

## La gestion des stocks: *quelques trucs pour l'améliorer*

Cet article, le deuxième d'une série de trois, fait suite à «La marge brute» paru dans le dernier numéro. Comme nous l'avions alors annoncé, la marge brute, la rotation des stocks et le bénéfice brut sur investissement en stocks (BBSIS) constituent le trio d'attaque à considérer dans les indicateurs de performance d'un commerce de détail. Le deuxième attaquant est la rotation des stocks, un indicateur souvent moins connu que la marge brute, mais non moins crucial!



Par Johann Girault,  
MBA, agr.

### **1 L'importance cruciale de la gestion des stocks**

La gestion des stocks est un art qui nécessite de trouver le juste équilibre entre la satisfaction de la clientèle en ayant suffisamment de produits à vendre, et l'évitement des surplus, qui sont néfastes aux activités de l'entreprise.

En effet, avez-vous déjà pensé à tous les coûts reliés à la suraccumulation de stocks dans votre entrepôt ou sur vos tablettes?

- Les manipulations inutiles. Le rangement des produits invendus, leur protection hivernale, le reclassement avant la saison, l'étiquetage, l'entretien, etc. représentent des coûts de main-d'œuvre qui réduisent d'autant la marge brute. Il peut ainsi arriver que des produits soient vendus à perte à force de les conserver d'une année sur l'autre. Il est même parfois préférable de les jeter plutôt que de creuser le déficit!
- Les pertes de produits. Qui dit manipulations et stockage, dit risques de bris. Cela est d'autant plus vrai pour les plantes pérennes dont la valeur diminue souvent avec le temps. Les

produits inertes ne sont pas non plus à l'abri des détériorations et des changements de mode. La conservation de ces produits affecte également l'image de marque de l'entreprise, ce qui n'est pas à prendre à la légère.

- Les rabais. Il s'agit d'un des principaux postes de dépenses liés à la mauvaise gestion des inventaires. Les rabais démesurés plombent directement la marge brute en plus de créer de mauvaises habitudes d'achat chez le consommateur.
- L'espace précieux utilisé en trop. Les magasins de détail calculent leur marge brute au pied linéaire ou au pied carré afin de maximiser l'utilisation de leur espace. Car l'espace est précieux: c'est lui qui rapporte... ou qui coûte! Les produits qui utilisent un espace sans contribuer à la marge brute globale devraient donc être écartés. Le choix et l'espacement des produits, la largeur des allées, la hauteur des tablettes, l'utilisation des murs: tout cela doit être évalué!
- Les liquidités qui dorment. Chaque produit en magasin doit être consi-

déré comme une pile de billets en attente. Des billets qui aideraient à payer le chauffage et les intérêts bancaires, par exemple. La gestion des liquidités en jardinerie est tout un défi en raison de la saisonnalité des ventes. Notre aide la plus précieuse réside alors dans la bonne gestion des inventaires et l'utilisation réfléchie des rabais. Ainsi, quand le besoin de liquidités devient déterminant, il vaut mieux vendre un produit à perte que de ne pas le vendre du tout!

Conclusion, un inventaire moyen trop élevé peut aboutir en fin de compte à une perte totale astronomique!

### **La gestion des stocks constitue donc un réel défi en raison de plusieurs facteurs:**

- Il est clair que tout commerçant qui se respecte connaît l'importance de ne pas être en rupture de stock et préfère souvent accumuler des produits plutôt que d'en manquer. En effet, rien de pire que de faire fuir un client chez un concurrent à cause d'un produit manquant.
- La haute saison en jardinerie laisse peu de temps pour la gestion des inventaires. D'autres priorités comme le service à la clientèle sont souvent jugées plus rentables.

- Le coût des livraisons: plus il y en a, plus les frais de transport augmentent.
- L'effet «wow»: l'abondance des produits permet de le créer, mais encore faut-il ne pas rester avec des invendus tout le reste de la saison!

## **2 Pour devenir un artiste de la gestion des stocks**

**Voici quelques trucs susceptibles de vous aider à trouver le juste équilibre.**

- Établir un budget d'achat par catégorie de produits ou même par produit, effectuer un suivi régulier (mensuel au moins) et comparer ces achats aux ventes réelles. En se basant sur l'historique des années précédentes, un simple fichier Excel muni de niveaux d'alerte (inventaire minimum) permet de visualiser rapidement les commandes à effectuer si les ventes l'exigent.
- Réagir rapidement lorsqu'un écart trop important entre les inventaires cibles et les inventaires actuels est identifié, en liquidant des stocks dormants par exemple. Dans ce cas, il ne faut pas trop se concentrer sur les →



coûts passés, mais plutôt prévoir les coûts futurs si le produit dort encore sur les tablettes. Cela vous incitera sûrement à établir le prix qui permettra de le vendre rapidement afin de dégager des liquidités.

- Porter une attention particulière au niveau des inventaires en fin de saison. Plus ils seront bas, plus les coûts reliés au stockage hivernal diminueront. Arrivé au mois d'août, il peut être très utile de regarder attentivement chaque section du magasin et chaque catégorie de produits en se demandant systématiquement pourquoi certains sont toujours sur les tablettes. Commandes trop importantes? Mauvaise saison pour cet item? Promotion déficiente? Prix trop élevé? Etc.
- Limiter les gammes de produits offerts. L'abondance de choix peut perturber le consommateur et rendre d'autant plus compliquée la gestion des stocks. Même si les jardinerie doivent se démarquer en tant que spécialistes, il est préférable de viser la qualité plutôt que la multiplication des formats et des variétés. Gardons en tête le principe de Pareto en vertu duquel 20 % des produits représentent 80 % des ventes (<http://bit.ly/Pt1tOI>).
- Ranger correctement les produits. L'identification des catégories et des espaces alloués en entrepôt comme en magasin doit être claire pour tous les employés de façon à éviter les oublis, les pertes et les surplus. N'hé-

sitez pas à utiliser des symboles et des couleurs! L'idéal est de mobiliser les employés dans l'aménagement des espaces pour faciliter leur adhésion et leur compréhension du système de rangement.

- Avoir un système d'information qui enregistre les produits achetés, ceux produits sur place, ceux qui ont été vendus ainsi que les niveaux d'inventaire minimum. Ce système doit permettre d'analyser rapidement les données à l'aide de quelques indicateurs clés. À ce titre, les conseillers en gestion de l'IQDHO mettent en place des tableaux de bord sur mesure de façon à faciliter la prise de décision des gestionnaires.
- Connaître les principaux indicateurs reliés à la gestion des stocks. Le taux de rotation des stocks correspond à la fréquence à laquelle une entreprise liquide ou vend tout son stock avant de le remplacer. À titre d'information, selon le site [retailor.com](http://retailor.com), entre 2009 et 2013, le taux de rotation annuel moyen dans les jardinerie américaines a varié entre 4,5 et 5 alors qu'il a été de 4,3 en 2010 au Canada (selon Statistique Canada). Selon le Garden Center Group, un taux moyen de 4,8 serait une cible minimale à viser pour les végétaux et un taux minimal de 4 pour la catégorie des produits inertes. Plus un produit est périssable et plus le taux devrait être élevée. Ce taux est obtenu par la division de 365 jours par le nombre moyen de jours de stockage, soit, dans le cas d'un taux minimal de 4,8, une cible de 76 jours.

## Deux scénarios de gestion des inventaires

Pour comparer ces deux scénarios, il faut vérifier leur «performance» relativement à la rotation des stocks. On y parvient en utilisant la formule:

$$\text{Taux de rotation des stocks} = \frac{\text{Coût des matières vendues (\$)*}}{\text{Inventaire moyen (\$)**}}$$

$$*\text{Coût des matières vendues (CMV)} = \text{Inventaire début} + \text{Achats} - \text{Inventaire fin}$$

$$**\text{Inventaire moyen annuel} = \frac{\text{Somme des Inventaires mensuels}}{12}$$

NB.: Toutes les données sont calculées en \$ au prix coûtant.

**Scénario 1:** Dans cet exemple, le responsable des commandes a choisi de faire le plein de produits bien avant le pic de ventes, préférant ainsi conserver une forte marge de sécurité pour éviter les ruptures de stock.

Mois	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Inventaire début (\$)	60	60	360	350	310	360	180	80	60	55	50	50
Achats (\$)	0	300	0	0	200	0	0	0	0	0	0	0
Inventaire fin (\$)	60	360	350	310	360	180	80	60	55	50	50	50
Coûts des matières vendues (CMV) (\$)	0	0	10	40	150	180	100	20	5	5	0	0
Inventaire moyen (\$)	60	210	355	330	335	270	130	70	57,5	52,5	50	50

## On obtient les résultats annuels suivants:

CMV = 510 \$

Inventaire moyen = 164,2 \$

Taux de rotation:  $510/164,2 = 3,1$

Durée de stockage:

$365/3,1 = 117$  jours

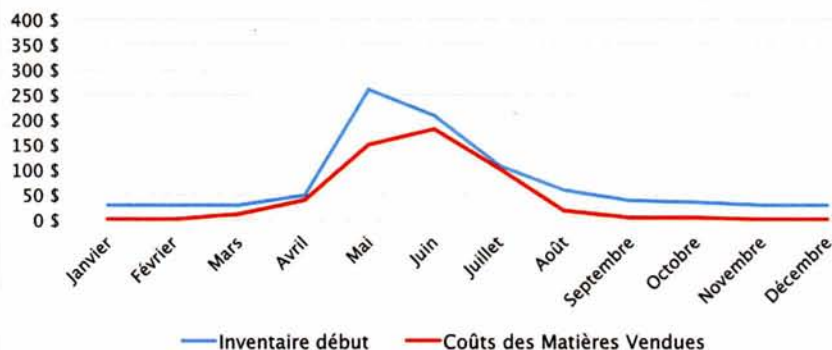
Ce scénario permet un taux de rotation de 3,1, ce qui signifie que les produits dans cette catégorie ont été vendus et remplacés 3,1 fois durant les 12 mois de l'année. Est-ce que c'est bon? Selon la cible du Garden Center Group - minimum de 4 -, ce ne

l'est pas. Il appartient cependant au responsable de la gestion des stocks de connaître ses cibles et de les évaluer selon sa situation et ses catégories de produits, d'où l'importance de créer un historique de données sur lequel se baser.



**Scénario 2:** Contrairement au scénario précédent, les commandes sont effectuées en plus petites quantités et en lien avec l'évolution des ventes de façon à limiter la durée de stockage.

Mois	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Inventaire début (\$)	30	30	30	50	260	210	110	60	40	35	30	30
Achats (\$)	0	0	30	250	100	80	50	0	0	0	0	0
Inventaire fin (\$)	30	30	50	260	210	110	60	40	35	30	30	30
Coûts des matières vendues (CMV) (\$)	0	0	10	40	150	180	100	20	5	5	0	0
Inventaire moyen (\$)	30	30	40	155	235	160	85	50	37,5	32,5	30	30



## Donc pour l'année:

CMV = 510 \$

Inventaire moyen = 76,3 \$

Taux de rotation:  $510/76,3 = 6,7$

Durée de stockage:  $365/6,7 = 55$  jours

Cette façon de gérer fait passer le taux de rotation de 3,1 à 6,7. L'inventaire moyen entre les deux exemples a diminué de 50 % ou de 86 \$, soit de l'argent disponible auquel s'ajoutent des coûts moindres de gestion des stocks.

La gestion de l'inventaire est donc un art qui exige

des outils de plus en plus performants ainsi que du temps pour analyser les données et prendre des décisions éclairées. Cela tient au fait que les marges ne sont plus les mêmes qu'au début des années 2000. Bref, toute dépense inutile doit être éliminée si l'on veut réaliser des profits! 