

Distributive

LE WEB DU BUSINESS IT



L'IMPACT D'UN STOCK ELEVE SUR LA RENTABILITE ET LE BFR
OLIVIER AVRIL - DIRECTEUR FINANCIER - ACTING FINANCES

11/10/2007

Le niveau des stocks a un impact important sur la rentabilité des entreprises, bien au delà du simple poids financier auquel on pense avant tout. Quant au besoin en fonds de roulement, le BFR, c'est-à-dire les besoins financiers nécessaires à l'entreprise pour fonctionner au jour le jour, il est directement impacté par un montant élevé des stocks.

Des stocks élevés pour améliorer la rentabilité ?

Les stocks doivent permettre de répondre à toutes les demandes des clients. Une rupture dans une référence a évidemment un impact immédiat sur le niveau des ventes et les marges réalisées. C'est cette crainte justifiée qui incite parfois le chef d'entreprise à privilégier une solution du 'un peu trop' ou du 'beaucoup trop' de quantités disponibles pour éviter la rupture.

Les stocks doivent être achetés dans de bonnes conditions, à un bon prix. Et cela se traduit souvent par l'engagement d'acheter des quantités supérieures à celles qui sont immédiatement nécessaires. C'est le deuxième facteur qui conduit à maintenir un stock élevé, toujours au nom d'une bonne rentabilité. Le calcul apparent est gagnant, le calcul du gain réel, c'est autre chose....

La troisième raison de maintenir un stock élevé a une origine moins positive : elle est due à la difficulté d'adopter dans l'entreprise un processus d'achat, de logistique, de prévisions de vente qui permettent d'ajuster au mieux le niveau des stocks sans prendre de risque.

Les limites de maintien d'un stock important

Il y a deux raisons, essentielles qui peuvent calmer les ardeurs de maintenir un niveau de stock élevé. D'abord le poids financier qui augmente la charge des frais financiers. Mais dans tous les cas où l'entreprise bénéficie d'une bonne rentabilité, cet inconvénient apparaîtra moins déterminant que les avantages cités précédemment. Ensuite la capacité financière de l'entreprise. La volonté d'avoir, au nom du dynamisme commercial, des stocks abondant pèse sur la capacité financière, sur la capacité d'emprunt auprès des banques. Celle-ci étant forcément limitée, investir dans les stocks, c'est limiter d'autant les possibilités en achats de matériels ou logiciels, en opportunités de croissance externe, en plan marketing, ...

Mais quel est le véritable coût du stock et son impact sur la rentabilité ?

Les redoutables effets secondaires d'un stock élevé ne sont jamais calculés ou bien identifiés. Ils sont de deux types :

(1) Des effets négatifs sur la performance commerciale et les marges : avoir trop de stock peut conduire à perdre des ventes car la capacité de réaction à la demande client est inférieure à celle d'un concurrent moins 'chargé'. L'entreprise n'a plus la capacité financière à s'adapter autant qu'il le faudrait. Et, si elle dispose encore de cette capacité financière et qu'elle peut acheter les produits répondant à la demande, elle créera un problème d'écoulement pour les anciennes références qui seront, au moins partiellement, 'cannibalisées' par les nouvelles. Il faudra provisionner ces stocks moins demandés par les clients avant de les vendre 'au rabais'. C'est le coût de 'substitution'. Enfin, avoir trop de stock dans les secteurs où la tendance est à la baisse des prix, c'est aussi une perte d'opportunité de marges.

(2) Des effets négatifs sur les coûts directs et les frais de structure :

Le coût de détention physique des stocks est important : Les locaux, le matériel, les assurances, l'entretien, le personnel de manutention et gestion...

Ces coûts sont évidemment plus faciles à connaître lorsque la fonction stockage est externalisée. Si ce n'est pas le cas, ils sont rarement évalués à leur niveau réel.

L'impact des stocks sur le BFR de l'entreprise.

Il est évidemment très direct puisque, pour faire simple, le BFR, c'est le montant du poste clients et des stocks moins le crédit fournisseurs. Passé le délai de paiement accordé par les fournisseurs, le stock pèse de tout son poids sur le 'besoin financier courant' de l'entreprise. L'idéal, c'est bien sûr de pouvoir vivre avec un 'BFR' négatif. C'est ce qui a largement contribué à la performance de la grande distribution : Une gestion des stocks 'tendue', des encaissements clients 'comptant' et une pression forte sur les fournisseurs pour qu'ils accordent de longs délais de paiement. Sans prétendre atteindre un tel résultat, il est évident que la recherche du niveau juste de stock est l'une des conditions de la bonne santé financière de l'entreprise.

Nous avons vécu au cours des années 80 et 90 la révolution Japonaise des flux tendus (le 'Kanban'). Nous avons vu les énormes avantages que peut en retirer l'entreprise pour son organisation, la qualité de ses produits, son niveau de service clients.... et sa rentabilité. Cette philosophie et ces méthodes de gestion aboutissent à un niveau de stock aussi limité que possible. Elles s'appliquent bien sûr au secteur industriel mais sont tout autant riches d'enseignements pour les activités purement commerciales.

Olivier Avril est DAF à temps partagé pour les PME au sein du cabinet [Acting Finances](#). Faites-nous connaître les sujets que vous souhaitez voir traiter par cet expert à l'adresse alessi@idg.fr