchée.

Le calcul précis de la quantité à commander permet une réduction des stocks dormants. Ce modèle de gestion des stocks implique une totale confiance dans sa supply chain. Il est également nécessaire de parfaitement connaître la consommation et ses fluctuations, pour un calcul précis.

4. Le modèle de réapprovisionnement périodique

Ce modèle part d'une contrainte : certaines entreprises doivent effectuer des commandes fournisseurs à intervalle fixe. A partir de ce constat, il s'agit d'évaluer exactement la quantité à commander pour arriver à une gestion de stock optimisée.

Le modèle de réapprovisionnement périodique consiste à calculer précisément la quantité à commander. Il inclut un stock de sécurité pour éviter la rupture de stock. Ce modèle se base sur plusieurs variables :

- la demande moyenne ;
- la période fixe entre deux commandes ;
- le stock disponible ;
- le stock de sécurité ;
- le délai de réapprovisionnement ;

- le niveau de reapprovisionnement.

Ce modèle est donc à choisir seulement en cas de commandes fournisseurs passées à dates fixes.

Comment calculer les ratios de la gestion des stocks



1. Qu'est-ce que le ratio de rotation des stocks

Le ratio de rotation des stocks est le nombre de fois où le stock total est écoulé au cours d'une année civile. La phrase " le stock de l'entreprise tourne x fois par an " suffit à démontrer un mode de gestion optimisé. Plus le ratio de rotation des stocks est proche de 1, et plus le modèle de gestion des stocks est à revoir. Au contraire, un ratio de rotation élevé témoigne d'une logistique bien huilée, et de faibles besoins en fonds de roulement (BFR). Un ratio de rotation des stocks idéal ne peut être donné à titre d'exemple, car il varie grandement selon le secteur d'activité.

2. Comment calculer le ratio de rotation des stocks

Pour calculer le ratio de rotation des stocks, il faut commencer par calculer le stock moyen sur une période donnée, généralement une année civile. Il suffit d'additionner la valeur du stock en début d'année, puis celle du stock en fin d'année, et divisez par deux.

Stock moyen = (stock de début + stock de fin) ÷ 2

Par exemple, si en début d'année, l'entreprise disposait de 80 000 euros de stock, et 140 000 euros en fin d'année, le stock moyen est de 110 000 euros :

$(80\ 000 + 140\ 000) \div 2 = 110\ 000$ euros de stock moyen

Il convient ensuite de diviser le chiffre d'affaires par le stock moyen pour obtenir le ratio de rotation des stocks.

Chiffre d'affaires ÷ stock moyen = taux de rotation des stocks

Par exemple, si le chiffre d'affaires de l'entreprise est de 990 000 euros sur l'année, l'opération suivante reste à réaliser :

$990\ 000 \div 110\ 000 = 9$

Le ratio de rotation des stocks est donc de 9, ce qui signifie que le stock total a été écoulé 9 fois au cours d'une année.

3. Qu'est-ce que le temps d'écoulement des stocks

Le temps d'écoulement des stocks est une variable assez proche du ratio de rotation des stocks. Il consiste à calculer combien de temps, en moyenne, un produit restera en stock avant d'être écoulé. Dans tous les cas, cette variable doit être réduite au maximum pour parvenir à une gestion des stocks optimale. Mais cette variable est également à surveiller de très près dans le cas de produits périssables.

4. Comment calculer le temps d'écoulement des stocks

Pour calculer le temps d'écoulement des stocks, il faut diviser le stock moyen par le coût annuel des achats, puis multiplier par 365 (nombre de jours de l'année).

Temps d'écoulement des stocks = (stock moyen ÷ chiffre d'affaires) x 365

Par exemple, en reprenant les mêmes chiffres que dans l'exemple précédent :

$(110\ 000 \div 990\ 000) \times 365 = 40,5$

Le temps moyen d'écoulement des stocks est donc de 40,5 jours.

Comment réduire les stocks dormants



1. Qu'est-ce que les stocks dormants

Les stocks dormants, comme leur nom l'indique, sont des stocks qui ne tournent pas. Ils cessent de s'écouler pour une raison ou pour une autre, et font office de " poids mort " dans l'entrepôt, entraînant un coût logistique inutile. En général, les stocks dormants sont constitués de produits qui avaient un historique de ventes élevées, et qui ont cessé d'être demandés par les consommateurs de façon assez brutale. L'entreprise n'a pas pu cesser la commande (ou la production) à temps. En général, les stocks dormants sont entraînés par des dysfonctionnements de la chaîne logistique.

Afin de les réduire, il faut d'abord bien les identifier : c'est tout l'intérêt de faire un inventaire à intervalles réguliers pour avoir une image fidèle de la composition des stocks, et de la part de stocks dormants qui les compose.

2. Les flux tendus, la solution anti-stocks dormants

Certains modèles de gestion des stocks permettent de réduire au minimum ses stocks dormants. C'est le cas du modèle de gestion à flux tendus, qui consiste à lancer la production d'un produit une fois commandé par le client. Ce modèle n'est pour autant pas le plus flexible et le plus bénéfique pour la satisfaction client. En effet, ce modèle exclut la présence de stocks en attente d'une hypothétique vente.

3. Réduire ses stocks dormants en restant réactif à la demande

Pour éviter l'accumulation de stocks dormants, quel que soit le modèle de gestion des stocks appliqué par l'entreprise, il est recommandé d'effectuer un suivi en direct de la consommation. Surveiller les évolutions de la demande avec précision permet une plus grande réactivité si un produit cesse de s'écouler. En cas de baisse de la consommation, l'entreprise a la possibilité d'interrompre ou ralentir la commande ou la production d'un produit donné.

4. Écouler ses stocks dormants en cassant les prix

Si malgré tout, l'inventaire révèle l'existence de stocks dormants, l'entreprise va devoir prendre des mesures radicales et exceptionnelles. En effet, les stocks dormants engendrent une perte d'argent, liée au coût logistique de gestion des stocks. Pour écouler des stocks dormants, casser les prix, lancer une offre promotionnelle, les offrir pour l'achat d'un autre produit sont des solutions.

Comment identifier les aléas de la supply chain



1. Qu'est-ce que la supply chain

La supply chain, ou chaîne d'approvisionnement, est un concept indispensable à maîtriser pour une approche logistique de qualité. Elle prend en compte tout le cycle de vie du produit, depuis les matières premières jusqu'à la distribution et l'achat par le client. Elle peut être très complexe dans le cas de produits manufacturés, et peut impliquer de nombreux prestataires et sous-traitants.

2. Les aléas de la supply chain liés à la fonction achat et approvisionnement

Un fournisseur peut se retrouver en défaillance et ne plus être en mesure de livrer son produit semi-fini. Parfois, ceci est lié à la méthode de gestion des stocks du fournisseur. De plus en plus d'entreprises adoptent des modèles en flux tendus, qui sont les plus à même de réduire les coûts de gestion des stocks. Il est recommandé d'effectuer un audit de ses fournisseurs sur cette question de gestion des stocks, si leur apport concerne un produit critique pour l'entreprise. Les produits critiques sont ceux pour lesquels il est impossible de trouver un autre fournisseur à qualité équivalente. Land Rover en a fait l'amère expérience en 2002, lorsque l'entreprise a dû cesser la production d'un 4x4 car le fournisseur du châssis était en liquidation judiciaire. Résultat, un arrêt de la production de 6 mois, catastrophique pour le chiffre d'affaires de la marque.

3. Les aléas liés à l'organisation de l'entreprise

La supply chain des entreprises est parfois défaillante. Des erreurs faites en interne peuvent mettre en danger la chaîne d'approvisionnement des produits. Les ressources humaines sont également source d'aléas parfois difficiles à anticiper, surtout pour une PME où le nombre d'employés est faible. Enfin, une mauvaise visibilité sur le stock peut aussi générer des aléas néfastes. Pour s'en prémunir, il peut être utile de réaliser un inventaire tous les ans. Dans tous les cas, il est important de bien planifier les processus, afin de fluidifier le cycle de production et réduire les aléas liés au fonctionnement interne de l'entreprise.

4. Les aléas liés à la distribution et à la demande

Les aléas liés à la distribution sont les risques liés à des interférences dans la chaîne de distribution du produit, qui peuvent empêcher ce dernier d'arriver jusqu'au client. Il peut s'agir de contretemps dans l'acheminement, d'autant plus dommageables si le produit est périssable. Beaucoup d'aléas sont mal maîtrisés à cause d'un manque de visibilité et de communication avec les distributeurs.

La fluctuation de la demande est également un aléa difficile à maîtriser pour les entreprises. Une baisse de la consommation affecte tous les acteurs de la chaîne logistique. Une commande excessive, peut engendrer une rupture de stock et avoir des conséquences négatives. Mettre en place un système de prévision des ventes peut corriger ce type d'aléa.

5. Les aléas liés aux marchés financiers

Enfin, les aléas liés aux marchés financiers sont les plus difficiles à contrôler pour une entreprise. L'évolution du coût des matières premières peut, en effet, mettre en péril une chaîne d'approvisionnement à la source.

Comment définir une politique de stock optimale



1. L'inventaire, premier pas d'une politique de stock optimale

Mettre en place une politique de stock optimale nécessite de disposer des bons outils de diagnostic. C'est tout l'intérêt de l'inventaire, étape indispensable à la bonne gestion des stocks, surtout lorsque l'entreprise opère sur des volumes importants. En général, un inventaire est réalisé une fois par an, à la fin de l'année civile, avant les fêtes de Noël. Toutefois, les entreprises peuvent aussi opter pour l'inventaire permanent ou l'inventaire tournant. Pour une PME, il est commun de faire appel à ses propres effectifs pour les réaliser. Si le stock est de grande taille, une agence d'intérim, ou par un professionnel de l'inventaire peut se charger de l'inventaire. Le comptage des stocks contribue à identifier des variables clés, qui serviront à calculer les ratios de gestion des stocks.

2. Identifier les variables clés pour une politique de stock optimale

L'inventaire assure de disposer des indicateurs clés pour évaluer la politique de stock de l'entreprise. Il permet ainsi de calculer le stock moyen et le taux de rotation des stocks.

Pour conduire une politique de stock optimale l'entreprise doit calculer son besoin en fonds de roulement, ou BFR : il comprend, outre la trésorerie, le niveau de stock nécessaire à l'activité sans impacter le taux de service offert aux clients.

3. Fixer des objectifs de couverture de stock optimaux

Pour optimiser la gestion des stocks, l'entreprise se fixe des objectifs de couverture des stocks. Ils dépendent de la chaîne logistique et de la gestion des commandes fournisseurs. Ils doivent notamment être segmentés par article, en vue d'augmenter la satisfaction client.

Pour mieux piloter l'approvisionnement, l'entreprise peut surveiller de près les écarts entre le stock moyen et le stock optimal, en changeant au besoin de modèle de gestion des stocks.

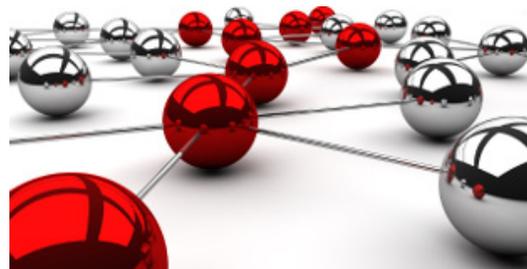
4. Réduisez les stocks dormants

Les stocks dormants, qui présentent un taux de rotation très faibles, coutent chers. Grâce à un modèle de gestion des stocks adapté, il est possible de limiter ces coûts. A noter qu'une politique de déstockage bien sentie peut libérer du fond de roulement et réduire les coûts d'exploitation de façon significative.

5. Bien identifier les aléas de la supply chain

Selon la qualité du modèle de gestion des stocks de l'entreprise, la supply chain est soumise à plus ou moins d'aléas. Bien les identifier, c'est le premier pas vers la sécurisation de la chaîne logistique, qui est au coeur d'une politique de stock optimale.

Comment rationaliser la gestion des stocks



1. Diminuer le nombre de références stockées

Pour diminuer le nombre de références-produit stockées, l'entreprise peut prendre le parti de mettre en place un stock de découplage. Il s'agit d'un stock intermédiaire placé en aval du cycle de production, concernant des produits semi-finis. La production finale est alors activée à la commande du client. Ce mode d'optimisation des stocks ne s'applique pas à tous les secteurs d'activité, et n'est possible que si l'entreprise dispose d'une structure de production très réactive. L'effet bénéfique du stock de découplage est de réduire le nombre de références stockées.

2. Diminuer le nombre de magasins pour rationaliser sa gestion des stocks

Le magasin, en logistique, est le nom générique pour les différents types d'entrepôts. Il est nécessaire d'optimiser leur fonctionnement, et pourquoi pas d'en réduire le nombre, si possible. Cela passe souvent par une réduction du volume global des stocks, en optimisant leur gestion globale. On peut ensuite opter pour les meilleurs emplacements géographiques des magasins pour en diminuer le nombre.

3. Rationaliser ses stocks en assouplissant l'approvisionnement

La relation avec les fournisseurs est primordiale pour rationaliser la gestion des stocks. Il est indispensable d'améliorer la communication avec les fournisseurs de l'entreprise. On peut les impliquer dès les premières phases de la planification d'un produit. L'idée est de créer un véritable partenariat, en vue d'assouplir l'approvisionnement. Améliorer le modèle de gestion des stocks est une autre source d'optimisation indispensable pour un approvisionnement plus souple.

4. La qualité de la transmission des informations, indispensable à une gestion rationalisée des stocks

La qualité de la transmission des informations est également un critère fondamental d'une gestion de stock rationalisée. Il faut pour cela améliorer sa communication externe, du côté des commandes fournisseurs et de la chaîne de distribution. C'est un point indispensable pour parer aux aléas de la supply chain en temps réel. La transmission de l'information doit aussi être optimisée à l'intérieur même de l'entreprise. Il faut enfin prêter une attention particulière au choix de son logiciel de gestion de stock : c'est un poste de dépense qui peut avoir un retour sur investissement très intéressant.

Découvrir le monde du marketing et du commercial



La référence
des décideurs
La communauté
Marketing
& communication



Le média
cross canal
Ecommerçants
et commerce
connecté



Le média
orienté
100% client



Le service
d'information
des commerciaux
et des business
developers

Découvrir le monde de la finance et des achats



Le média référent
des acheteurs
privé / public



La solution
d'information
des directeurs
administratifs
et financiers

Découvrir le monde de l'entrepreneuriat



La source
d'information
des
entrepreneurs
et
des dirigeants
PME



Le magazine
des entreprises
artisanales



Le magazine
des entreprises
artisanales