

# Gestion des achats et des stocks

Approche différenciée et bonne  
communication comme base d'optimisation

*Dans ce white paper, Belfius Banque et X-STRA s'adressent aux CEO, aux CFO, aux trésoriers, aux responsables des ventes et du marketing des entreprises de taille moyenne.*

# Table des matières

1.	Définitions	4
1.1	Gestion des achats	4
1.2	Gestion des stocks	4
1.3	Gestion du magasin	5
2.	Intérêt stratégique de la gestion des achats et des stocks	6
2.1	Stratégie d'achat	6
2.2	Rôle des stocks	7
2.2.1	Les cinq fonctions des stocks	8
2.2.2	Point de découplage... quels stocks faut-il garder, et où ?	9
2.3	Impact financier	10
2.3.1	Frais liés aux achats et au stockage	10
2.3.2	Impact sur le besoin et le coût du fonds de roulement	11
2.3.3	Stocks au bilan	11
3.	Points d'attention concernant le financement des achats et des stocks	12
4.	Conclusion	14

# Introduction

La gestion des achats et des stocks est cruciale pour une gestion d'entreprise efficace. Elle détermine dans quelle mesure les flux de marchandises entrants correspondent à votre processus de production ainsi qu'à la demande de produits finis. Elle a en outre un impact important sur vos besoins en fonds de roulement. Les crédits octroyés par les fournisseurs ont en effet un impact sur ceux-ci, tandis que les stocks en consomment une quantité importante. Sans oublier son impact sur votre compte de résultats.

Dans le white paper « La gestion des fonds de roulement comme stratégie », nous soulignons déjà toute l'importance d'une approche intégrée. Celle-ci s'avère nécessaire pour harmoniser au mieux tous les processus d'exploitation vitaux de l'entreprise.

Les white papers « Cash & Treasury Management, les bases de votre gestion des fonds de roulement » et « Credit Management » reprennent ce message.

Pour la gestion des achats et des stocks, une approche globale constitue aussi une opportunité. On observe en effet une forte interaction avec d'autres facettes de votre cycle d'exploitation. Dans ce cadre, ces processus doivent dès lors être analysés sous un angle stratégique.

# Définitions

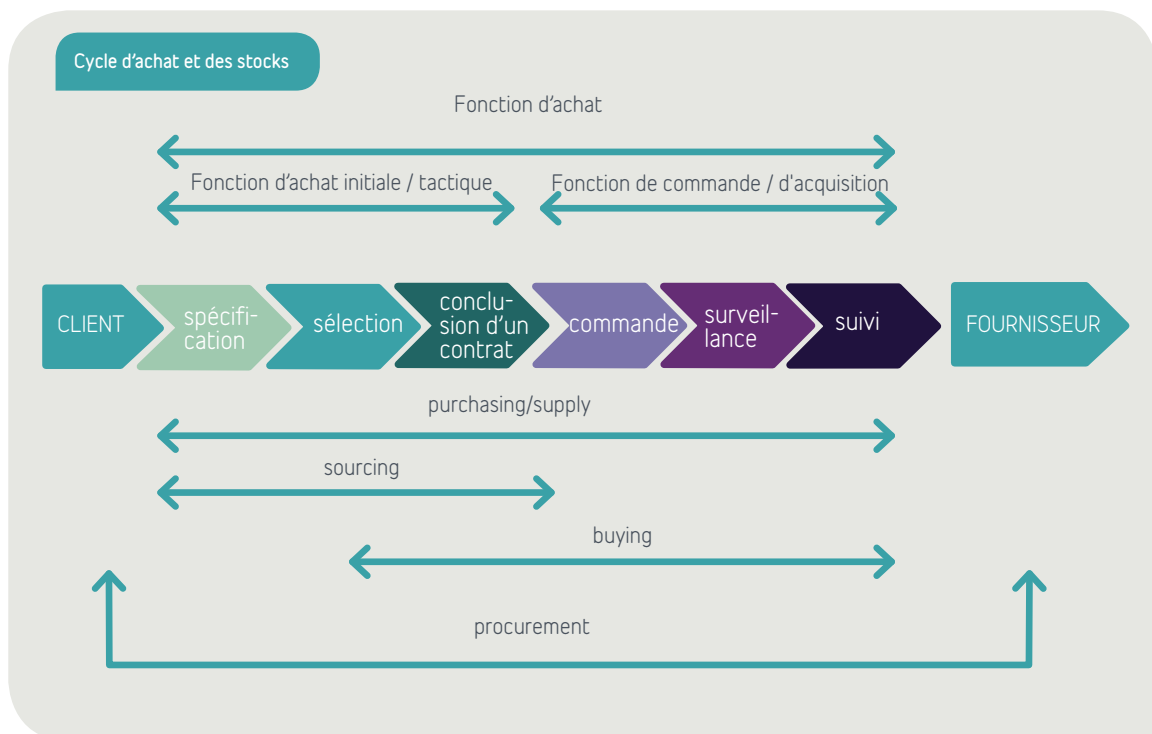
## 1.1 Gestion des achats

La gestion des achats détermine - dans un cadre contractuel et juridique - quand, à quel prix et quel type de produits vous voulez acheter, et de quelle qualité. La réponse à ces questions dépend de votre produit final et du service que vous souhaitez offrir à vos clients.

## 1.2 Gestion des stocks

La gestion des stocks détermine le niveau de produits en préparation, ainsi que le moment et la quantité de produits à commander.

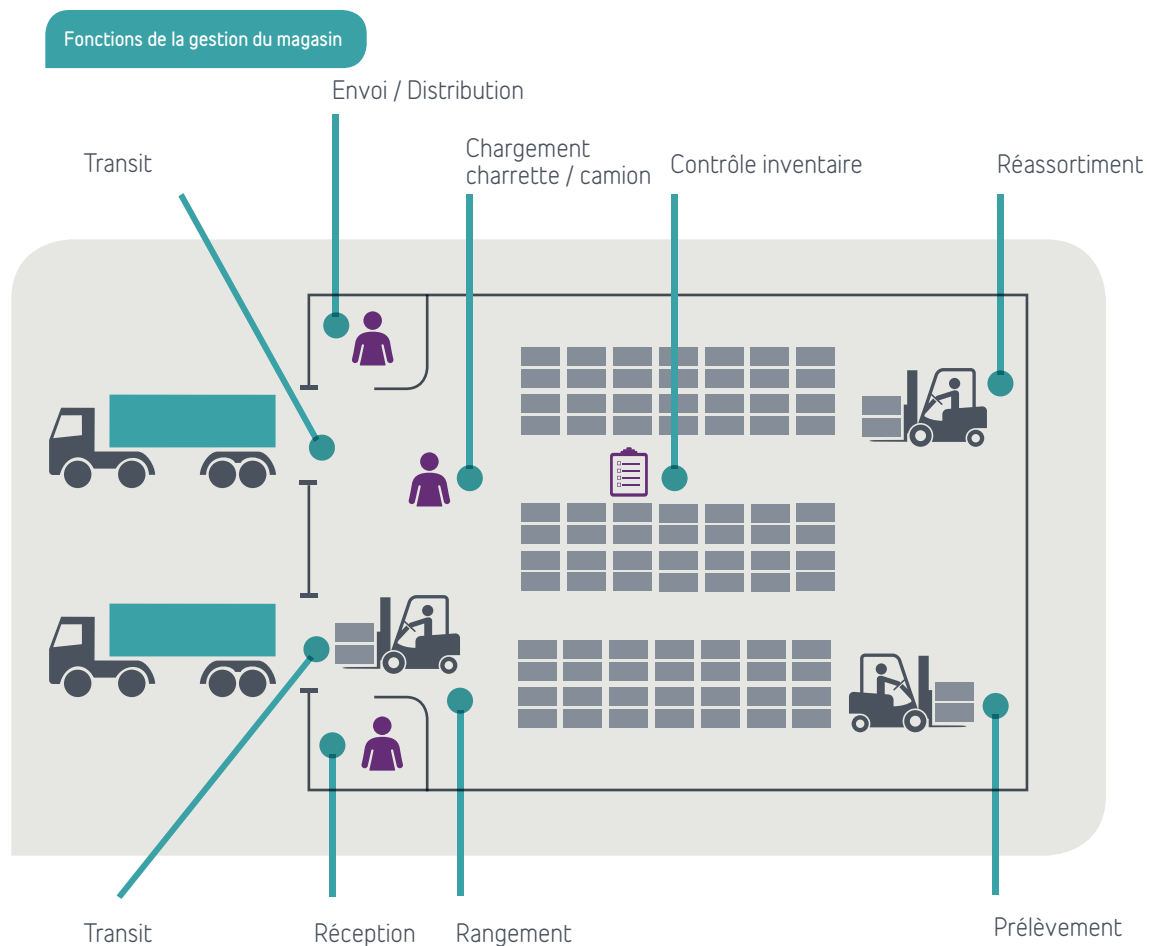
Une gestion des stocks efficace esquisse la composition et l'ampleur de vos stocks à moyen et long terme. Les prévisions doivent être suffisamment détaillées (sur une base mensuelle par exemple) et tenir compte des facteurs cycliques ou saisonniers. Elles doivent être revues à intervalles réguliers et, si nécessaire, corrigées en fonction des commandes déjà réalisées ou d'une modification des perspectives de ventes.



## 1.3 Gestion du magasin

Au-delà de la gestion des achats et des stocks, le traitement des marchandises joue également un rôle au niveau du fonds de roulement. La gestion donne précisément un aperçu en la matière : réception, rangement, transit, picking, complément, chargement, emballage, envoi et contrôle de l'inventaire.

Le délai de traitement des biens physiques a un impact évident sur les stocks et donc sur les fonds de roulement. Dans le meilleur des cas, la manutention (arrêt, déplacement...) et la distance à parcourir sont limitées, les capacités disponibles sont utilisées au mieux et les marchandises ont un taux de rotation élevé.



# Importance stratégique de la gestion des achats et des stocks

Même si votre organisation se préoccupe au quotidien de la croissance de son chiffre d'affaires, il n'en reste pas moins crucial de consacrer une attention constante à la stratégie de gestion des achats et des stocks. En effet, un manque d'efficacité à ce niveau génère des hausses de coûts, des retards de livraison et des stocks excessifs. À cela s'ajoute également l'impact sur vos besoins en fonds de roulement.

## 2.1 Stratégie d'achat

Tous les composants d'un produit n'ont pas le même impact sur vos fonds de roulement. Une classification et une approche diversifiée sont dès lors essentielles pour gérer l'ensemble de votre portefeuille de produits de manière suffisamment ciblée. Vous devez, par exemple, créer un important stock de sécurité pour les marchandises présentant un risque de livraison élevé. Une approche trop uniforme dans la gestion des achats ne permet pas une optimisation efficace de ces processus.

On distingue quatre types de produits en fonction de l'impact financier et du risque de livraison :

### ► Produits stratégiques

Les produits stratégiques représentent une valeur importante dans le prix de revient du produit fini. Ils proviennent souvent d'un seul fournisseur et leur livraison n'est pas garantie ni à court ni à long terme.

### ► Produits « goulot d'étranglement »

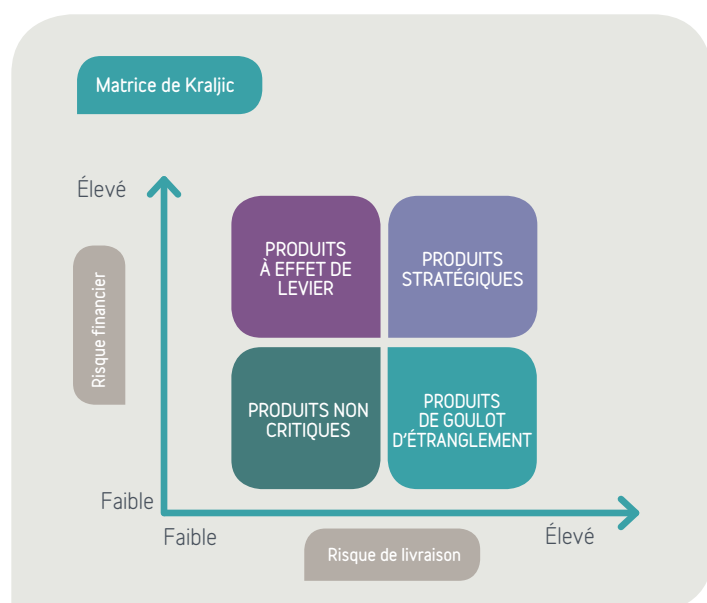
Les produits « goulot d'étranglement » représentent une valeur relativement faible dans le prix de revient du produit fini, mais leur livraison est un point sensible. Vu leur valeur financière limitée, vous pouvez vous permettre d'en constituer un stock de sécurité.

### ► Produits à effet de levier

Les produits à effet de levier ont pour caractéristique qu'un petit changement de leur prix ou de leur qualité se répercute assez fortement sur le prix de revient du produit fini. Ils représentent une part relativement élevée du prix de revient du produit fini et peuvent provenir de fournisseurs différents.

### ► Produits non critiques

Les produits non critiques ne suscitent guère de problèmes d'achat. Ils ont une faible valeur unitaire et des alternatives d'approvisionnement sont disponibles.

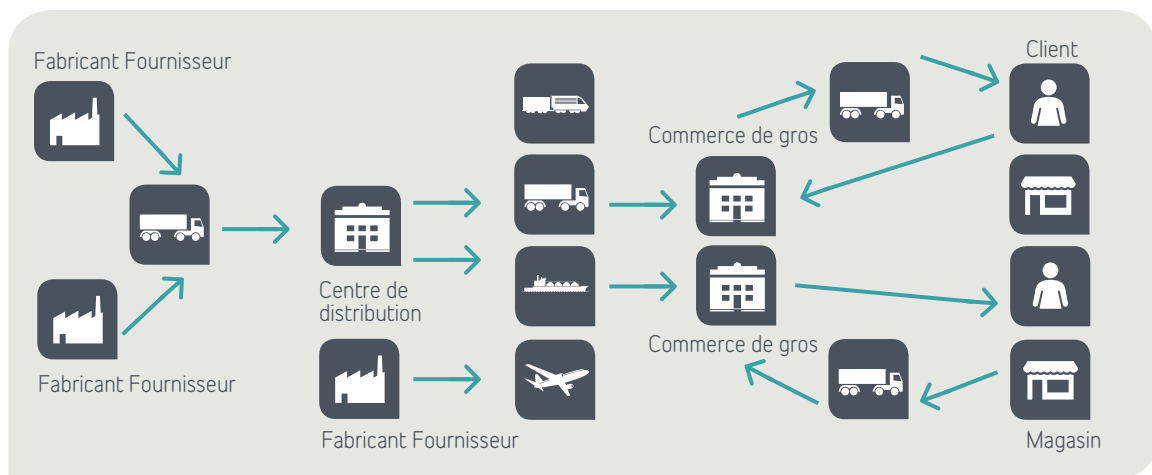


Consacrer beaucoup de temps à vos produits non critiques n'est pas rentable pour votre gestion des achats. Les produits stratégiques et à effet de levier ont l'impact le plus marqué sur vos besoins en fonds de roulement.

## 2.2 Rôle des stocks

Les stocks jouent un rôle de réserve et de consolidation dans les chaînes logistiques intégrales caractérisées par un traitement non synchronisé de l'offre et de la demande.

Les stocks constituent une réserve. Afin de les réduire, une bonne communication et des accords clairs sont nécessaires, tant au sein de votre organisation qu'avec les fournisseurs et les acheteurs.



Les stocks doivent :

- ▶ soutenir la stratégie d'exploitation et opérationnelle ;
- ▶ être liés à des objectifs financiers ;
- ▶ veiller à un équilibre entre service à la clientèle, efficacité opérationnelle et gestion optimale des coûts de stocks.

L'approche du « **Total Cost of Ownership** » prévoit qu'il convient toujours de partir du principe de base suivant :

« La seule raison de maintenir des stocks en complément des besoins du moment est qu'il pourrait s'avérer plus onéreux de ne pas disposer de ces stocks ».

Les stocks permettent à votre entreprise de fonctionner à des vitesses de production différentes et pour des tailles de lots différents, que ce soit dans le système d'approvisionnement, de production ou de distribution.

Les stocks forment un tampon entre :

- ▶ la demande du client et le produit fini ;
- ▶ le produit fini et la disponibilité des composants ;
- ▶ l'output d'un centre de travail et celui du centre de travail précédent ;
- ▶ la disponibilité des matières premières et leur livraison.

### 2.2.1 Les cinq fonctions des stocks

Une analyse critique vous permet à tout moment de répertorier les niveaux de stockage de votre organisation dans (une des) cinq catégories suivantes. D'autres paramètres sont déterminants pour une gestion optimale selon la catégorie.

#### ► Stocks tampon (ou de découplage)

Les stocks de découplage sont déterminés par le degré d'équilibre entre l'offre et la demande. Plus le rythme de livraison correspond à celui de la demande, plus les stocks peuvent être réduits. En d'autres termes, plus les chaînes logistiques intégrales sont optimisées, plus les stocks de découplage peuvent être limités.

#### ► Stocks cycliques (ou de lotissement)

Les commandes sont souvent trop aisément arrondies vers le haut. Boîtes pleines, palettes complètes, cargaisons entières ..., vous achetez/stockez plus que nécessaire. Il s'agit souvent de choix logiques découlant de conditions économiques connexes. Vous devrez toutefois évaluer de manière critique s'il ne vous est pas possible de modifier ces conditions connexes au sein de votre organisation.

Attention : si vous souhaitez néanmoins continuer à travailler sur la base de « boîtes pleines » pour des raisons d'efficacité, cela reviendra bien sûr plus cher en cas de composants à haute valeur ajoutée (composants stratégiques et à effet de levier).

Il est logique de produire en lots de grande taille pour limiter le nombre de réglages de machines. Si votre organisation parvient néanmoins à réduire au minimum le temps qui leur est consacré, les possibilités d'optimisation des stocks seront plus grandes. Vous pouvez dès lors opter pour la production du même produit en plusieurs lots de

plus petite taille. Vous augmenterez ainsi considérablement la vitesse de rotation des stocks.

#### ► Stocks de sécurité

Les délais ou les réserves de sécurité témoignent de difficultés dans les chaînes logistiques et offrent souvent les possibilités d'amélioration les plus importantes.

Les stocks de sécurité sont liés aux variations de la demande, aux prévisions, aux délais de livraison, à la qualité des produits... Vous ne pouvez pas les éviter en vous contentant de meilleurs modèles de calcul, de techniques de prévision adaptées, etc. Généralement, une communication plus intensive et l'organisation d'un flux d'information sur les plaques tournantes des chaînes logistiques constituent une partie de la solution.

#### ► Stocks d'amortissement

Il arrive que vous ne parveniez pas à répondre à la demande des périodes de forte activité en raison de problèmes de capacité ? Vous devez alors préalablement constituer des stocks afin d'y faire face. Il importe que vous procédiez à une évaluation critique de la façon dont vous pourriez atténuer ces pics et creux de la demande sans mettre le service à la clientèle en péril. Une charge de travail régulière tout au long de l'année peut contribuer à des rotations de stocks optimales.

#### ► Stocks spéculatifs

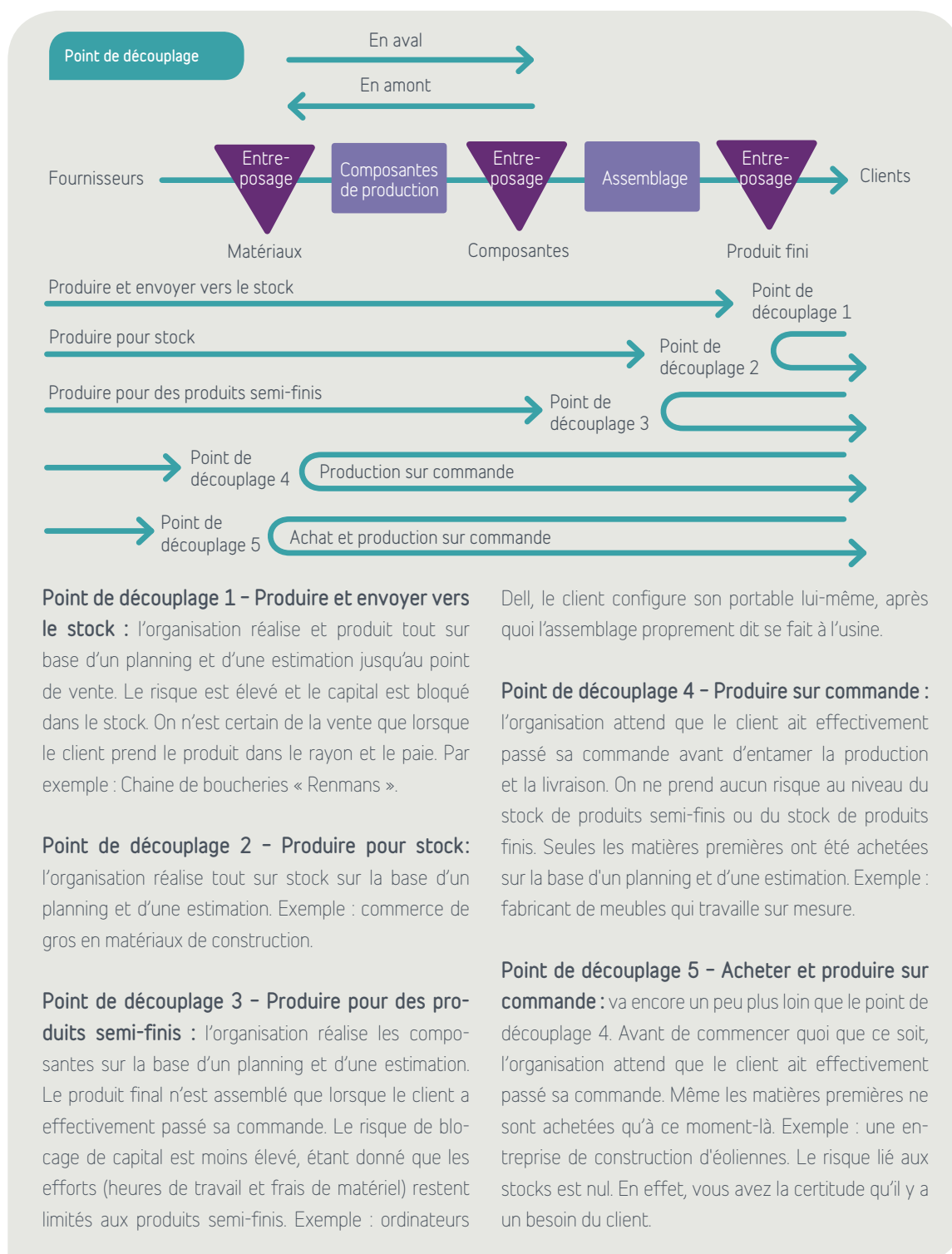
Si les produits sont tributaires de l'évolution des cours des matières premières, il peut s'avérer nécessaire de créer un stock spéculatif. Des investissements dans les stocks pour couvrir une future hausse des prix à venir doivent toujours découler d'une analyse coûts-bénéfices intégrale (Total Cost of Ownership).



## 2.2.2 Point de découplage... quels stocks faut-il garder, et où ?

Les entreprises sont constamment en quête du « point de découplage » idéal pour leurs produits. Elles veulent pouvoir assurer une livraison rapide au client, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Ce qui est toutefois diamétralement opposé au fait d'attendre sans risque une commande avant de passer à l'action.

Le schéma ci-dessous illustre les alternatives.



Le principe de réaliser le produit en fonction des souhaits spécifiques du client le plus tard possible dans la chaîne a aussi un impact positif sur la rationalisation des stocks. C'est souvent la distribution qui assure ces activités à valeur ajoutée (*kitting, assembly ...*):



## 2.3 Impact financier

### 2.3.1 Frais liés à l'achat et au stockage

Les frais d'achat et de stockage ont, tout comme le prix payé par votre client final, un impact direct sur le résultat du calcul des bénéfices et des pertes.

#### ► Frais liés aux produits

Les frais liés aux produits pour les articles réalisés comprennent les frais de matériaux directs, les frais de production directs et les frais d'usine indirects.

Concernant les frais liés aux produits pour les articles achetés, le coût d'achat du produit est majoré des frais de transport ainsi que d'éventuels frais de dédouanement et d'assurance.

#### ► Frais de commande

Les frais de commande sont les frais liés à l'exécution de la commande. Dans un environnement lié à la production, ils se composent des frais de suivi de la production, des frais de réglage des machines et du coût de la perte de capacité.

#### ► Frais de stockage

Les frais de stockage se composent :

- des coûts d'opportunité : le stock immobilise du capital en biens ;
- des frais d'entreposage : les stocks nécessitent de l'espace, du personnel et du matériel pour le stockage ;
- des frais liés au risque : le stock court le risque d'être endommagé ou volé, il doit être assuré, et il est soumis à l'obsolescence (économique).

#### ► Coût d'un déficit de produits

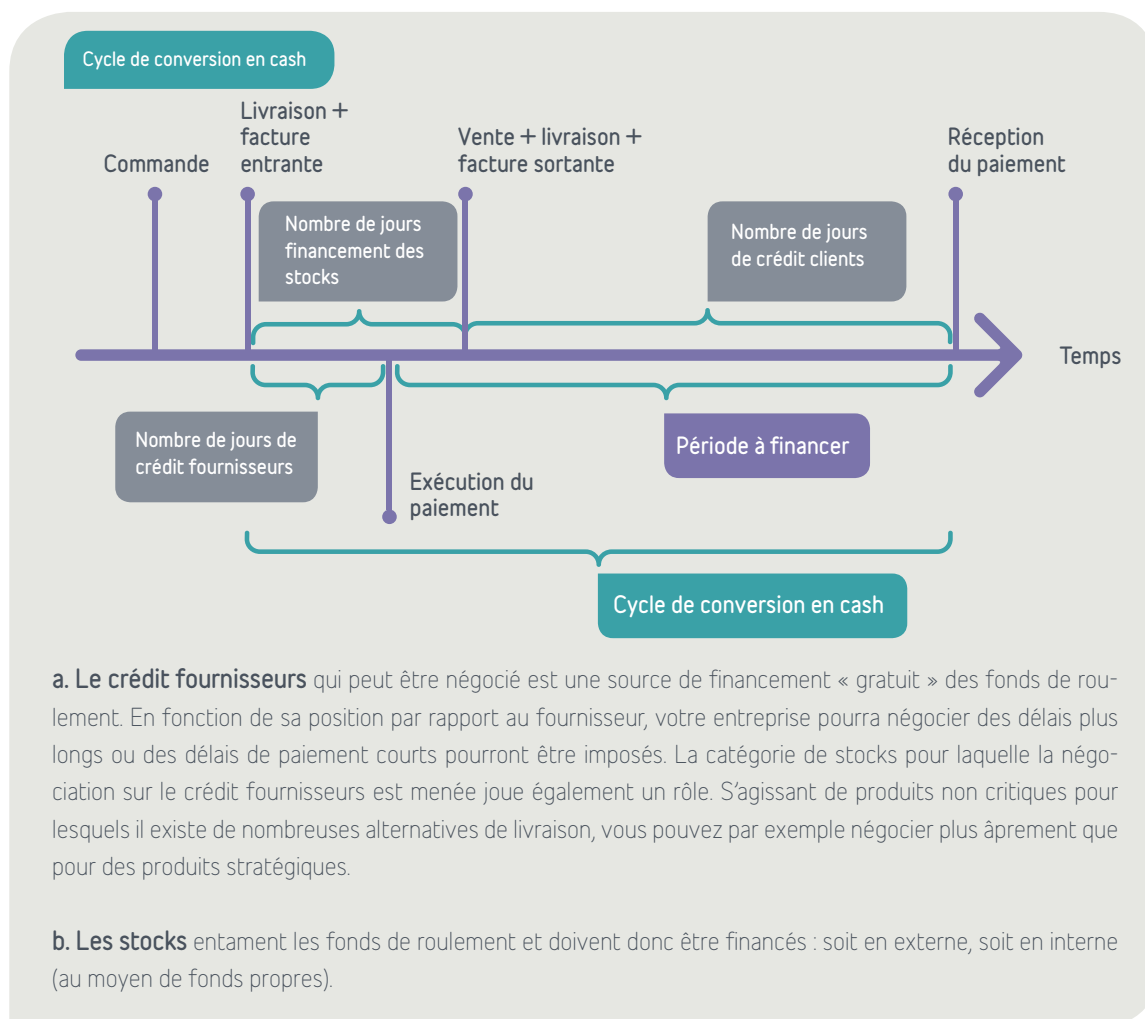
Les déficits de produits génèrent des frais élevés. Outre le bénéfice manqué en raison d'une vente ratée et l'éventuelle perte d'un client, il faut tenir compte des frais supplémentaires des procédures d'urgence, back-orders, frais d'achat et de production supplémentaires.

#### ► Coût lié à la capacité

Une utilisation non optimale de la capacité entraîne également des frais : éventuel engagement de personnel supplémentaire, frais de formation, heures supplémentaires...

### 2.3.2 Impact sur le besoin de fonds de roulement et son coût

Outre l'efficacité du *Cash & Treasury Management* et du *Credit Management*, la gestion des achats et la gestion des stocks sont les deux autres principaux leviers d'optimisation des besoins de fonds de roulement.



### 2.3.3 Stocks au bilan

Le mode d'évaluation des stocks dans les comptes annuels a peu d'impact, voire aucun, sur la position de liquidité de l'entreprise. Les informations relatives aux stocks inscrites dans les comptes annuels sont néanmoins utilisées pour calculer les besoins en fonds de roulement, les fonds de roulement nets et le résultat. Et comme d'éventuels partenaires de votre entreprise, fournisseurs ou clients, mais aussi des banques et des entreprises d'assurance-crédit, se basent sur ces informations afin de se faire une première impression de la situation et/ou des performances financières de votre entreprise, il ne faut pas négliger l'importance de ces règles de valorisation.

Il est important de souligner que le législateur belge laisse

énormément de latitude et de possibilités de choix pour évaluer les stocks. Vous pouvez donc, en fonction de vos objectifs, largement influencer vos ratios bilantaires et votre résultat imposable.

Un exemple classique est le choix de la méthode d'évaluation pour des commandes en cours d'exécution. Ce choix est par exemple important pour des entreprises de construction dont les travaux s'étendent parfois sur plusieurs exercices. L'entreprise a alors le choix entre la méthode dite *completed contract* et la méthode dite *percentage of completion*. Dans la première, le bénéfice du projet n'est comptabilisé qu'à la fin du contrat. Dans la seconde, le poste des stocks est majoré dans l'intervalle d'une partie du bénéfice.

## Points d'attention concernant le financement des achats et des stocks

Le financement des achats et des stocks est généralement plus risqué pour une banque que le financement de factures de vente ou de biens d'équipement durables comme des machines, des véhicules (camions) ou bâtiments.

Les biens achetés et stockés ont encore tout un parcours à effectuer avant de pouvoir être valorisés sous la forme de produits finis. Entre-temps, de nombreux avatars peuvent survenir (produit passé de mode, périssable, obsolescence technologique, etc.). Par conséquent, leur valeur peut sensiblement diminuer pour une banque, même si un nantissement de fonds de commerce a été négocié.

Dès lors, l'appétit des banques pour le risque lié au financement de stocks est en général plutôt modéré, et une entreprise devra sans doute financer une partie de son stock à l'aide de moyens propres ou d'autres sources de financement.

Bref aperçu des **techniques de financement les plus utilisées** :

► **Crédit à court terme classique sous la forme d'un crédit de caisse ou de straight loans.** Il s'agit pour la plupart de lignes de crédit dont la banque ne suit pas l'utilisation et qui sont octroyées uniquement sur la base de la solvabilité générale du débiteur, et renforcées ou non par un nantissement du fonds de commerce. Il est à noter que, selon la législation belge, seulement 50 % des stocks relèvent de la garantie « nantissement fonds de commerce ».

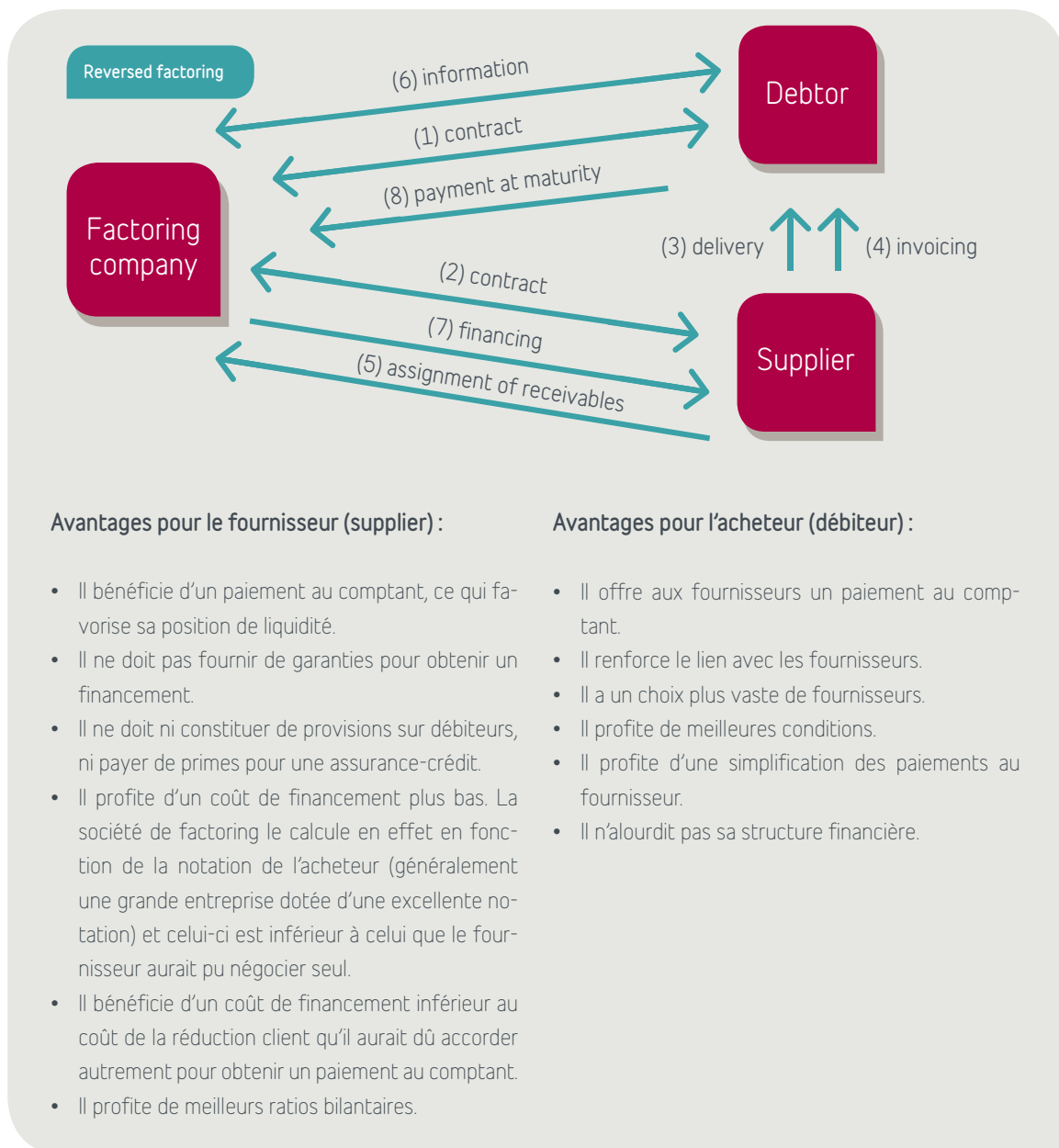
► **Le crédit documentaire à l'importation** est une forme de crédit couramment utilisée à l'échelle internationale.

La banque de l'importateur garantit le paiement des biens au fournisseur lorsque ce dernier fournit des documents conformes. Cet instrument financier comporte donc plusieurs éléments limitant le risque. Par ailleurs, l'importateur pourra parfois présenter des engagements complémentaires d'achats, tels que des bons de commande pour produits finis, ce qui crée visibilité et transparence concernant les futurs flux de trésorerie entrants qui seront utilisés pour l'amortissement du crédit à l'importation.

► En cas de **financement sur la base de warrantage**, les biens font l'objet d'un nantissement et la présence du stock est contrôlée périodiquement (le stockage se fait généralement auprès d'un dépositaire tiers). De cette manière, la banque est d'autant plus sûre de la présence et de la qualité des biens.

► **Supply Chain Finance (SCF)** est une forme de financement qui, depuis quelques années, reçoit plus d'attention et qui sera sans doute davantage utilisée à l'avenir. Cette forme de financement requiert suffisamment de visibilité au niveau du flux physique de biens et des flux financiers et d'informations y afférents. Tous deux doivent également être harmonisés tout au long de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Ce qui est rendu possible grâce à l'évolution actuelle vers une électronique accrue des documents et davantage d'informations échangeables via la gestion des paiements électroniques.

Actuellement, les programmes SCF se limitent généralement à un seul grand acheteur qui, conjointement avec une société de factoring, met en place ce programme auquel ses fournisseurs peuvent avoir accès. Ils sont généralement plus connus sous le nom de **reversed factoring**.



# Conclusion

La gestion des achats et des stocks permet de réduire considérablement les besoins de fonds de roulement et la structure de vos coûts. Cependant, la situation est très complexe en raison de l'interdépendance des processus, tant au niveau interne qu'externe. C'est pourquoi une approche stratégique est extrêmement utile. Dans ce cadre, il convient d'accorder une attention particulière à une approche diversifiée en fonction du type de stock et à une bonne communication, tant interne (entre les différentes divisions de l'entreprise) qu'externe (avec les clients et fournisseurs). À cela s'ajoute que la problématique du financement ne peut pas être sous-estimée, car ces actifs comportent généralement de plus grands risques.

# Plus d'informations ?

## Votre Corporate Banker

Vous cherchez un conseil financier et des solutions afin de financer vos achats et vos stocks de manière optimale ? Prenez contact avec votre Corporate Banker chez Belfius Banque. Il est votre premier interlocuteur et connaît votre organisation et vos besoins. Pour des questions très techniques, il vous mettra en rapport avec les spécialistes au sein de Belfius Banque en vue d'établir ensemble une solution sur mesure. [www.belfius.be/corporate/FR/index.aspx](http://www.belfius.be/corporate/FR/index.aspx)

## X-STR A

Vous souhaitez un conseil et un soutien afin d'élaborer les processus de votre entreprise de façon à en faire un instrument compétitif stratégique ? Ou vous êtes à la recherche de conseils pour optimiser les différents domaines de votre chaîne d'approvisionnement ? Prenez alors contact avec X-STR A. [www.X-STR A.be](http://www.X-STR A.be)



---

### Dans notre série consacrée au Working Capital Management, ne manquez pas nos autres white papers:

- Working Capital Management
  - Cash & Treasury Management
  - Purchase & Inventory Management
- 

Belfius Banque & Assurances remercie Peter Verschelden de Moore, Stephens Verschelden pour sa contribution relative à la partie '2.3.3 Stocks au bilan'.