La gestion des stocks : le nerf de la guerre

La gestion des stocks est devenue essentielle à la compétitivité de l'entreprise vétérinaire. Néanmoins, mettre en oeuvre une gestion efficace et performante économiquement commande d'agir avec méthode.

Les responsables de la gestion des stocks doivent perpétuellement rechercher le juste équilibre entre deux pôles : diminuer les coûts engendrés par la constitution et la détention des stocks et disposer, à tout moment, des réserves suffisantes pour répondre aux besoins de l'activité et à la demande des clients. Il s'agit d'éviter deux écueils, le sur-stockage et le sous-stockage.

Ni sur-stockage, ni sous-stockage

Le sur-stockage accroît le coût de détention. Il induit des charges financières élevées : charges fixes (locaux, aménagements, etc.) et charges variables (opérations de manutention et de réapprovisionnement des stocks, salaires du personnel, entretien, pertes dues à la détérioration ou à la péremption des produits stockés…).
Il entraîne également des immobilisations de capitaux. Chaque article qui entre en stock est valorisé et réduit la trésorerie.

A contrario, une quantité trop faible de stocks peut provoquer une diminution des ventes et une perte de clientèle, déçue par la mauvaise qualité de service (disponibilités insuffisantes, ruptures, etc.). Le nombre de commandes de réapprovisionnement est aussi plus élevé, le coût de passation de commande augmente d'autant.

6 points clés pour réussir

Plusieurs méthodes de gestion des stocks ont été élaborées afin d'en optimiser l'efficacité. Toutefois, aucune d'entre elles ne peut être appliquée «en l'état» dans le cadre de la gestion d'un structure vétérinaire.

Il est généralement nécessaire de les mixer en veillant à respecter 6 points clés, valables en toutes circonstances :

1. Pour mettre en place une gestion de stock adaptée à sa structure, il est indispensable d'évaluer au préalable les caractéristiques de son stock (dates et nombre de commandes, réception, quantités commandées, utilisées, dégradées, vendues, nature des stocks, quantités, prix, etc.)

2. Il est préférable de gérer un stock unique qui permettra d'approvisionner les stocks périphériques (consultations, véhicules…). Lui seul fait l'objet d'une gestion comptabilisée. Tout ce qui sort du stock central est défalqué au fur et à mesure.

3. Bien connaître ses gammes de produits, les contraintes liées à l'activité de l'entreprise et le comportement des clients permet d'identifier les produits stratégiques sur lesquels il est utile de focaliser ses efforts. Selon un principe statistique éprouvé, appelé « loi de Pareto », 0% de la valeur est réalisée avec 20% seulement des références stockées.

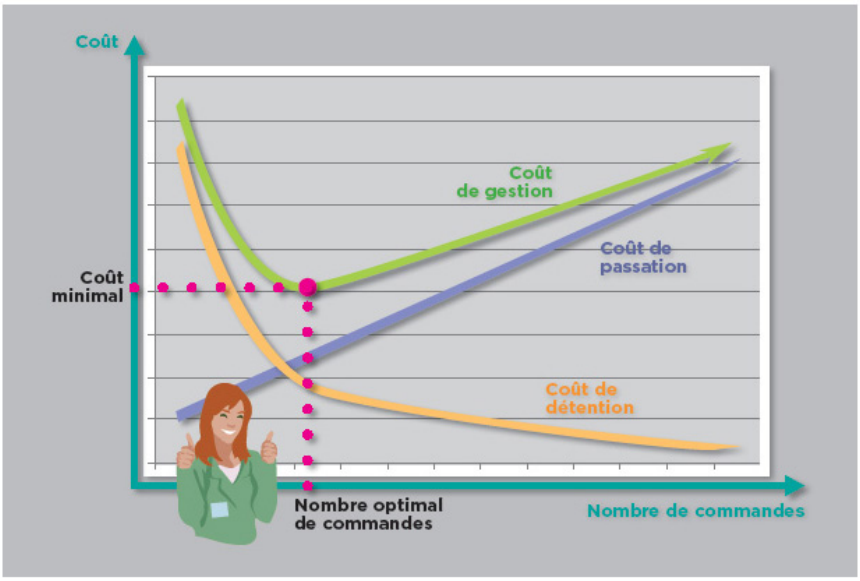
4. L'approvisionnement est effectué en tenant compte des délais de livraison annoncés par les fournisseurs. Il convient de mettre en oeuvre une méthode de réapprovisionnement adaptée à l'activité de l'entreprise et de s'assurer de la bonne rotation des stocks (elle peut être évaluée par le rapport consommation annuelle/stock moyen).

5. Il est d'usage de fixer un niveau de stock d'alerte qui déclenche le processus de commande lorsqu'il est atteint. Ce seuil de commande tient compte du délai de livraison des fournisseurs, du stock de protection défini et de la cadence de consommation des éléments constituant les stocks.

6. Enfin, une cadence optimale d'approvisionnement sera déterminée (nombre de commandes par an et quantité commandée par commande), sur une base historique, en tenant compte des ventes de l'année précédente et du contexte actuel (évolution du marché, saisonnalité, etc.)

Quelle que soit la méthode retenue, une gestion efficace des stocks se décompose ainsi en 3 postes principaux : la gestion des mouvements d'entrée et de sortie des produits, la gestion des réapprovisionnements et enfin, la gestion des fiches de stock par article.

Maîtriser le coût de gestion des stocks



Le coût de gestion des stocks, ou coût d'approvisionnement, est le reflet des pratiques de gestion des stocks mises en place dans l'entreprise. Il résulte de l'équilibre entre le coût de passation de commandes et le coût de détention des stocks *(voir le schéma)*.

- Le coût de passation de commande augmente proportionnellement au nombre de commandes, et plus précisément au temps passé pour les gérer. Il peut être évalué sur la base du coût horaire du personnel en charge de cette mission (ASV) rapporté au temps passé : préparation de commande, saisie et transmission à Coveto, réception, contrôle et étiquetage, rangement et mise en rayon.

- Le coût de détention, au contraire, diminue quand la rotation des stocks est plus dynamique et que le nombre de commandes augmente. Il est composé d'une part fixe (loyer, électricité, chauffage…) et d'une part variable (immobilisation financière). Sa progression n'est donc pas linéaire.

A partir de ces 2 paramètres, il est possible de définir, pour chaque référence, un coût de gestion minimal qui correspond à un nombre optimal de commandes. Connaître ce nombre optimal, au moins pour les produits leaders, est un facteur clé de bonne rentabilité. Il sert de base de réflexion pour établir la fiche de stock du produit, en tenant compte par ailleurs des contraintes et des opportunités saisonnières, promotionnelles ou de fonctionnement interne.

Christel Bureau
Directrice qualité clients COVETO

Cet article est accessible par cette URL : http://www.coveto.fr/article-la-gestion-des-stocks---le-nerf-de-la-guerre-1491-249.html