
Leçon 12

Le tableau de bord de la gestion des stocks

Objectif :

A l'issue de la leçon l'étudiant doit être capable de :

- *s'initier au suivi et au contrôle de la réalisation des objectifs fixés au système de gestion des stocks dans l'entreprise.*

SOMMAIRE

12. LE TABLEAU DE BORD DE LA GESTION DES STOCKS	3
12.1. LA PROBLÉMATIQUE	3
12.2. LA DÉFINITION DU TABLEAU DE BORD	3
12.2.1. <i>Les caractéristiques générales d'un tableau de bord.....</i>	<i>3</i>
12.2.2. <i>La composition du tableau de bord et la structure fonctionnelle de l'entreprise</i>	<i>4</i>
12.2.3. <i>Les caractéristiques de l'information intégrée dans le tableau de bord</i>	<i>4</i>
12.3. LES ÉLÉMENTS DU TABLEAUX DE BORD	5
12.3.1. <i>Une classification par nature.....</i>	<i>5</i>
12.3.2. <i>Une classification par fonctions</i>	<i>5</i>
12.4. LE TABLEAU DE SYNTHÈSE	6
12.4.1. <i>Principes de base.....</i>	<i>6</i>
12.4.2. <i>Tableau de bord.....</i>	<i>6</i>

12. LE TABLEAU DE BORD DE LA GESTION DES STOCKS

12.1. LA PROBLÉMATIQUE

Lorsque qu'un véritable système de gestion des stocks a été défini et mis en place dans l'entreprise, il conviendra nécessairement de suivre le système lui-même, ce qui intéressera bon nombre de fonctions de la structure (gestion des stocks, magasins, achats, production, commercial). Il est donc primordial de voir le système gestion des stocks vérifier son fonctionnement interne et ses relations avec les autres fonctions de l'organisation à travers un ensemble d'alertes et de clignotants.

Un autre aspect intéressant du pilotage des stocks est la possibilité de déclencher des commandes ou des approvisionnements sur alerte de date dans une système de gestion à reapprovisionnement périodique ou sur alerte par point de commande dans un système à reapprovisionnement aperiodique.

Ces deux aspects du pilotage des stocks permettent de mener à bien une véritable gestion par exception. Tous les articles ne sont pas systématiquement suivis, seuls ceux qui posent problèmes à traiter sont pris en considération.

Cependant, on aurait tort de considérer que ces éléments appartiennent vraiment à un tableau de bord. A la limite, et à l'aide de compteurs d'anomalies (ruptures de stock, retard de livraison, rotation en baisse...), on pourra mettre en place un audit de fiabilité du système lui-même. Mais ces compteurs ne permettront pas une réelle appréciation de la qualité du service rendu par le système à l'entreprise.

12.2. LA DÉFINITION DU TABLEAU DE BORD

L'appréciation de la qualité du service prodigué par le système à l'entreprise sera rendu possible par le contrôle et le suivi des résultats de la gestion elle-même. Le tableau de bord de la gestion des stocks apparaît alors comme un récapitulatif synthétique d'un certain nombre d'informations liées à la gestion des flux d'articles.

Ces informations doivent pouvoir se déduire du système d'informations globale et seront destinées aux différentes fonctions intéressées : achats, commercial, finance, comptabilité, production, gestion des stocks, magasins et direction générale.

12.2.1. Les caractéristiques générales d'un tableau de bord

Il est évident que ce tableau de bord sera différent par entreprise. L'architecture générale pourra en être conservée, mais les éléments composants différeront selon :

- La nature de l'activité
- Les types d'articles à gérer et leur importance pour l'entreprise
- La hiérarchie des objectifs
- Le système de gestion des stocks lui-même qui sera à même de fournir, de façon plus ou moins régulière, les informations souhaitées
- Le nombre des fonctions concernées

12.2.2. La composition du tableau de bord et la structure fonctionnelle de l'entreprise

La composition du dit tableau va dépendre aussi de la structure fonctionnelle de l'organisation. L'examen de son organigramme interne permettra de délimiter exactement les différentes fonctions (et leurs exactes attributions) concernées ainsi que leurs positions hiérarchiques respectives.

De façon identique, dans la mesure où la mission du tableau de bord est de permettre à chaque responsable de mesurer sa propre efficacité, la définition de ses objectifs et de ses missions est nécessaire :

- Les acheteurs sont chargés du suivi, de la sélection et des négociations avec les fournisseurs
- Le marketing a des objectifs de chiffre d'affaires et de parts de marché
- La production doit minimiser les coûts de fabrication et maintenir un niveau de qualité
- Les magasins doivent assurer une logistique efficace et au moindre coût (réception, manutention, préparation de commandes...)
- La fonction finance/comptabilité est responsable des équilibres financiers et de trésorerie en résultant ainsi que de l'analyse des coûts
- La gestion des stocks doit assurer un approvisionnement optimum et, au moindre coût, les qualités de service demandées
- La direction générale veille au respect des choix stratégiques adoptés

L'ensemble d'un tableau de bord s'inscrit donc dans le cadre d'une véritable direction par objectifs.

12.2.3. Les caractéristiques de l'information intégrée dans le tableau de bord

Des informations représentatives :

Elles doivent l'être pour correspondre précisément aux soucis de chaque fonction concernée. Leur nombre est donc limité aux valeurs essentielles.

Des informations synthétiques :

Elles doivent donner une idée précise et rapide de la situation examinée.

Des informations simples :

Elles doivent être simples pour fournir des indications dont le degré de précision doit être volontairement limité. Des ratios comportant n décimales sont tout à fait inappropriés...

12.3. LES ÉLÉMENTS DU TABLEAUX DE BORD

12.3.1. Une classification par nature

La première classification se traduit par un ensemble d'éléments qui représentent :

- Le poids relatif de la fonction gestion des stocks (indicateurs de structure)
- La rentabilité et le coût de la fonction gestion des stocks (indicateurs de gestion)
- La productivité des facteurs d'exploitation (indicateurs d'exploitation)

Les indicateurs de structure :

Ils ont une périodicité essentiellement annuelle et concernent le poids des achats dans le chiffre d'affaires développé et leur répartition (immobilisations, matières premières, énergies, consommables, marchandises...).

Les indicateurs de gestion :

Ils sont généralement trimestriels et parfois mensuels et indiquent le coût des moyens mis en œuvre et les éléments clés de la politique de gestion des stocks. Certains permettent une gestion par exception des fournisseurs et portent sur des priorités d'examen. D'autres concernent les conditions financières des relations avec les fournisseurs. D'autres encore, les résultats de la gestion des stocks elle-même (rotation, stock moyen global, stock moyen par familles d'articles...). Enfin, certains éléments indiquent les coûts de fonctionnement de la fonction (coût par employé, coût de passation...).

Les indicateurs d'exploitation :

Ils sont mensuels et s'intéresse davantage à des problèmes de rendement. Ainsi, on mesure la qualité du service (taux de rupture), la fiabilité des délais fournisseurs...

12.3.2. Une classification par fonctions

La seconde classification répartit les informations du tableau de bord selon les fonctions concernées. C'est ainsi qu'il faut indiquer :

- À la direction générale : les investissements, le coût global des différentes fonctions, le degré de réalisation des objectifs...
- Au marketing : l'évolution de l'exécution des divers objectifs et l'éventuelle nécessité de les réviser
- À la production : les ruptures de stocks en cours ou prévisibles et l'évolution des stocks de produits finis
- Aux acheteurs : le suivi des fournisseurs, l'évolution probable de la demande...
- Aux magasins : la structure analytique des mouvements et les niveaux de performance atteints...

- Aux gestionnaires de stocks eux-même : le suivi des objectifs par article, par famille, par fournisseur, les coûts de passation de commande et de possession du stock...
- Aux services financiers et comptables : les analyses de coûts, les budgets engagés, les crédits fournisseurs, les immobilisations détenues...

12.4. LE TABLEAU DE SYNTHÈSE

12.4.1. Principes de base

Le tableau de synthèse présente une liste d'éléments, généralement sous forme de ratios, qui ont trait aux différents aspects qui concernent la gestion des stocks et des approvisionnements.

Il sera indiqué également :

- Avec quelle périodicité ces éléments doivent être fournis
- Les fonctions de l'entreprise concernées par ces éléments :

DG	Direction générale
FC	Finance/Comptabilité
G	Gestion des stocks et des approvisionnements
A	Achats
M	Marketing
P	Production
E	Entrepôts et Logistique

12.4.2. Tableau de bord

Tableau de bord	périodicité	DG	FC	G	A	M	P	E
Nombre moyen de commandes préparées par employé (1)	annuel							
Chiffre d'affaires entrepôt par employé	annuel							
Valeur moyenne d'une préparation de commande	annuel							
Temps moyen de préparation d'une commande	annuel							
Charges entrepôt / charges totales	annuel							
Charges entrepôt / chiffre d'affaires entrepôt	annuel							
Lignes de commande reçues / lignes de commandes passées (2)	(3)							
Coûts informatiques gestion des stocks / coût informatique total	annuel							
Crédit fournisseurs	annuel							
Chiffre d'affaires / fournisseurs								
Engagements actuellement encourus / total des engagements	mensuel							

(1) : ces ratios sont calculés sur une période de référence qui dépend de l'activité de l'entreprise : le jour, la semaine, le mois, l'année.

(2) : cet élément, calculé par fournisseur, est un test de fiabilité des fournisseurs et des acheteurs. Il permet d'une part de distinguer les ruptures de stocks dues à des défaillances fournisseurs, de celles dues à la politique de l'entreprise, d'autre part, de poser le problème, si ce ratio augmente, de la bonne transmission d'informations des acheteurs vers le service gestion des stocks.

(3) : le chiffre d'affaires par fournisseurs ne concerne éventuellement que les fournisseurs principaux (gestion par exception).

(4) : ce ratio permet de comparer chaque mois le total des engagements passés, mais non encore échus, à celui des engagements passés sur une période de référence donnée. Intéressant pour la gestion de trésorerie, il peut être calculé comme une moyenne mobile.

Tableau de bord	périodicité	DG	FC	G	A	M	P	E
Budget engagé / budget prévu sur la même période par fournisseur	mensuel							
Chiffre d'affaires actuel fournisseur / chiffre d'affaires n-1 (5)	mensuel							
Budget engagé / budget annuel prévu (6)	mensuel							
Nombre de commandes / fournisseur / an	annuel							
Valeur moyenne d'une commande fournisseur	annuel							
Nombre moyen de lignes de commande / commande	annuel							
Achats par catégories d'articles	annuel							
% achats par origine (7)	trimestriel							
Prix d'achat / prix standard retenu (8)	Temps réel							
Investissements en stocks	(9)							
Stock de produits finis	(9)							
Stocks moyens / objectifs	mensuel							

(5) : comparaison du montant des achats faits à un fournisseur sur la période actuelle, et de ce montant sur les mêmes périodes l'an passé.

(6) : cet élément peut être global pour la direction et décomposé par fournisseur pour les acheteurs.

(7) : l'origine des produits est importante (nationale, européenne, hors zone euro...) car, dans les services d'approvisionnements, les responsables d'achats de produits étrangers doivent disposer de moyens beaucoup plus importants pour sélectionner et négocier avec les fournisseurs étrangers. Le coût de passation de commande aux fournisseurs étrangers est donc beaucoup plus élevé. Par ailleurs, ces responsables font peser, du fait de la monnaie de facturation choisie, un éventuel risque de change, dont le coût de couverture peut être onéreux.

(8) : plus souvent rencontré en entreprise de production, ce ratio est à la base des analyses d'écart. Il intéresse au premier chef les services financiers, le service des méthodes et la production, si celle-ci suit aussi ses prix de revient.

(9) : la périodicité de calcul du stock moyen de produits achetés par l'entreprise dépend en grande partie de son activité. En général, un suivi quotidien ou hebdomadaire est indispensable en distribution. Une périodicité plus longue peut être acceptable dans certains cas de production. La même remarque peut être faite pour les stocks de produits finis.

Tableau de bord	périodicité	DG	FC	G	A	M	P	E
Taux de rotation des stocks achetés	annuel							
Durée de stockage des stocks achetés (10)	mensuel							
Durée de stockage des stocks de produits finis	mensuel							
Sorties réelles de stocks / prévu (11)	mensuel							
Sorties réelles de stocks / objectif annuel (12)	mensuel							
Prévision de sorties / objectif marketing (13)	mensuel							
Taux de rupture de stock	(14)							
Fréquence de rupture de stock (15)	temps réel							
Programmes fabrications réalisées / programmes fabrications annoncées	mensuel ou trimestriel							
Coût du service gestion des stocks / total des charges	annuel							

(10) : ces durées sont exprimées en nombre de jours.

(11) : comparaison, sur une période donnée, des demandes réellement servies, et de celles que l'objectif partiel prévoyait. Elle est établie par articles et par catégories d'articles.

(12) : ce rapport permet de suivre le degré de réalisation des objectifs prévus. Il peut être décomposé de la même façon que le précédent.

(13) : pour être calculé, ce ratio demande un système de gestion prévisionnelle des approvisionnements. Dans ce cas, il est possible de comparer régulièrement les prévisions issues du système et celles faites par le service marketing.

(14) : ce taux doit être connu par article, par catégorie, et pour l'ensemble des produits.

(15) : la fréquence de rupture de stock est obtenue à partir du compteur de cas de rupture, et du nombre d'approvisionnements déclenchés depuis le début de l'année. Elle peut être comparée à une fréquence maximale fixée initialement.