



Mettez votre fonds de roulement au travail

# Stratégies d'optimisation de la gestion des stocks





La plupart des entreprises comprennent l'importance de maximiser leur fonds de roulement. En plus de financer la croissance et de réduire le recours aux emprunts et aux autres formes de financement externe, l'augmentation des liquidités peut les aider à renforcer leur bilan et à améliorer leur rendement opérationnel. Toutefois, pour de nombreuses entreprises, il existe un écart entre la reconnaissance de l'importance d'optimiser le fonds de roulement et la compréhension des étapes à suivre pour accroître les liquidités.

Pour réduire cet écart, nous mettons l'accent dans la présente série sur plusieurs stratégies de base que les entreprises peuvent utiliser pour libérer leur fonds de roulement. La clé est de créer une culture de gestion de la trésorerie axée sur l'amélioration des processus de gestion des comptes clients, des comptes fournisseurs et des stocks. Le présent numéro, qui est le dernier de la série, porte sur les manières de libérer le fonds de roulement grâce à l'optimisation de la gestion des stocks.

# Gérer les stocks : une question d'équilibre



Compte tenu de la mise de fonds nécessaire pour en faire l'acquisition, les stocks constituent souvent un des éléments du bilan les plus coûteux pour une entreprise. Par conséquent, les stocks ont une incidence importante sur le fonds de roulement. Savoir garder suffisamment de stocks pour répondre à la demande, tout en s'assurant de ne pas en garder trop pour éviter une incidence sur les flux de trésorerie nécessite la création d'un équilibre délicat.

Une entreprise doit maintenir un équilibre entre les besoins de sa clientèle et ses propres objectifs dans le cadre d'un modèle de gestion des stocks intégré qui permet d'avoir les bons stocks au bon endroit, au bon moment. Il s'agit de mettre en place un processus discipliné grâce auquel le niveau d'investissement effectué dans les stocks est considéré en fonction du niveau idéal ou optimal de service à la clientèle que l'on veut offrir.

Pour conserver des niveaux de stocks optimaux, il vous faut des systèmes fiables qui vous permettent de suivre et de contrôler vos niveaux de stocks. Des processus internes doivent être mis en place pour gérer votre chaîne d'approvisionnement et vos relations avec vos fournisseurs et vos clients, ainsi que pour garder le contrôle de vos approvisionnements. Ces processus vous permettront de suivre le rendement des stocks, de surveiller les fluctuations de la demande, de maintenir des dénombrements des stocks exacts et de vous assurer que les fournisseurs respectent leurs engagements.

Ces efforts doivent être soutenus par l'adoption d'une culture de gestion de la trésorerie. Lorsqu'il est question des stocks, les gestionnaires doivent empêcher les acheteurs d'effectuer des achats excédentaires par crainte de perdre une vente. Ils doivent plutôt mettre en place des processus rigoureux permettant que les commandes soient basées sur la demande réelle pour que l'entreprise soit en mesure de maintenir les stocks à un niveau minimal, sans compromettre le service à la clientèle.



# Adopter les pratiques exemplaires

Avant qu'une entreprise puisse améliorer son fonds de roulement au moyen de projets de planification des stocks, elle doit étendre la responsabilité de la gestion des stocks au-delà de l'équipe des finances. Tout le personnel de l'entreprise doit apporter sa contribution. Que ce soit le personnel des services d'achats, de la production, des ventes, du marketing ou des TI, chacun est responsable à sa manière. On peut notamment penser à la détermination et à la quantification des besoins en matière de stocks pour de nouveaux marchés éventuels, au suivi des demandes changeantes des clients, à l'observation des variations saisonnières et à l'adhésion aux processus d'affaires communs à l'échelle de l'entreprise.

Bien qu'il n'y ait pas une méthode unique qui s'applique à tous en matière de gestion des stocks, certaines pratiques exemplaires peuvent vous guider. En voici quelques-unes :

- **Centraliser la gestion des stocks** au moyen de centres régionaux ou nationaux afin de réduire les coûts d'entreposage et d'optimiser l'envoi aux utilisateurs finaux, peu importe le canal utilisé pour passer les commandes. Autre avantage, la centralisation des stocks peut souvent vous fournir plus de renseignements sur les habitudes d'achat du client.
- **Renforcer les contrôles internes** en ce qui a trait au dénombrement, au transfert et aux rajustements des stocks, ainsi qu'aux pratiques d'approvisionnement afin de s'assurer que les stocks sont adéquatement protégés, réapprovisionnés et maintenus.
- **Automatiser les processus** afin d'améliorer l'exactitude et l'exhaustivité de votre suivi des stocks et de vous aider à maintenir les niveaux de stocks appropriés. Il est primordial de maintenir des données principales exactes afin de s'assurer que toutes les parties prenantes obtiennent en temps réel une vue des quantités disponibles, ainsi que des coûts et de l'emplacement des marchandises. Sans cette transparence, les acquéreurs risquent de faire des achats excédentaires parce qu'ils ne feront pas confiance aux données principales.
- **Créer un portail destiné aux fournisseurs** afin qu'ils puissent se tenir informés de l'état de la commande, du calendrier de livraison, d'éventuelles pénuries de produits et des paiements traités. Ces systèmes réduisent le temps consacré à ces processus ainsi que les erreurs manuelles, et améliorent l'exactitude des commandes.
- **Renforcer les relations avec les fournisseurs** pour obtenir de meilleurs prix, pour prolonger les délais de paiement et de livraison, et pour obtenir d'autres avantages de la part des fournisseurs. Souvent, les grandes organisations de premier plan atteignent cet objectif grâce à l'utilisation de cartes de pointage qui permettent de suivre le rendement des fournisseurs selon une variété de paramètres, notamment le délai d'approvisionnement du fournisseur, son temps de transit, la hausse des prix des matières, les ruptures de stock et les taux de pertes.
- **Négocier des livraisons directes** afin que les fournisseurs livrent les marchandises directement chez le client plutôt qu'à l'entrepôt ou aux centres de distribution, ce qui vous permet de réduire à la fois les coûts de transport et les coûts d'entreposage.
- **Faire le suivi des indicateurs de rendement clés (IRC)** afin de mesurer de façon éclairée le rendement et les améliorations au sein de l'organisation. Sur le plan des stocks, les paramètres courants comprennent les niveaux de stocks moyens, le taux d'exécution des commandes, la rotation des stocks, le délai moyen de rotation des stocks, les commandes en souffrance et le taux d'utilisation des capacités. De minces améliorations des IRC peuvent ouvrir la porte à de véritables occasions en matière de gestion des stocks et peuvent aussi grandement réduire vos investissements dans le fonds de roulement.

## Choisir des niveaux de rapports appropriés

Le niveau et le type de rapports que vous produirez dépendront des paramètres dont vous effectuerez le suivi. Par exemple, si vous faites le suivi des IRC de haut niveau, tels que le délai moyen de rotation des stocks, vos rapports seront moins granulaires que si vous suivez des paramètres opérationnels détaillés comme l'utilisation de la capacité, le rendement des fournisseurs, les délais d'approvisionnement, les commandes en souffrance et la rotation de stocks.

De toute façon, la clé est de choisir des paramètres qui sont pertinents pour votre entreprise et qui fournissent aux parties prenantes une vision claire du rendement de votre fonds de roulement.



# Stratégies visant à améliorer la gestion des stocks

Il y a un certain nombre de processus au sein du service de gestion des stocks qui, s'ils sont optimisés et contrôlés, peuvent vous aider à libérer des liquidités et à renforcer votre fonds de roulement :

## 1. Approvisionnement et impartition

Les entreprises doivent posséder des processus appropriés de réapprovisionnement des stocks si elles souhaitent optimiser leur fonds de roulement. Bien que la méthode puisse varier d'une entreprise à une autre, la plupart d'entre elles devraient envisager de mettre en place les processus suivants :

- **Commande et réception des stocks** : il faut choisir une méthode centralisée ou décentralisée; déterminer dans quelle situation il est nécessaire, d'un point de vue commercial, de passer des commandes individuelles plutôt que des commandes en gros afin de réduire les coûts de transport; prévoir les commandes de manière à profiter des remises; et choisir de passer les commandes à l'avance ou d'opter pour les livraisons « juste à temps ». Par exemple, si vous vous approvisionnez à l'étranger, vous pourriez être tenu de passer vos commandes à l'avance et en gros. À l'inverse, si vous travaillez avec des fournisseurs locaux, vous pourriez profiter d'une plus grande souplesse et de commandes individuelles livrées juste à temps.
- **Stratégie de gestion optimale des commandes aux clients** : au lieu d'effectuer des livraisons quotidiennes, vous pouvez réduire les coûts en réduisant la fréquence des livraisons ou, si possible, en retardant des livraisons à certains clients. Est-ce que votre organisation a réalisé un examen interne de ses centres de distribution et des emplacements des stocks? Est-ce que les stocks se trouvent dans des centres de distribution qui sont situés près des endroits où il y a une demande de la part des clients? Si ce n'est pas nécessaire, évitez de déplacer les stocks des centres de distribution vers les points de vente au détail pour éviter d'engager des coûts différentiels relatifs au transport et à la manutention, ou pour éviter de payer pour des locaux d'entreposage qui sont sous-utilisés.
- **Établissement de chaînes d'approvisionnement locales ou à l'étranger** : il n'y a pas si longtemps, bon nombre d'entreprises s'approvisionnaient auprès de fournisseurs à l'étranger afin de contenir les coûts. Bien que cette stratégie demeure valable dans certains cas, les entreprises canadiennes comptent de plus en plus sur les fournisseurs au pays pour trois principales raisons : la livraison plus rapide, la meilleure qualité des produits et le désir de soutenir les fournisseurs locaux. Si vous choisissez de vous approvisionner localement, tentez de négocier des ententes à plus long terme ou des remises plus importantes pour compenser les prix qui pourraient être plus élevés.



- **Planification en cas d'imprévu** : que vous vous approvisionniez à l'échelle locale ou internationale, soyez conscient des problèmes que pourrait causer la concentration des fournisseurs dans une seule région. Afin de réduire les répercussions potentielles en cas de catastrophes naturelles ou d'autres interruptions des activités dans une région donnée, il peut être judicieux de s'approvisionner auprès de fournisseurs situés dans différents emplacements géographiques.
- **Suivi du rendement des fournisseurs** : les cartes de pointage évaluant les fournisseurs gagnent en popularité, et les entreprises les utilisent de plus en plus comme un outil leur permettant de négocier des remises ou des rabais additionnels quand le rendement est à la baisse. Lorsque vous élaborez vos cartes de pointage, songez à faire le suivi de paramètres tels que les erreurs du fournisseur, les livraisons insuffisantes ou en retard, la qualité des produits, le temps de réponse, les prix et les écarts avec les modalités de l'entente.
- **Calcul des niveaux de stocks de sécurité** : de nombreuses entreprises maintiennent un stock de sécurité pour couvrir les retards de livraison ou les pics de demande inattendus. Le calcul des niveaux de stocks de sécurité doit être effectué soigneusement pour éviter de garder trop de stocks qui ne se vendent pas ou d'avoir des stocks insuffisants et devoir passer des commandes en urgence. Envisagez l'utilisation de processus de calcul automatisé et manuel des niveaux de stocks de sécurité et, par exemple, de recevoir des alertes du système lorsque les niveaux deviennent bas afin que le personnel chargé de l'approvisionnement et de la planification puisse revoir les chiffres pour confirmer la nécessité de passer une nouvelle commande. Vous serez ainsi en mesure d'éviter les commandes passées automatiquement pour des stocks qui sont sur le point de devenir obsolètes ou qui présentent moins d'attrait pour les clients.
- **Préparation de prévisions à l'égard de la demande** : afin d'obtenir le plus haut degré d'exactitude, les prévisions de la demande devraient être sous la responsabilité d'unités fonctionnelles différentes, et non de l'équipe des finances seulement. Les entreprises qui préparent déjà des prévisions de la demande devraient examiner les succès de leurs prévisions antérieures et déterminer le moment optimal pour effectuer ces prévisions.

## 2. Dénombrements des stocks

Afin de pouvoir gérer efficacement leurs stocks, les entreprises doivent s'assurer que les registres des stocks sont exacts et que des processus ont été mis en place pour traiter tout écart. Pour améliorer l'exactitude des stocks dans le cadre d'un projet d'optimisation du fonds de roulement, les entreprises devraient prendre les mesures suivantes :

- **Revoir la fréquence des dénombrements de stocks** : vous pouvez effectuer un dénombrement complet de tous les stocks sur tous les sites une fois par année, tout en menant des dénombrements cycliques plus fréquents pour les unités de gestion des stocks (UGS) clés ou de grande valeur.
- **Gérer les stocks obsolètes** : dans le même esprit que ce qui précède, le dénombrement fréquent des stocks constitue un mécanisme permettant d'assurer le suivi proactif des stocks qui se vendent moins rapidement ou qui risquent de devenir obsolètes, et même des stocks qui ont été perdus. Le dénombrement fréquent des stocks peut accélérer le transfert ou la vente de ces stocks à l'aide d'une vente au rabais, de la mise au rebut, du retour des marchandises aux fournisseurs, de la mise en lots, ou simplement en offrant à vos meilleurs clients des aubaines uniques.
- **Améliorer les contrôles des dénombrements de stocks** : pour tirer parti de la reddition de comptes, donner des directives claires aux vérificateurs de stocks en précisant les régions dans lesquelles le dénombrement doit être mené, en fournissant des feuilles de dénombrement prénumérotées, en disposant correctement les produits pour prévenir le dénombrement en double et clarifier les processus afin d'éviter que ne soient comptés des produits déjà vendus. Attribuer la responsabilité du dénombrement soit à l'interne soit à une tierce partie.
- **Éviter l'erreur du dénombrement en double** : repérer et isoler les stocks obsolètes ou qui se vendent moins rapidement pour éviter qu'ils ne soient inclus dans les chiffres définitifs sur les stocks. Décider comment repérer et dénombrer les marchandises en transit et les stocks en consignation et effectuer des dénombrements sur plusieurs sites simultanément afin d'éviter que le personnel ne déplace des marchandises dans le but de dissimuler des pertes.
- **Rapprocher les écarts de stocks** : au cours du dénombrement des stocks, vous découvrirez inmanquablement des écarts entre le grand livre et les dénombrements physiques. Si les écarts sont importants, une entreprise peut choisir d'effectuer plusieurs recomptages, d'enquêter si des UGS précis montrent des écarts fréquents ou d'affecter une équipe différente pour chaque dénombrement.



# Une trésorerie saine

Prévoir avec exactitude la demande des clients et collaborer avec les fournisseurs afin d'ajuster les commandes en temps réel ne sont pas des tâches faciles. C'est pourquoi les entreprises doivent disposer de processus standards qui permettent de suivre le rendement des stocks, de surveiller les fluctuations de la demande, de maintenir des dénombrements des stocks exacts et de s'assurer que les fournisseurs respectent leurs engagements. Abordé de façon stratégique et soutenu par l'équipe de direction, ce type de projet de gestion des stocks peut libérer votre fonds de roulement et renforcer votre bilan.

Pour vous aider à profiter de ces avantages, Deloitte compte parmi ses professionnels des spécialistes qui collaboreront avec vos équipes pour appliquer stratégiquement de nouveaux processus, suivre votre rendement et vous faire part de mesures particulières que votre personnel pourra prendre pour optimiser vos processus de gestion des stocks. Vous travaillez fort pour gagner de l'argent. Ne serait-il pas temps que votre argent travaille pour vous?



Pour en savoir plus, veuillez communiquer avec :



**Patrick Thibault**  
Associé  
514-393-5252  
pthibault@deloitte.ca



**Adam Bryk**  
Associé  
416-643-8252  
abryk@deloitte.ca



**Huey Lee**  
Associé  
604-640-3060  
huelee@deloitte.ca



**Brian Stewien**  
Directeur principal  
416-874-4393  
bstewien@deloitte.ca

**[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)**

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 13-3738