



# Comment gérer les stocks de votre entreprise

Un guide pour  
les entrepreneurs



1

### **Pourquoi la gestion des stocks est-elle importante ?**

La plupart des entreprises ont besoin de stocks pour bien fonctionner. Toutefois, il est difficile de savoir combien il faut en conserver et où les entreposer. Si vous n'en avez pas suffisamment, cela peut vous coûter du temps et des ventes; si vous en avez trop, vous immobilisez votre argent et votre espace, et vos stocks risquent d'être désuets, abîmés ou endommagés. L'optimisation vous permet de trouver un juste équilibre.

2

### **Évaluez la situation**

L'optimisation de vos stocks commence par l'évaluation des processus que vous utilisez actuellement et la mesure de vos résultats actuels. Une fois que vous avez une idée claire de votre situation, vous pouvez choisir des indicateurs de rendement clés et des objectifs. Ils vous permettront de rester sur la bonne voie pour apporter des améliorations qui produiront de meilleurs flux de trésorerie et augmenteront la productivité de votre entreprise.

3

### **Passez à l'action**

Une fois que vous aurez compris votre situation actuelle et déterminé vos objectifs, vous serez prêt à commencer à optimiser vos processus de gestion des stocks. Cela comprend la mise en place de systèmes de classification et de gestion rigoureux. Vous pourrez ensuite surveiller votre performance tout en apportant des améliorations constantes.

Pourquoi la gestion des stocks est-elle importante ?

# Trouver le bon équilibre

Quoi acheter ? Combien acheter ou produire ?  
Où l'entreposer ? Il s'agit des questions de base de la gestion des stocks, et les réponses peuvent être simples ou complexes, selon les caractéristiques et la taille de votre entreprise.

Toutefois, l'objectif de la gestion des stocks demeure le même. Vous voulez atteindre des niveaux de service à la clientèle satisfaisants tout en maintenant les coûts des stocks dans des limites raisonnables. Pour ce faire, vous devez équilibrer l'offre, la demande et le service.

## En quoi les stocks consistent-ils ?

Les stocks sont tout élément ou toute unité de ressource qui sont :

- utilisés dans le processus de transformation (matières premières)
- créés dans une étape intermédiaire (travaux en cours)
- le résultat du processus de transformation (produits finis)
- des biens que vous pouvez acheter et distribuer (produits finis)

## 3 symptômes typiques d'une mauvaise gestion des stocks

### ① Manque de contrôle

Un nombre étonnant d'entreprises utilisent des systèmes désuets et inefficaces pour acheter, suivre et reconstituer leurs stocks. Il en résulte des erreurs coûteuses, des plaintes de clients, des ventes perdues et des problèmes de flux de trésorerie.

### ② Divergences entre les équipes

Des objectifs divergents en matière de stocks entre les équipes internes peuvent mener à des conflits dommageables. Par exemple, il n'est pas rare que les équipes de vente, des achats et des finances travaillent toutes avec des prévisions différentes de la demande. Cela se traduit par un mauvais service à la clientèle et des coûts plus élevés pour votre entreprise.

### ③ Manque d'espace

Une mauvaise gestion des stocks peut entraîner une mauvaise organisation des aires d'entreposage et un manque d'espace. Les conséquences peuvent être graves : vous pourriez être forcé de louer ou d'acheter inutilement de l'espace.

Pourquoi la gestion des stocks est-elle importante?

# La mauvaise gestion des stocks engendre du gaspillage coûteux

Votre objectif est de créer une entreprise agile, efficace et rentable; cela signifie qu'il faut éliminer le gaspillage de toutes sortes à l'échelle de l'organisation. La mauvaise gestion des stocks est une forme importante de gaspillage.

Les stocks excédentaires et obsolètes prennent beaucoup de place et bloquent vos capitaux. De plus, ils peuvent cacher d'autres formes de gaspillage, comme des délais excessifs, des problèmes avec les fournisseurs ou des retards de production fréquents.

Voici d'autres formes de gaspillage des stocks: le manque de stocks (ruptures de stock), la perte d'articles et une manutention excessive des stocks.



## Une source de risque financier

Les stocks sont comptabilisés comme un actif à court terme dans votre bilan. Contrairement à d'autres actifs comme l'encaisse ou l'immobilier, les stocks se déprécient au fil du temps. S'ils ne sont pas bien gérés, ils peuvent entraîner une perte de valeur importante pour votre entreprise, car ils peuvent être obsolètes, abîmés, endommagés ou volés.



Pourquoi la gestion des stocks est-elle importante?

# Les avantages d'une bonne gestion des stocks



## Appariement de l'offre et la demande

De bonnes prévisions, de saines relations avec les fournisseurs et des pratiques d'achat et de planification rigoureuses vous permettent d'acheter ou de produire la quantité de stocks requise pour répondre à la demande future de la clientèle. Cette capacité est particulièrement essentielle pour les entreprises en croissance.



## Augmentation des flux de trésorerie

Les stocks représentent des liquidités qui attendent sur une étagère. Une bonne gestion des stocks vous permet de réduire le montant d'argent immobilisé dans les stocks et de réduire au minimum le risque d'obsolescence ou de détérioration.



## Accroissement de la productivité

De solides processus de gestion des stocks et des aires d'entreposage bien organisées permettront de gagner du temps et d'éviter des pertes de production en raison d'erreurs ou d'articles non stockés, égarés ou volés. Il en résultera une rentabilité accrue pour votre entreprise.



## Amélioration du service à la clientèle

Moins d'erreurs et de ruptures de stock signifient un service plus fiable, des clients plus satisfaits et plus de ventes!

Évaluez la situation

# Quelles sont vos pratiques actuelles en matière de stocks ?



## Cinq questions pour vous aider à analyser vos pratiques de gestion des stocks

### ① Qu'avez-vous actuellement en stock ?

Combien d'unités de gestion des stocks (UGS) avez-vous ? Quelle quantité avez-vous en stock ? Combien de jours cette quantité durera-t-elle ?

### ② Qui est responsable de la gestion des stocks ?

Le personnel responsable des stocks a-t-il reçu une formation sur les meilleures pratiques en matière de gestion des stocks ?

### ③ Quels processus et systèmes utilisez-vous pour gérer les stocks pour chaque catégorie ?

Classez-vous vos stocks selon leur fréquence d'utilisation ou de vente ?

### ④ Éprouvez-vous actuellement des problèmes relatifs au service ?

Êtes-vous en mesure de répondre à la demande de la clientèle rapidement et au bon prix ?

### ⑤ Comment surveillez-vous la performance de votre gestion des stocks ?

Vous fixez-vous des objectifs ? Avez-vous des indicateurs de rendement clés (IRC) ? Le coût total de possession est-il pris en compte lors de l'achat de produits à prix réduit ?

Évaluez la situation

# Choisir les IRC et les objectifs

Les indicateurs de rendement clé (IRC) vous permettent de surveiller vos priorités les plus importantes en matière de gestion des stocks.

Ils doivent être précis et mesurer différents secteurs prioritaires: le niveau de service, le niveau des stocks et la précision des stocks. Nous suggérons généralement de surveiller au moins un IRC pour chaque secteur prioritaire afin d'assurer un juste équilibre entre les efforts déployés.

Pour chaque IRC, établissez un objectif qui est ambitieux, mais qui n'est pas impossible à atteindre. Une fois vos objectifs atteints, vous pouvez en établir de nouveaux dans un cycle d'amélioration continue.

## IRC communs de la gestion des stocks

### Niveau de service

Le **ratio du taux de remplissage** mesure le pourcentage des commandes des clients qui ont été exécutées au cours d'une période donnée avec des stocks disponibles, sans commandes en attente, sans ruptures de stock ou sans ventes perdues.

$$\text{Taux de remplissage} = \frac{\text{Commandes expédiées en entier}}{\text{Commandes passées par les clients}}$$

ou

Le **ratio du niveau de service** mesure le pourcentage des demandes qui sont complétées en temps.

$$\text{Niveau de service} = \frac{\text{Demande à laquelle vous avez répondu à temps}}{\text{Demande totale}}$$

## IRC communs de la gestion des stocks (suite)

### Niveau des stocks

Le **ratio de rotation des stocks** mesure le nombre de fois que les stocks réalisent une rotation (sont vendus et remplacés) au cours d'une année.

$$\text{Rotation des stocks} = \frac{\text{Coût des produits vendus}}{\text{Valeur moyenne des stocks}}$$

ou

Le **nombre de jours de conservation des stocks** mesure l'efficacité de la gestion de vos stocks et aide à coordonner les équipes d'achat, de production et de vente.

$$\text{Durée de conservation des stocks} = \frac{\text{Valeur moyenne des stocks}}{\text{Coût des produits vendus}} \times 365$$

### Précision des stocks

Le **ratio de précision des stocks** mesure la précision des données relatives aux stocks en comparant les stocks réels sur les tablettes avec ce qui est enregistré dans votre base de données.

$$\text{Précision des stocks} = \frac{\text{Dénombrement réel des stocks}}{\text{Dénombrement enregistré des stocks}}$$

ou

Le **ratio d'utilisation de l'espace d'entreposage** constitue un autre ratio couramment utilisé qui mesure l'efficacité avec laquelle vous utilisez la capacité de votre entrepôt ainsi que l'espace qu'il vous reste pour l'entreposage.

$$\text{Utilisation de l'espace d'entreposage} = \frac{\text{Espace utilisé}}{\text{Espace total disponible}}$$

Évaluez la situation

# Créer un tableau de bord de rendement des stocks

Maintenant que vous avez choisi les IRC et fixé des objectifs, vous êtes prêt à créer un tableau de bord de gestion des stocks. Un tableau de bord permet à votre équipe de faire un suivi continu de votre performance par rapport aux objectifs internes et de prendre des mesures concrètes.

## Exemple d'un tableau de bord simple de gestion des stocks

	Initial	Actuel	Objectif	État*	Mesure à prendre
Niveau des stocks	2 000 000 \$	1 800 000 \$	1 600 000 \$	●	<input type="checkbox"/>
Rotation des stocks	4,0	4,5	5,0	●	<input type="checkbox"/>
Ratio du taux de remplissage	85 %	88 %	97 %	●	<input checked="" type="checkbox"/>
Précision des stocks	90 %	92 %	98 %	●	<input checked="" type="checkbox"/>
Nbre d'UGS	10 000	10 200	9 800	●	<input checked="" type="checkbox"/>
Obsolescence Valeur des stocks qui n'ont pas bougé depuis deux ans	100 000 \$	50 000 \$	25 000 \$	●	<input type="checkbox"/>

\*Selon l'échéancier et les progrès



### Éviter une surcharge d'information

Vous ne voulez pas trop d'IRC dans votre tableau de bord. Sélectionnez les quatre ou cinq IRC qui sont les plus pertinents pour votre entreprise. Lorsque vous avez atteint vos objectifs pour ces IRC, vous pouvez en choisir d'autres. La collecte et l'enregistrement excessifs de données submergeront les employés et feront en sorte que le tableau de bord ne sera pas utilisé.

Passez à l'action

# Cerner les lacunes et chercher des gains rapides

Une fois votre situation actuelle analysée, vous pouvez évaluer les écarts entre ce que vous faites maintenant et les meilleures pratiques. Vous jetterez ainsi les bases d'un plan d'action, y compris des projets à gains rapides qui produiront les meilleurs résultats dans les plus brefs délais.



Passez à l'action

# Économies pouvant être réalisées grâce à l'optimisation des stocks

Un excès de stocks entraîne de nombreux coûts souvent cachés. Dans l'exemple ci-dessous, nous voyons comment ces coûts s'additionnent.

Dans notre exemple, l'entreprise vend des biens qui coûtent 8 millions \$ par année <sup>1</sup>. Elle détenait initialement des stocks d'une valeur de 2 millions \$ <sup>2</sup> en tout temps, ce qui signifie qu'elle avait quatre rotations de stocks <sup>3</sup> par année. En réduisant ses niveaux de stocks de 20 % <sup>4</sup> et en ajoutant un cycle de rotation des stocks par année <sup>5</sup>, l'entreprise peut protéger ses flux de trésorerie et réduire ses frais de financement. Cet argent disponible peut ensuite être investi ailleurs, par exemple dans une capacité de production supplémentaire, ce qui se traduit par des gains importants sur les coûts des occasions. Les coûts liés à l'entreposage, la manutention, l'obsolescence,

les pertes et les dommages ainsi que les coûts d'assurance sont également réduits, ce qui totalise des économies globales de 100 000 \$ par année <sup>6</sup>. Les pourcentages indiqués ci-dessous représentent des moyennes sectorielles. Chaque entreprise devrait examiner ses dépenses pour avoir une idée claire de ses véritables coûts d'entreposage.

De plus, cet exemple ne porte que sur les coûts d'entreposage et n'indique pas les coûts de commande et les coûts de pénurie. En bref, prendre le temps d'optimiser votre gestion des stocks est un investissement qui peut très facilement être rentabilisé.

Situation actuelle des stocks				Incidence de l'optimisation des stocks	
Coût des produits vendus	<sup>1</sup> 8 000 000 \$			Coût des produits vendus	8 000 000 \$
Niveau des stocks	<sup>2</sup> 2 000 000 \$			Réduction de 20 % du niveau des stocks	<sup>4</sup> 1 600 000 \$
Rotations des stocks	<sup>3</sup> 4			Rotations des stocks	<sup>5</sup> 5
	<b>Coûts de possession</b>	<b>% du coût annuel (moyenne du marché)</b>	<b>Coût annuel</b>	<b>Coût annuel avec optimisation des stocks</b>	
Coût des occasions	De 5 % à 15 %	10 %	200 000 \$		160 000 \$
Frais de financement	De 1 % à 5 %	2,5 %	50 000 \$		40 000 \$
Coût de l'espace d'entreposage	De 1 % à 5 %	2,5 %	50 000 \$		40 000 \$
Frais de manutention	De 1 % à 5 %	2,5 %	50 000 \$		40 000 \$
Coût lié à l'obsolescence	De 1 % à 5 %	2,5 %	50 000 \$		40 000 \$
Pertes et dommages	De 1 % à 10 %	2,5 %	50 000 \$		40 000 \$
Assurance	De 1 % à 5 %	2,5 %	50 000 \$		40 000 \$
<b>Total</b>	<b>De 11 % à 50 %</b>	<b>25 %</b>	<b>500 000 \$</b>		<b>400 000 \$</b>
				Économies récurrentes	<sup>6</sup> 100 000 \$
				Économies ponctuelles	400 000 \$

# Le système de classification ABC

Une façon simple d'obtenir une image claire de vos stocks est d'effectuer une analyse ABC. Le système est basé sur le principe de Pareto, selon lequel environ 20 % des articles compteront pour 80 % de l'utilisation de votre entreprise. Utilisez l'analyse ABC pour prendre des décisions quant à la façon d'améliorer votre performance. Les objectifs en matière de rotation des stocks et de niveau de service devraient être définis en conséquence.

## Articles catégorie A

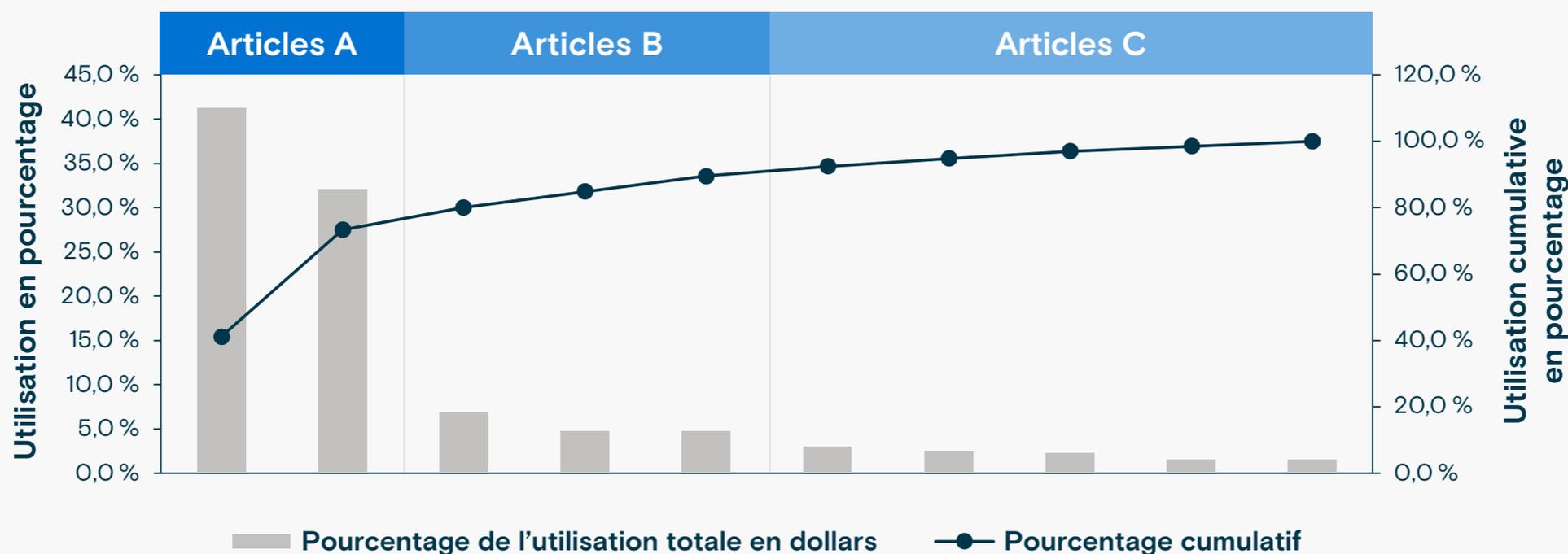
Les 10 à 20 % des articles qui représentent de 70 à 80 % de l'utilisation annuelle. Vous ne pouvez pas vous permettre de vous trouver à court de ces articles de base.

## Articles catégorie B

Les 30 % des articles qui représentent entre 15 et 25 % de l'utilisation annuelle. Ils sont moins utilisés, mais il faut quand même les conserver en stock. Le prix des articles de catégorie B doit, de façon générale, permettre de dégager une marge supérieure pour que les profits couvrent les frais d'entreposage.

## Articles catégorie C

Les articles qui se vendent peu et dont les coûts d'entreposage sont élevés. Ils ne contribueront pas grandement à vos résultats financiers, mais ils représentent souvent 50 % des articles en stock. Efforcez-vous de réduire ces stocks.



Passez à l'action

# Liquider à l'aide d'un plan

**Trop souvent, les entreprises ne veulent pas se départir de leurs stocks excédentaires ou désuets. Ces articles ont tendance à encombrer leur espace d'entreposage.**

Pour s'attaquer à ce problème, il est important de créer un plan d'action, en fixant des règles sur ce qui constitue un stock excédentaire. Par exemple, quelle est la période de temps maximale où un article peut rester sur les tablettes avant que des mesures soient prises ? Ensuite, déterminez les articles précis dont vous devez vous débarrasser, en prenant d'abord des mesures pour ceux qui présentent le plus grand écart entre la quantité de stocks et les besoins réels. Vous pouvez notamment communiquer avec des fournisseurs pour retourner des articles, offrir des incitatifs aux représentants commerciaux pour qu'ils les vendent, effectuer une liquidation, effectuer un échange de pièces, faire un don ou procéder à l'élimination.



Passez à l'action

# Maintenir un contrôle rigoureux sur les stocks



## Désignez une personne responsable de la gestion des stocks

Les décisions relatives aux achats et aux stocks sont souvent laissées à des employés qui ont d'autres responsabilités et n'ont aucune formation officielle en matière de stocks. Il est essentiel de désigner une personne qualifiée à titre de responsable des stocks. Outre la gestion quotidienne, cette personne devrait également diriger les efforts d'amélioration continue.



## Planifiez les niveaux de stocks

L'achat des stocks doit tenir compte des données et des prévisions historiques sur les ventes, des délais d'approvisionnement des fournisseurs, des considérations financières, du coût total de possession et des exigences de production ou de distribution. Par conséquent, la communication et la coordination entre les équipes sont essentielles. Les chefs d'équipe devraient se rencontrer périodiquement pour discuter des plans de gestion des stocks et les réviser.



## Mettez en place un système de gestion des stocks

Une façon simple de gérer les niveaux de stocks consiste à déterminer le nombre maximal et minimal d'articles dont vous avez besoin. Vous pouvez, par exemple, établir un maximum de 10 articles et un minimum de deux articles. Idéalement, votre système sera dynamique et comportera des paramètres de renouvellement des stocks pour chaque article, en fonction du volume des ventes, des délais et du niveau de sécurité pour les stocks.



## Assurez un bon suivi et ayez un entrepôt bien organisé

Vous devez mettre en place des systèmes fiables pour l'étiquetage et le marquage des articles, ainsi que consigner la quantité de stocks que vous avez, l'emplacement des articles et la date à laquelle vous les avez reçus, ramassés et utilisés. Votre entrepôt doit être bien organisé et avoir un bon système d'appellation pour déterminer l'emplacement des produits, en réservant le meilleur accès pour vos articles A en fonction de leur vitesse de circulation.

# Augmenter l'efficacité grâce à la technologie

## ① Suivi des stocks

Un logiciel de gestion des stocks assurera le suivi des articles aux étapes de l'achat, de la réception, des processus de production et des ventes. Les systèmes de gestion de l'entrepôt constituent une technologie connexe qui permet de faire le suivi de toutes les opérations relatives aux stocks, de la réception à l'expédition, en passant par la préparation. Ces technologies vous indiqueront ce que vous avez en stock, ce qui a été vendu ou envoyé en production, et ce qui a été commandé. Elles s'intègrent également à d'autres systèmes, y compris à des logiciels de comptabilité et de point de vente, afin d'offrir une perspective en temps réel aux équipes de vente, de production et de finances.

## ② Exactitude

L'échange de données informatisé (EDI), les codes à barres, la communication en champ proche (CCP) ou l'identification par radiofréquence (IRF) reposent sur la numérisation afin d'éliminer les erreurs d'entrée de données lors de la réception et du traitement des commandes et de vous aider à maintenir un entrepôt organisé.



## La qualité des données est essentielle

La qualité de vos systèmes technologiques dépend de celle des paramètres que vous avez définis et des données saisies dans ceux-ci. Il est possible de résumer ainsi: «à données initiales douteuses, résultats douteux». La qualité des résultats de votre système dépendra donc de la qualité des intrants.

## ③ Planification des achats

Les systèmes numériques de gestion des stocks peuvent faire des suggestions d'achat en fonction des stocks disponibles, des niveaux minimaux et maximaux prédéfinis, des commandes qui ont déjà été passées et de la demande prévue de la clientèle. Pour les grandes entreprises, les logiciels de planification des ventes et des opérations aident à orchestrer les activités diversifiées d'une entreprise, y compris la gestion des stocks. Il est à noter que dans un environnement de production, le système de planification des ressources manufacturières (PRM) est souvent utilisé pour planifier les besoins en stocks et établir les niveaux de stocks.

## ④ Suivi des relations avec les fournisseurs

Vous pouvez utiliser un logiciel pour suivre les interactions avec les fournisseurs, y compris les propositions, les contrats, les prix et la performance, comme l'entente sur les niveaux de service. Un bon suivi vous permet de déterminer les meilleurs fournisseurs qui donnent de la rétroaction sur la performance et de demander des rabais sur les achats en gros, entre autres avantages. Vous pourriez même être en mesure d'intégrer votre système à celui de vos fournisseurs et de vos meilleurs clients pour automatiser les processus d'approvisionnement et de vente.

# Tenir compte de l'élément humain

Les gens sont habitués à faire les choses d'une certaine manière et le changement n'est jamais facile. C'est pourquoi la communication, la formation ainsi qu'une approche planifiée et délibérée en vue d'apporter des améliorations sont des conditions préalables pour obtenir l'adhésion et la participation des employés.

## Mettre l'accent sur la formation

Une formation de grande qualité est indispensable pour faire en sorte que les employés s'adaptent bien au changement et effectuent une transition en douceur. Des cours sur la gestion des stocks sont offerts dans la plupart des régions, et des occasions d'apprentissage formelles devraient être accompagnées d'une formation en cours d'emploi par mentorat et jumelage.

En plus d'offrir de la formation, il est important de faire participer les employés à la mise en œuvre du changement, notamment lors de la sélection des systèmes et de l'introduction de nouvelles procédures. Les leaders devraient communiquer clairement les avantages du changement et solliciter les commentaires des employés.

## Commencer par des projets pilotes

L'optimisation de la gestion des stocks peut être complexe; il est donc souvent judicieux de réaliser des projets pilotes avant d'apporter les changements à l'ensemble de l'entreprise. Les projets pilotes vous permettent de tester de nouvelles méthodes et de nouveaux systèmes à petite échelle pour évaluer la performance, corriger les bogues et acquérir des connaissances à moindre risque. Une bonne façon de gérer vos projets pilotes consiste à utiliser la méthode « planifier, exécuter, vérifier et agir ».

**Planifiez** le changement et tentez de prévoir les résultats.

**Exécutez** le plan par petites étapes, dans un environnement contrôlé.



**Agissez** pour normaliser ou améliorer le processus.

**Surveillez** et recueillez les données en les comparant aux résultats attendus.

## Conclusion

# Économies de coûts et gains de productivité

Les stocks sont des actifs essentiels d'une entreprise. Pourtant, ils sont souvent mal gérés, ce qui a des conséquences néfastes sur les flux de trésorerie, la productivité, la satisfaction de la clientèle et les ventes. L'optimisation de la gestion des stocks n'a rien de prestigieux, mais elle peut mener à des gains remarquables pour votre entreprise.

Tout commence par l'examen attentif de votre façon de faire les choses et la mesure de vos résultats. Une fois que vous avez cerné les lacunes entre ce que vous faites et les meilleures pratiques, vous pouvez vous préparer à apporter des améliorations. Choisissez des IRC, établissez des objectifs, élaborer un plan d'action et créez un tableau de bord pour suivre vos progrès. Vous pouvez ensuite apporter des améliorations en examinant vos processus, en introduisant des systèmes de gestion des stocks, en offrant de la formation à vos employés et en utilisant un tableau de bord pour surveiller vos stocks. L'objectif principal est de déterminer le bon niveau de stocks pour le service requis par votre organisation.

Lorsque vos équipes verront les choses s'améliorer, elles seront inspirées à se dépasser. Vous pourrez fixer des objectifs plus ambitieux et les atteindre. Il s'agit d'un cycle vertueux d'amélioration continue qui fonctionne, mais vous devez faire ce premier pas.





**BDC est là pour vous aider. Nous offrons des prêts et des conseils aux entrepreneurs pour les aider à bâtir des entreprises plus efficaces, plus rentables et plus concurrentielles.**

- **Découvrez nos solutions d'efficacité opérationnelle pour les entrepreneurs.**
- **Voyez le soutien financier que nous pouvons vous offrir.**

**bdc**   
**financement.  
conseil.  
savoir-faire.**

**Pour plus d'information, communiquez avec nous ou visitez le centre d'affaires de BDC le plus proche.**

1-888-INFO-BDC (1-888-463-6232)  
info@bdc.ca  
bdc.ca

This document is also available in English.

ISBN: 978-1-989306-83-3  
EB-INVENMGMT-F2109