



ÉTUDE DE CAS

Comprendre les véritables coûts d'un inventaire

Pratiques d'excellence visant à réduire
le coût réel des stocks

www.vicone.ca

Par Eric Leclair
President
Vicone Caoutchouc Haute Performance inc.



VICONE

CAOUTCHOUC HAUTE PERFORMANCE

Comprendre les véritables coûts d'un inventaire

Pratiques d'excellence visant à réduire le coût réel des stocks

Il existe de nombreux points de vue divergents sur la question de la gestion des stocks. Minimiser les délais d'approvisionnement tout en réduisant les coûts représente un défi quotidien que doivent relever tous les professionnels de l'approvisionnement et de la gestion des stocks. Même s'il n'y a pas de solution miracle, il existe des moyens de mieux maîtriser vos stocks sans compromettre votre service.

Les stocks : excédentaires ou insuffisants

Les entreprises semblent entretenir une relation conflictuelle avec leur gestion des stocks. D'une part, ils y voient un rappel constant du coût de l'argent. D'autre part, c'est une nécessité dont l'importance surpasse de loin les coûts qui y sont associés. Les entreprises ont besoin de suffisamment de stocks pour mettre leurs produits en marché plus rapidement, augmenter leurs parts de marché, tirer parti de ventes opportunistes et, en bout de ligne, surpasser les attentes de leurs clients.

Les stocks représentent plus qu'une dépense initiale. De fait, les stocks entraînent avec le temps des coûts de plus en plus importants, particulièrement si le ratio de rotation est faible (la fréquence à laquelle une entreprise liquide ou vend tout son stock avant de le remplacer). Plus une entreprise conserve ses stocks longtemps ou ne peut les vendre, plus les coûts associés augmentent. La plupart des entreprises ne sont pas conscientes du coût réel des stocks ou ne le mesurent tout simplement pas, ce qui rend la situation pire encore.

Les gestionnaires en approvisionnement oeuvrent dans un univers de chiffres et de calculs où l'on mesure leur succès surtout en fonction de leur capacité à minimiser les coûts, tout en satisfaisant les besoins de ventes immédiats. Malheureusement, de nombreuses entreprises ne comprennent pas le coût réel des stocks. Les Services d'approvisionnement doivent ainsi s'en remettre à deux techniques populaires pour atténuer le coût des stocks :

1) La méthode de gestion ponctuelle des commandes, qui consiste à n'acheter que ce qui est nécessaire pour exécuter une commande particulière. Cette méthode a souvent pour conséquence de restreindre la capacité d'une entreprise à profiter d'économies d'échelle et d'un pouvoir d'achat en gros pour négocier de meilleurs prix. Elle peut également entraîner des délais si le produit n'est pas immédiatement disponible ou occasionner des coûts de transport élevés causés par les envois urgents.

2) Le fait de compromettre les critères de sélection des fournisseurs en se procurant l'option la plus économique. Cette approche peut avoir un impact défavorable sur la qualité, le service et la livraison.

Ces approches ont souvent comme conséquence de compromettre la capacité d'une entreprise à négocier avec ses fournisseurs, et les verra inévitablement atterrir au bas de l'échelle en termes de priorité de service.

Avant de s'attaquer à la question de la réduction du coût des stocks, nous devons d'abord identifier les coûts réels et les comprendre. Ces coûts englobent un certain nombre de facteurs que l'on néglige souvent de prendre en compte.

Nous avons associé à chacun de ces facteurs une valeur estimée en dollars afin de bien illustrer leur importance. Prenez connaissance de l'exemple de la page suivante, qui est basé sur des stocks d'une valeur de 1 000 000 \$ et des ventes annuelles de 5 000 000 \$.

Comprendre les véritables coûts d'un inventaire

Pratiques d'excellence visant à réduire le coût réel des stocks

CATÉGORIE	COÛT ANNUEL \$	COÛT EN %*
Coûts de transport : Si les stocks ne sont pas disponibles, vous devez payer pour des commandes accélérées et des envois urgents à vos clients.	\$15,000	1.5%
Perte de clientèle causée par des livraisons en retard et des stocks manquants : Estimez que 2 % de votre clientèle ira acheter ailleurs à cause des stocks manquants et d'un service insatisfaisant.	\$20,000	2.0%
Temps supplémentaire à la réception et l'expédition : Les employés doivent arriver tôt ou rester tard afin de répondre aux demandes des clients causées par un manque de stock ou des livraisons en retard.	\$15,000	1.5%
Le coût de l'argent : Présumez un emprunt à d'un million de dollars à 7,5 %* pour maintenir des stocks en quantité adéquate.	\$75,000	7.5%
Stock endommagé : Estimez des pertes de stock de 25 000 \$ causées par une manutention ou un entreposage inadéquats.	\$25,000	2.5%
Coût de gestion du stock dormant : Les produits ayant un historique de ventes élevé qui cessent soudainement de vendre et demeurent en inventaire.	\$30,000	3.0%
Stock mort : Produits prévus par les ventes qui ne sont plus nécessaires car ils sont devenus désuets. Ils sont souvent vendus en solde ou jetés – un coût souvent invisible ou ignoré.	\$20,000	2.0%
Coûts d'entreposage : Les coûts reliés au loyer, à l'entretien, à l'électricité, aux services publics, etc.	\$60,000	6.0%
Espace d'entreposage supplémentaire : En présumant que de 20 % à 30 % de votre espace d'entrepôt est consacré à du stock mort ou à rotation lente, vous devez louer de l'espace supplémentaire afin de répondre aux besoins du stock à rotation rapide.	\$30,000	3.0%
Coût de gestion du stock excédentaire : Les coûts comprennent le temps supplémentaire consacré à la manutention, l'inventaire et la gestion du stock excédentaire.	\$10,000	1.0%
COÛT RÉEL DES STOCKS	\$300,000	30%

(*taux assujettis aux fluctuations)

Comprendre les véritables coûts d'un inventaire

Pratiques d'excellence visant à réduire le coût réel des stocks

Les entreprises ne sont pas toutes aux prises avec les mêmes problèmes, mais toutes sont surprises de constater que leur stock coûte plus cher qu'ils ne le souhaiteraient et ce, de manière imprévue. Le coût des stocks ne se limite pas au coût unitaire de l'article; il comprend également tous les facteurs décrits ci-dessus.

Maintenant que nous avons clairement identifié le coût réel des stocks d'une entreprise, nous pouvons analyser les moyens de le réduire. En général, les entreprises utilisent des estimations approximatives pour établir le coût des stocks. Comme nous l'avons démontré ci-dessus, la règle générale est d'environ 30 % de la valeur des stocks actuels. La gestion du stock dormant représente notamment 3 % de ce coût, qu'il ne faut pas confondre avec le stock mort. On peut définir les stocks dormants comme étant des produits ayant un historique de ventes élevées – quoique cycliques – dont les ventes cessent soudainement et demeurent en stock durant de longues périodes.

La question sur toutes les lèvres est la suivante: « Comment puis-je réduire les coûts liés aux stocks et minimiser les niveaux de stocks, tout en conservant la capacité de répondre aux demandes immédiates de mes clients? »

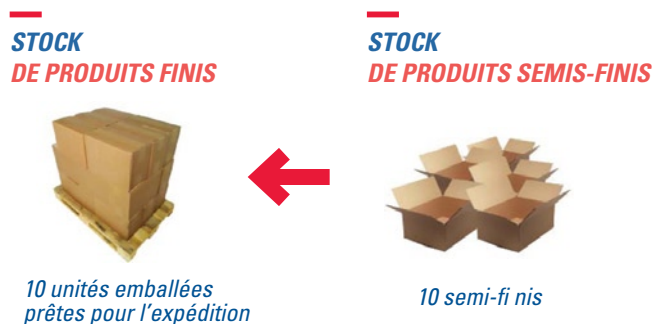
La meilleure façon d'y arriver consiste à créer une synergie et une coopération à travers l'ensemble des facteurs clés de votre chaîne logistique. Une simple liste de conditions standards ne suffira pas; vous avez besoin d'une entente qui minimisera les délais d'approvisionnement pour assurer le réassortiment des stocks. En limitant vos délais de réassortiment des stocks, vous diminuerez les « coûts de transport d'urgence » de vos fournisseurs, ainsi que le nombre d'envois urgents à vos clients causés par des livraisons en retard.

Tel que mentionné, votre coût des stocks ne se limite pas au coût du produit. Les coûts d'expédition et de réception à votre entrepôt constituent un élément très important de vos coûts globaux. Trouver des façons de limiter l'impact de ce coût profitera grandement à vos résultats d'affaires. L'approche hybride « Commande permanente/méthode kanban » est un moyen idéal d'y arriver, en faisant en sorte que les ententes avec vos fournisseurs limitent vos délais d'approvisionnement.

Stratégie hybride « commande permanente / méthode kanban »

Ce type d'entente fera en sorte que votre fournisseur conservera un stock de produits finis pour vous. Il s'agit ici de produits entièrement emballés et prêts à être expédiés. Votre fournisseur conservera également des produits semi-finis prêts à combler les stocks de produits finis, ce qui minimisera vos délais futurs de réassortiment. Un ratio de 2 pour 3 est une bonne règle générale à suivre. Ceci permettra de faire face à toute augmentation imprévue de la demande.

Le délai nécessaire pour convertir le stock de produits semi-finis en produits finis devrait être d'une semaine tout au plus. Lorsque vous négociez des volumes de stock, vous devriez essayer d'approcher le plus près possible de la quantité économique de commande de votre fournisseur. Il s'agit du volume en fonction duquel toute quantité supplémentaire commandée ne réduit pas leurs coûts ou votre prix. Il ne sera peut-être pas toujours possible d'atteindre cette quantité, mais le fait d'en discuter d'entrée de jeu avec votre fournisseur permettra d'envisager la possibilité d'une réduction des prix. Acheter un article à la fois chaque jour, dix jours de suite, ne sera jamais aussi rentable que commander 10 articles dans un seul envoi.



Comprendre les véritables coûts d'un inventaire

Pratiques d'excellence visant à réduire le coût réel des stocks

Que signifie pour votre entreprise une entente hybride de «commande permanente/méthode kanban»?

- 1) Vous devez vous engager à commander une quantité déterminée de stock de produits finis pour chaque envoi. Comme ce stock vous appartient et que vous avez la responsabilité de cette quantité, vous pouvez limiter votre exposition au risque. L'entente stipulera que votre fournisseur aura la responsabilité de maintenir des stocks constants de produits finis et semi-finis, un facteur clé de votre chaîne logistique. Pour assurer le succès de cette stratégie, toutefois, vous ne pouvez modifier ces volumes à la dernière minute, puisqu'il ne s'agira plus d'une situation gagnante pour les deux parties.
- 2) Le stock de produits finis constitue une «vente fermée» pour votre fournisseur, ce qui signifie que ces produits représentent une vente garantie – même si la date d'envoi et de facturation ou la durée d'entreposage sont à négocier.
- 3) Vous surveillerez votre propre volume trimestriel de ventes et consulterez le Service des ventes et de gestion des stocks avant de suggérer toute modification à ces volumes avec votre fournisseur.
- 4) Si possible, il y aura des visites régulières chez votre fournisseur pour vous assurer que vos stocks sont maintenus. Advenant le cas où votre fournisseur ne maintiendrait pas les niveaux adéquats de stocks ou expédierait moins de produits finis que les quantités prévues dans l'entente, il pourrait se voir imposer des pénalités équivalentes les 2 à 3 % de coût de gestion du stock dormant.

Rappelez-vous : votre fournisseur mettra de côté pour vous des produits qui pourraient autrement être vendus à un compétiteur, alors ne leur donnez pas de raisons de le faire. Respectez l'entente en cours car en bout de ligne, il est de votre intérêt de faire affaire avec des entreprises bien gérées, qui comprennent l'importance des partenariats. Montrez l'exemple et écarterez les partenaires moins performants.

Quels sont les avantages de cette méthode?

- 1) Maîtriser davantage vos frais de transport et, par la même, diminuer un des coûts clés de la gestion des stocks.
- 2) Utiliser à la fois des niveaux de produits finis et semifinis, ce qui renforcera votre pouvoir de négociation. Le volume est un puissant outil de négociation.
- 3) La possibilité d'économiser le coût de gestion du stock dormant équivaut à 2 à 3 %, étant donné que votre fournisseur partagera le fardeau du coût des stocks.

4) Diminuer le risque de dommage à vos stocks, ce qui peut représenter, comme nous l'avons démontré, 2,5 % de votre coût des stocks. Tant et aussi longtemps que votre stock demeure chez votre fournisseur, c'est lui qui est responsable de tout dommage éventuel.

Le résultat final

Le coût de transport représente une portion énorme de votre coût des stocks. Utiliser les approches mentionnées dans cet article pour l'ensemble de votre gestion des stocks vous fera économiser globalement des sommes significatives. Réduire votre coût des stocks et minimiser vos délais de mise en marché pour vos clients constitue un objectif réaliste. Identifier les aspects pouvant bénéficier de ces pratiques augmentera l'efficacité et l'efficience de vos pratiques de gestion des stocks.

Il se peut que vous ne puissiez utiliser cette approche pour tous les aspects de la gestion de vos stocks, mais identifier les aspects qui pourront en bénéficier pourrait vous faire économiser des sommes significatives.

Pour l'entreprise Fortune 1000 moyenne, une réduction de 5 % des coûts de gestion de la chaîne logistique se traduit par une augmentation de 20 millions de dollars en profits. Même si vous ne travaillez pas pour l'une de ces entreprises, vous pouvez vous fier sur la formule suivante, qui illustre bien les profits réels pouvant être réalisés grâce aux économies sur les coûts : un dollar économisé en coûts (coût total de propriété) se traduit par une moyenne de 8 \$ en profits directs. On parle ici d'un rendement de 800 %!

Les entreprises classées « Meilleures dans leur catégorie » (définies comme faisant partie du 20 % des entreprises les plus efficaces par le Performance Measurement Group) n'ont consacré que 5,8 % de leurs dépenses à la chaîne logistique, comparativement à la moyenne, qui se situe à 12,2 %. Êtes-vous en train de perdre 6,4 % des revenus de vos bénéfices nets?

Surveillez la publication de notre prochain article, alors que nous examinerons le rôle d'un gestionnaire d'actifs au sein d'une organisation et la façon dont il pourrait avoir un impact encore plus important sur la réduction du coût des stocks.

Pour plus d'information sur les moyens d'améliorer les relations avec les fournisseurs et la négociation d'ententes de stockage, veuillez s.v.p. lire l'article [Just-in-Time? Not so fast](#)

Comprendre les véritables coûts d'un inventaire

Pratiques d'excellence visant à réduire le coût réel des stocks

Tous droits réservés

Tous les droits, incluant les droits d'auteur, dans le matériel et informations contenues dans le site sont la propriété de Vicone Caoutchouc Haute Performance. La modification, le téléchargement, la publication, la reproduction ou l'utilisation du matériel est strictement prohibée sans l'accord préalable de Vicone Caoutchouc Haute Performance.

À propos de Vicone

Vicone Caoutchouc Haute Performance est une entreprise de premier rang qui se spécialise dans les produits de caoutchouc de haute performance destinés au marché de la fabrication industrielle. L'entreprise met à contribution ses services à valeur ajoutée, son expertise en approvisionnement et sa connaissance approfondie de l'industrie du caoutchouc pour aider ses clients à concevoir, à spécifier, à développer des prototypes ou à résoudre des problèmes concernant des produits courants ou nouvellement acquis. Vicone peut compter sur plus de 10 ans d'expérience pour offrir des produits de qualité supérieure, un service à la clientèle sans pareil et la livraison juste-à-temps à 100%, ce qui lui permet d'offrir le coût total de propriété le plus bas possible.

Éric Leclair
Président
Vicone Caoutchouc Haute Performance Inc.
216, Rue Poirier #12
St-Eustache, QC
J7R 6B1
Tél.: (450) 974-1152
eleclair@viconerubber.com
www.viconerubber.com

