

LES TECHNIQUES DE SUIVI DES ARTICLES ET DES STOCKS

La gestion et la maîtrise des flux entrants et sortants du magasin nécessite la mise en œuvre d'un dispositif à trois composantes : la classification des besoins, la mise sur pieds d'indicateurs et enfin, l'enrichissement et la sauvegarde d'un manuel des procédures.

LA CLASSIFICATION DES ARTICLES ET LE DÉCOUPAGE DE L'ESPACE DE CONTRÔLE

Le magasin a but logistique qui consiste à maintenir disponibles les articles à proximité du lieu où les besoins existent. Ceci amène à déduire qu'avoir régulièrement un stock d'articles d'une valeur optimale, de bonne qualité et en quantité suffisante pour des besoins à court terme se révèle comme la mission fondamentale du gestionnaire des stocks et des articles.

Le suivi des stocks s'effectue donc dans le principal but d'assurer la disponibilité des articles dans les magasins et en quantité suffisante. C'est un suivi qui s'applique à trois niveaux ; d'abord sur les stocks physiques, ensuite sur les approvisionnements en amont et enfin les livraisons en aval du magasin. La mise en place d'un système de suivi commence par l'analyse et la classification des besoins indépendants.

La classification des besoins indépendants

Les besoins indépendants sont les demandes exprimées en aval du magasin. Il s'agit des sorties d'articles pour la consommation. Lorsque le nombre de référence est élevé dans un magasin ou un ensemble de magasins placés sous le contrôle du même gestionnaire, les sorties sont étudiées et les besoins classés.

En général, les principaux critères pris en compte dans la classification des besoins en aval du magasin sont les suivants :

- **La destination des articles** : dans une entreprise, la classification des besoins peut se faire par service utilisateur, par division technique, par atelier de fabrication, par zone géographique, par chantier, par projet...
- **la nature des articles** : la classification des besoins par nature est réalisable lorsque les stocks sont variés par leur nature. Il devient ainsi possible pour un magasin de produits chimiques de former des classes particulières pour les lubrifiants, les graisses, les décapants, les dispersants, les nettoyants...

- **La famille des articles** : certaines familles d'articles sont constituées d'articles de nature différente mais utiliser pour satisfaire la même catégorie de besoins. Dans les magasins de grandes surfaces par exemple, l'on pourrait constituer des classes pour les vêtements de sport, les articles électroménagers, l'outillage industriel...
- **les catégories d'articles** : le choix des catégories d'article est totalement individuel. Il dépend des buts et des priorités du gestionnaire des articles. Des classes peuvent être formées pour les articles les plus rentables, les plus coûteux, les plus consommés, les articles indispensables pour un chantier ou un atelier surtout lorsque leur absence est susceptible de perturber la production ou du moins faire subir des pertes considérables à l'entreprise ...

Le choix du type de classification à adopter dépend entièrement de la motivation de chaque gestionnaire des articles et des stocks. Un suivi particulier sera appliqué à chacune des classes en fonction des priorités et du contexte.

Le contrôle des stocks physiques

Contrôler régulièrement les stocks physiques est la base du travail du magasinier. Il est très important de connaître à tout instant les quantités de marchandises disponibles dans les magasins. Périodiquement, le gestionnaire des stocks ressort la liste des articles ayant atteint le point de commande (suivi global). Il est recommandé aussi pour plus de sécurité mais surtout pour raison de convenance, d'effectuer un suivi particularisé des stocks par classe de besoin sur une période mensuelle.

C'est à partir des informations sur l'évolution des stocks dans le magasin que seront organisés les approvisionnements et le contrôle du processus en amont de ce dernier.

Le contrôle des approvisionnements

Une fois les demandes d'achat transformées en commandes, le gestionnaire des stocks qui reçoit toutes les demandes de sortie des articles se présente comme la personne la mieux placée pour juger du caractère urgent de certaines commandes de réapprovisionnement en cours.

De même que sur les stocks physiques, le suivi à ce niveau est périodique, mais aussi particularisé en fonction des classes des besoins et des priorités manifestés par les consommateurs placés en aval du magasin.

Le contrôle des consommations

Contrairement au contrôle des stocks physiques et des commandes de réapprovisionnement dont le principal but est de garantir la disponibilité des articles dans

le magasin, le suivi des consommations débouche presque toujours sur une analyse des historiques.

Les résultats de cette analyse permettront d'apprécier la fiabilité des données de planification actuelles (*stock minimum, stock maximum, lot économique, code de gestion*) des articles consommés et pourront éventuellement déclencher la révision de ces dernières à la hausse ou à la baisse.

LA MISE SUR PIEDS DES INDICATEURS DE SUIVI : LE TABLEAU DE BORD

Définition et rôle du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil d'aide à la gestion composé d'un ensemble de rapports qui informent le responsable sur l'état de bonne marche de son système. C'est en théorie un ensemble d'**indicateurs** périodiquement mis à jour. Ces derniers jouent un rôle d'alarme et se déclenchent automatiquement pour signaler une anomalie dans le fonctionnement du système.

Dans un véhicule, le tableau de bord vous indique la vitesse de marche, le niveau de carburant, le niveau d'huile dans le moteur, l'allumage des feux de route et des feux de direction... chaque fois que l'un de ces éléments présente un défaut, le chauffeur est aussitôt renseigné. C'est exactement le même rôle qu'est appelé à remplir le tableau de bord de gestion des stocks et des articles. Il renseigne à tout moment le gestionnaire sur l'état de fiabilité, d'efficacité et d'efficacités de l'ensemble de son système.

Il est par ailleurs important de noter qu'il n'existe pas de modèle standard de tableau de bord. C'est un instrument personnel, conçu sur mesure suivant les préoccupations, les objectifs et les motivations du gestionnaire des stocks.

Les caractéristiques d'un indicateur

Un indicateur est une information de synthèse qui aide le gestionnaire des stocks et des articles à apprécier une situation dans son système de gestion. Il doit être succinct, claire et précis. Il ne présente en principe que l'essentiel des informations utiles pour interpréter un phénomène.

Le bon indicateur est celui qui est parlant ou doté de sens. Il ne peut se limiter au simple constat de la situation. Ce dernier entraîne toujours une action ou une réaction du gestionnaire des stocks.

L'utilisation faite d'un indicateur peut être découpée en trois phases :

- **Analyse** : Que nous dit l'indicateur ? Que lisons-nous ? Que comprenons-nous ?
- **Interprétation** : Qu'elles peuvent être les conséquences ? Qu'elle est leur niveau de gravité ? quels sont les risques possibles ?
- **Réaction** : Qu'elles sont les actions correctives ou d'amélioration à entreprendre ? Sur quels points ou quels éléments ? De combien de temps dispose t-on pour le faire ? qui doit-on saisir ?

Les catégories d'indicateurs

Traditionnellement, on distingue trois catégories d'indicateurs :

- **Les indicateurs d'alerte** qui signalent la présence d'un dysfonctionnement, d'un état anormal impliquant une action corrective. Dans une gestion quotidienne, il peut s'agir d'une liste des articles ayant atteint le point de commande ; les articles en rupture de stock ; les commandes en retard de livraison, les commandes urgentes encore non livrées ; les articles bloqués en achat ;
- **Les indicateurs d'efficience et d'équilibrage** qui permettent de mesurer la situation actuelle par rapport aux objectifs fixés dès le départ. Ils peuvent induire suivant les cas, des ajustements sur les objectifs, ou sur les stratégies. Dans le suivi des articles et des stocks, il peut s'agir par exemple la liste des articles ayant dépassés le stock maximum autorisé (afin de connaître les raisons du surstockage et d'y remédier); l'état des articles ayant fait l'objet de très nombreuses commandes ; l'état des articles ayant subi une baisse de consommation ou un faible taux de rotation (pour une révision éventuelle des données de planifications) ;
- **Les indicateurs d'anticipation** qui fournissent des renseignements sur les besoins futurs. Ils précisent l'influence qu'aura sur les stocks une activité prévue ; un prochain chantier ; une saison de l'année ; ou tout autre évènement à venir. Les renseignements fournis par ce type d'indicateurs permettront au gestionnaire des stocks et des articles d'anticiper sur la situation en faisant varier ses stocks à la hausse ou à la baisse ; mais aussi d'activer la livraison rapide d'éventuelles commandes en cours.

Les formes d'indicateurs

Un indicateur peut prendre la forme d'un ratio, un graphique, un tableau, une liste. Il est mis à jour à des périodes bien déterminées d'avance. Dans la gestion des articles, l'utilisation d'indicateurs numériques de synthèse (tel un ratio) est presque inexistante sauf pour les valeurs des stocks. Cela est dû au fait que chaque article soit géré individuellement. De même, les stocks dans un magasin sont considérés séparément pour

chaque article. Ceci justifie la préférence d'indicateur sous forme de liste, de graphique et enfin de tableau.

Dans un même système de gestion, il peut être créer une structure hiérarchique de tableaux de bord. Il est donc habituel de rencontrer un tableau de bord spécifique pour chaque composante du système et un tableau de bord de synthèse qui regroupe et résume les renseignements collectés.

Il découle de cette logique que le tableau de bord du gestionnaire des stocks et des articles pourrait être la synthèse des indicateurs suivants :

- Le tableau de bord des stocks (indicateurs sur l'état des stocks et des commandes)
- Le tableau de bord des articles (indicateurs sur les groupes d'articles, les familles d'articles, les nomenclatures, les nouveaux articles...)
- Le tableau de bord des magasins (indicateurs sur l'état des infrastructures et de leur utilisation, sur les équipements de manutention, le matériel et l'outillage de travail, le personnel...)
- Le tableau de bord sur l'environnement (indicateurs sur les marchés fournisseurs, les marchés client, la production, les travaux prévus, sur les projets futurs ...)

LA CRÉATION ET L'ENTRETIEN D'UN REGISTRE DES PROCÉDURES

Pour toute organisation qui souhaite évoluer dans l'excellence, améliorer continuellement ses procédures de travail est une initiative essentielle. Le registre des procédures est un livre, un dossier dans lequel sont sauvegardées les étapes d'exécution des tâches, la manière de procéder ainsi que l'identité et le rôle des principaux acteurs.

Le registre ouvert pour les opérations de magasinage contient les procédures de création d'une demande d'achat ; de validation de la demande d'achat ; de suivi des commandes de réapprovisionnement ; de réception et de stockage des articles ; de suivi des niveau des stocks ; de mises à jours des données de planification des articles ; d'inventaires ; de sorties d'articles, de classification et bien d'autres encore.

Les évènements vécus, les changements qui émergent au sein de l'organisation, les difficultés rencontrées en dépit du respect scrupuleux des procédures existantes sauraient conduire à une amélioration de ces dernières. Chaque fois que la nécessité se manifeste, les procédures sont révisées et adaptées au nouveau contexte. Par cette méthode, de nombreuses organisations ont pu maintenir le seuil d'équilibre et offre toujours une meilleure qualité de service.