

## 5 vérités oubliées sur la gestion des stocks dans le Retail

*Par Arnaud Cassonnet, Consultant Supply Chain Senior chez Vekia*

L'objectif d'une Supply Chain est de placer le bon stock, au bon endroit, au bon moment, au meilleur coût, tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Cela, tout le monde le sait. Mais quand on parle de gestion de stock, des confusions apparaissent. Dans cette tribune, nous revenons sur certaines vérités parfois oubliées.

### **Vérité n°1 : Optimiser ses stocks a un impact énorme sur les résultats de l'entreprise**

Optimiser les stocks, c'est avoir la bonne quantité de stock au bon endroit au bon moment, de manière à maximiser les résultats économiques de l'entreprise. Au quotidien, cela prend des formes variées. Par exemple, un responsable d'entrepôt voudra diminuer les stocks afin de gagner de la place, et donc être plus efficace dans les tâches de préparation, diminuer la manutention et augmenter la sécurité. L'équipe commerciale en magasin pourra souhaiter les augmenter pour limiter le risque de ruptures de stock. Le directeur financier, quant à lui, voudra diminuer le cash immobilisé sous forme de stock.

On le voit, les attentes par rapport au juste niveau de stock sont souvent divergentes voire contradictoires. Une vérité est bonne à rappeler : les stocks sont au cœur de la performance du distributeur, ils concernent tout le monde. Leur optimisation a un impact énorme sur toute l'entreprise et sur ses résultats. Optimiser ne voulant pas forcément dire réduire, mais adapter à chaque instant et en tout lieu la quantité stockée – en anticipant les variations de la demande.

Cette optimisation apporte plusieurs effets bénéfiques :

- Moins de ruptures, donc une meilleure satisfaction client et une hausse de chiffre d'affaires immédiate et durable
- Des délais plus courts pour le consommateur, qui est plus satisfait et devient plus fidèle, augmentant d'autant le chiffre d'affaires.
- Moins de stock inutile à solder en fin de saison, et donc une augmentation de la marge
- Moins de stock globalement détenu par l'entreprise, et donc une « libération » de moyens financiers permettant d'investir et de développer le réseau et/ou les canaux de vente.

De plus, avec des outils permettant l'automatisation et l'anticipation des approvisionnements, il devient possible de mieux planifier l'activité et de passer plus de temps sur des tâches à plus forte valeur ajoutée comme l'amélioration de la productivité (entrepôt, centrale, magasin), le conseil/la vente, et la bonne présentation des rayons en magasin.

### **Vérité n°2 : Stock de présentation (merchandising) et stock de sécurité sont deux choses différentes**

Puisque nous parlons de la présentation du stock dans les rayons, profitons-en pour clarifier une confusion courante entre le stock de présentation – utile pour que le rayon soit visuellement attrayant – et le stock de sécurité, utile pour diminuer le risque de rupture de stock.

Souvent, ces deux notions sont mélangées et parfois même dans les outils de pilotage de stock, par exemple, ceux basés sur une logique « mini-maxi<sup>1</sup> ». Comme son nom l'indique, le stock de présentation ne doit servir qu'à la présentation, et repose surtout sur une analyse de la capacité physique visible des rayonnages.

Le stock de sécurité a un tout autre rôle. Il s'agit de la quantité de stock à détenir en plus de celle couvrant le besoin prévu, afin de pallier des incertitudes concernant l'avenir. Par exemple :

- Incertitude liée à la [prévision des ventes](#)

<sup>1</sup> La logique « mini-maxi » est un algorithme de gestion de stock très simpliste qui consiste à recommander un article dès que son stock atteint une quantité « mini », de manière à compléter jusqu'à la quantité « maxi ».

- Anticipation d'un possible manque de fiabilité du fournisseur : Non-respect de la date de livraison, problème de quantité livrée
- Problème possible de fiabilité du stock informatique (voir notre « vérité n°3 »)

Pour calculer le stock de sécurité, un système moderne d'approvisionnement évalue l'incertitude globale des paramètres d'une commande pour déterminer le risque de tomber en rupture, et va ajouter du stock de sécurité pour diminuer ce risque jusqu'à un niveau acceptable. Un stock de sécurité mal réglé peut avoir pour effet de générer des sur-stocks ou, à l'inverse, des ruptures. Et comme la demande est fluctuante, et plus ou moins bien connue au cours du temps et entre les sites, il faut ajuster le stock de sécurité en permanence.

On comprend donc que le stock de présentation peut être relativement figé (il n'est modifié que quand on modifie le visuel des rayons, le planogramme ou l'assortiment) alors que le stock de sécurité est dynamique. Compte tenu du nombre très élevé de valeurs à fixer (plusieurs dizaines de millions), cela nécessite un système de calcul automatisé qui travaille à la maille la plus fine jour, article et magasin ou entrepôt.

En termes d'organisation, le stock de présentation doit être entre les mains des équipes commerciales accompagnées par les équipes merchandising. Le stock de sécurité, quant à lui, doit être surveillé et piloté avec l'assistance (ou même par) les équipes Supply Chain. Ainsi, chacun est recentré sur sa compétence clé au service de la performance de l'entreprise.

### **Vérité n°3 : la donnée « stock informatique » n'est pas exacte à 100%**

Quels que soient les processus et les outils mis en place – parfois très coûteux – le stock informatique comporte des erreurs. Les quantités d'une référence réellement présentes en un lieu donné à un moment donné (stock physique) sont différentes des quantités disponibles dans les outils informatiques (stock informatique). Ces écarts ont des origines diverses, comme les erreurs de saisie, le vol, les erreurs de code barre, le positionnement du stock au mauvais emplacement, etc. Du fait des nombreuses manipulations du stock physique, même si chaque opération produit peu d'erreurs de données, ces erreurs s'accumulent tout au long de la Supply Chain et au cours du temps pour aboutir à des écarts pouvant impacter jusqu'à plus de 50% des données de stocks.

Ces écarts ont des conséquences négatives pour l'entreprise concernée : elles génèrent des ruptures de stock et par conséquent de la perte de chiffre d'affaires, de la désorganisation (le produit n'est pas là où on l'attendait), des pertes directes (le produit est périmé avant d'avoir été retrouvé), et des difficultés de pilotage des approvisionnements – sans compter la vision financière qui est faussée. L'entreprise voit sa rentabilité diminuer, et son efficacité opérationnelle chuter. Il est donc impératif de [maintenir une qualité de donnée de stocks](#) dans chaque site, et à tout moment.

Pour y parvenir, on peut réaliser des vérifications d'inventaire générales. Comme c'est coûteux, les écarts ne sont pas corrigés au fil de l'eau (souvent une seule fois par an). De nouvelles technologies, comme le RFID, permettent d'industrialiser ces inventaires et gagner en qualité de données de stock, cela nécessite, toutefois, des investissements lourds et présente un coût d'usage significatif.

Un effet très indésirable de l'erreur de stock informatique mérite également d'être souligné : certains systèmes d'approvisionnement classiques se basent sur une moyenne des ventes passées pour prévoir les ventes à venir. Lorsque le stock informatique est faux, la rupture n'est pas identifiée, et comme il n'y a plus eu de ventes faute de stock, la prévision devient nulle : le système ne commande plus et le produit reste en rupture jusqu'au prochain inventaire !

Pourtant, les solutions d'assistance à l'approvisionnement les plus récentes permettent de détecter les erreurs de stock par simple calcul, de corriger automatiquement les historiques de vente et de réapprovisionner les points de vente de manière toujours adaptée.

#### **Vérité n°4 : la fin de vie des produits se gère au plus tôt, parfois dès les premières ventes**

Dans la gestion des approvisionnements, il faut bien faire la distinction entre produits permanents et produits saisonniers, achetés en quantité limitée pour une période donnée.

Un produit saisonnier va, par définition, arriver en fin de période de vente. Au-delà de cette période de vente, le stock restant est inutile, voire polluant. Il est donc nécessaire de piloter l'atterrissage de stock en trouvant le compromis optimal entre garder assez de stock pour réussir les ventes et ne plus en commander pour éviter des reliquats trop importants.

C'est particulièrement vrai dans le domaine textile, où l'erreur classique consiste à piloter la fin de vie uniquement lorsqu'il y a moins de stock à l'entrepôt que de quantités à approvisionner en magasin (situation de pénurie). Malheureusement, à ce moment-là, le risque est d'avoir déjà envoyé trop de stock dans des magasins potentiellement peu vendeurs, avec des chances faibles de s'y vendre. Ce stock devra alors être soldé (perte de marge) ou transféré vers d'autres magasins, au prix de surcoût transport.

La bonne pratique est d'anticiper cette pénurie. Associé à des prévisions de ventes précises, cela consiste à ne pas envoyer le stock dans un magasin qui le demande, si ses chances de le vendre sont faibles, et de le garder pour des magasins qui vont le demander et qui ont plus de chances de le vendre. Cela permet de limiter les invendus en magasin, mais aussi de maximiser les chances pour l'enseigne de vendre chaque article au meilleur prix sans encombrer les magasins au plus faible potentiel. Ainsi, le distributeur va à la fois maximiser son écoulement, optimiser son CA, sa marge et limiter les transports inutiles.

#### **Vérité n°5 : la digitalisation modifie en profondeur la façon de gérer le stock**

Pour se développer, résister à la pression de la concurrence ou simplement se redresser, tous les distributeurs ont entamé des chantiers de digitalisation. Les consommateurs attendent de pouvoir interagir avec l'enseigne par de multiples canaux pour consulter, acheter mais aussi retourner les produits. Cela implique une diversité et une complexité des flux de produits :

- un produit consulté sur le site e-commerce (et sur ceux de la concurrence) sera réservé sur ce même site, retiré 2 heures après en magasin, et éventuellement retourné via un point relais : comment garantir la disponibilité immédiate du produit ?
- un produit acheté sur le site marchand sera ramené dans un magasin de l'enseigne (qui n'a parfois même pas ce produit dans son assortiment) : comment réintégrer le produit en stock ? comment garantir des prix équivalents web/magasin ?
- un produit est réservé par un client pour un retrait dans plusieurs semaines : comment garantir au client la présence du produit au bon moment, sans gonfler les stocks ?
- un client achète un lave-linge en magasin, et le reçoit 2 heures plus tard à son domicile. Est-il nécessaire de stocker cet article dans le magasin d'achat ? Pourquoi pas un autre magasin de la région ou un hub de stock ?

Afin de répondre à ces attentes et de maîtriser les coûts, il devient indispensable de mettre en place une supervision centralisée des approvisionnements pour coordonner les canaux et les flux. Cette supervision nécessite des consoles de pilotage avancées et agiles. Plus qu'une question d'avenir pour les enseignes, c'est une question de survie.

Et si vous transformiez une contrainte en opportunité ?

« Les stocks sont une contrainte, ils coûtent cher, ils prennent de la place, ils se périment... ». C'est vrai, et c'est une raison de plus pour les gérer au mieux. Mettez en place les process adéquats. Investissez dans des solutions informatiques de nouvelle génération. Faites de ce sujet une priorité.

Vous pourrez ainsi fiabiliser et optimiser vos stocks, avec, à la clé, des gains très importants tant en chiffre d'affaires (plus de 4% régulièrement constatés) et de valeur de stock (-20 à -30% sont atteignables).