

Le tableau de bord comme outil d'optimisation des coûts des stocks: Cas d'une grande distribution

Dashboard as a tool for Optimization of inventory costs: Case of a large distribution company

BENCHEIKH EL AYACHI

Enseignant-chercheur

Groupe de recherche en économie et territoire (GRET)

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger

Université Abdelmalek Essaâdi

Maroc

ebencheikh@uae.ac.ma

BOUTACHKOURT FATIMA ZAHRAE

Doctorante en science de gestion

Groupe de recherche en économie et territoire (GRET)

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger

Université Abdelmalek Essaâdi

Maroc

boutachkourt.fatimazahrae@etu.uae.ac.ma

Date de soumission : 05/12/2021

Date d'acceptation : 17/01/2022

Pour citer cet article :

BENCHEIKH EL A. & BOUTACHKOURT. FZ (2022) «Le tableau de bord comme outil d'optimisation des coûts des stocks : cas d'une grande distribution », Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 1» pp : 398 - 420

Résumé

L'objectif de cette étude est d'évaluer, dans le contexte de grande distribution, l'importance et les enjeux des stocks et surtout d'élaborer et de proposer un cadre conceptuel sur les modèles de la gestion des stocks ainsi la pratique de contrôle de gestion dans les grandes distributions. Ce cadre permet d'identifier les principaux processus et les différents facteurs favorisant la mise en œuvre d'un système de pilotage dans un objectif d'optimiser les coûts relatifs aux stocks. Cette recherche a été réalisée en faisant appel à l'approche qualitative basée sur l'étude de cas comme une stratégie de recherche, en mobilisant l'observation, l'analyse documentaire et les entretiens semi-directifs comme outils d'investigation.

Dans cette recherche, nous envisageons la proposition d'un tableau de bord, ce dernier a été composé de trois axes d'optimisation à savoir : un axe fournisseur, un axe magasin et stock et un axe approvisionnement, un ensemble d'axes d'optimisation possible des coûts des stocks. En revanche, Les limites de la recherche tiennent essentiellement à la méthodologie employée, nous avons eu recours à un simple essai d'élaboration d'un tableau de bord, ce dernier nécessite une étude quantitative et un déploiement réel sur terrain pour s'interroger sur leur pertinence et leur contribution à l'amélioration de la rentabilité économique.

Mots clés : Gestion des stocks ; Contrôle de gestion ; Tableau de bord ; Entreprise de grande distribution ; Optimisation des coûts.

Abstract

The main objective of this study is to evaluate, in the context of the large distribution sector, the importance and the stakes of stocks, and especially to elaborate and propose a conceptual framework for inventory management as well as the practice of management control. This framework makes it possible to identify the main processes and the various factors that promote the implementation of a system in order to optimize inventory-related costs. To achieve this goal, we adopt a qualitative approach based on the case study as a research methodology. Observation, documentary analysis, and interviews are used as investigation tools. In this research, we envisage the proposal of a dashboard of which includes three axes of optimization of the costs. On the other hand, one of the limitations that this work remains a simple attempt to develop a dashboard to optimize inventory costs and that requires a real deployment of this tool to see if it will increase sales and subsequently develop financial profitability.

Keywords: Inventory management; Management control; Dashboard; Large Distribution Company; Costs optimization.

Introduction

A l'heure de la mondialisation de l'économie, où l'environnement est fortement concurrentiel, les entreprises cherchent à performer leur système de gestion, elles doivent être réactives en proposant un rapport qualité/ prix plus compétitif. D'où l'importance d'une maîtrise de la chaîne d'approvisionnement, ceci requiert l'introduction d'un ensemble d'outils permettant une gestion optimale des approvisionnements et des stocks.

Pour atteindre ces objectifs et répondre aux exigences de leurs clients, les entreprises de grande distribution cherchent sans cesse à optimiser la gestion de leurs stocks dans un but : maîtriser et réduire les coûts, garantir une qualité constante et garantir des délais de livraison courts et fiables.

Par ailleurs, le fait que la commercialisation d'un bon produit est fortement conditionnée par le temps, la qualité et le coût de revient, la chaîne d'approvisionnement, avec ses différents maillons, a pris de l'ampleur et a occupé une place centrale dans la gestion de la grande distribution.

Parmi les maillons de cette chaîne d'approvisionnement signale les stocks (c'est la quantité des produits conservée par le magasin réserves et salle de vente pour une destination de vente) qui malgré les coûts élevés qu'ils engendrent, remplissent plusieurs fonctions commerciale, économique...

Ainsi, les entreprises de grande distribution voient le stock comme un « mal nécessaire » dont l'assurance d'une bonne gestion et d'un meilleur contrôle sont un impératif pour maîtriser son niveau au juste nécessaire, d'où la nécessité d'intégrer la mission de contrôle de gestion parmi les fonctions primordiales d'une entreprise de grande distribution.

Partant de ces éléments et vu le défi des coûts supplémentaires engendrés par une mauvaise gestion des stocks, ce travail de recherche vise à étudier cette problématique suivante : **« Comment peut-on concevoir un tableau de bord qui permet de piloter et d'optimiser les coûts des stocks dans une entreprise de grande distribution ? »**. A notre connaissance, cette problématique n'a pas été abordée à ce jour dans le contexte de la grande distribution au Maroc.

L'objectif déclaré de cet article consiste à mener une investigation empirique à partir d'une étude de cas sur la possibilité d'implanter un outil de pilotage des différents coûts des stocks, pour notre cas, nous choisissons le tableau de bord en tant qu'un outil de suivi et d'optimisation.

Le présent travail va s'articuler autour de trois parties principales : la première retrace le cadre conceptuel de l'optimisation des coûts des stocks, en commençant par traiter les modèles fondateurs, ensuite, nous allons présenter les types de contrôle des stocks. La deuxième partie sera consacrée à la présentation de méthodologie et la troisième partie est réservée à une étude de cas portant sur l'optimisation des coûts des stocks à travers l'élaboration des indicateurs de suivi, réalisée sur une entreprise de grande distribution marocaine.

1. Cadre conceptuel

1.1. Optimisation des flux des stocks : Généralité

L'optimisation des niveaux de stock est donc une préoccupation constante d'un gestionnaire pour s'y retrouver, il convient tout d'abord de comprendre ce qu'est la gestion des stocks et comment ils sont constitués.

Selon Rambeaux un stock est « l'ensemble des marchandises ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proches et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leur besoins, sans leur imposer les délais et les coûts d'une fabrication ou d'une livraison par les fournisseurs ».

La gestion des stocks est une discipline très technique car elle fait appel à de nombreux concepts de gestion, de statistiques et nécessite d'une bonne vision du fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise.

La gestion des stocks peut être considérée comme une discipline de gestion, appartenant à la famille des techniques d'organisation approvisionnement et dont l'enjeu principal consiste à disposer de ressources suffisantes tout en cherchant à la limiter (la ressource) pour des questions de performance économique.

En effet, une part importante de la rentabilité des distributeurs repose sur leur capacité à gérer avec efficacité les flux et les stocks. Il s'agit à la fois de garantir la mise à disposition du produit souhaité par le client au bon endroit, au bon moment, dans la quantité attendue, et d'assurer cette mission au meilleur coût, grâce à une gestion optimale de la chaîne logistique. L'activité logistique se situe à l'interface de la relation entre l'industriel et le distributeur ; elle se compose à la fois de flux physiques, d'activités administratives et de dimensions liées à la planification et au contrôle.

Pour atteindre l'objectif d'une gestion efficace et efficiente des flux et des stocks, se pose tout d'abord la question de l'organisation optimale permettant de réduire les coûts logistiques.

Cela s'est matérialisé pour certaines enseignes par une refonte complète de leur organisation logistique, avec tantôt une intégration de l'activité de transport et stockage, tantôt une coopération plus étroite avec un intermédiaire spécialisé dans la logistique. L'intention est de réduire les stocks pour améliorer la rotation des actifs et de diminuer les frais logistiques en général.

En termes d'organisation, cela passe par le développement de plates-formes et de différentes formes d'entreposage, qui permettent une centralisation des stocks, et par conséquent une diminution du niveau global du stock de sécurité. Celui-ci est divisé par deux grâce à la centralisation des achats et des stocks.

Ainsi la prédominance des techniques de gestion de stock dans le travail d'approvisionnement comprend bien entendu l'établissement et le suivi des commandes mais surtout le paramétrage et le pilotage des stocks.

Alors on peut affirmer que la gestion des stocks est une discipline majeure de l'approvisionnement que tout acteur, exerçant une fonction dans ce domaine, doit maîtriser parfaitement, afin d'organiser la gestion des flux physiques et des flux d'informations des entreprises. Ce sont toutes ces modèles que nous allons décrire dans la partie suivante.

1.2. Les modèles de performance des distributeurs

La performance d'un distributeur peut être analysée à différents niveaux (groupes, enseigne, zones géographiques et points de vente), mais il est possible de considérer l'enseigne comme un ensemble homogène traduisant un certain modèle économique.

Le positionnement stratégique au niveau de l'enseigne, définissant les caractéristiques de l'offre et visant un segment de clientèle, induit la manière dont se crée la richesse au niveau des points de vente et la structuration de la performance économique, commerciale et opérationnelle.

1.2.1. Le modèle Du Pont de Nemours : mesure la performance

L'analyse de la rentabilité économique repose sur le ratio le plus couramment employé en la matière (selon le modèle Du Pont de Nemours), à savoir la rentabilité des capitaux engagés ou ROCE (Return On Capital Employed).

$$\frac{REX}{CE} = ROCE$$

Le capital engagé (CE) correspond à l'investissement initial et au besoin en fonds de roulement (BFR) nécessaires à l'exploitation de l'activité. Le BFR est le besoin de financement généré par le cycle d'exploitation.

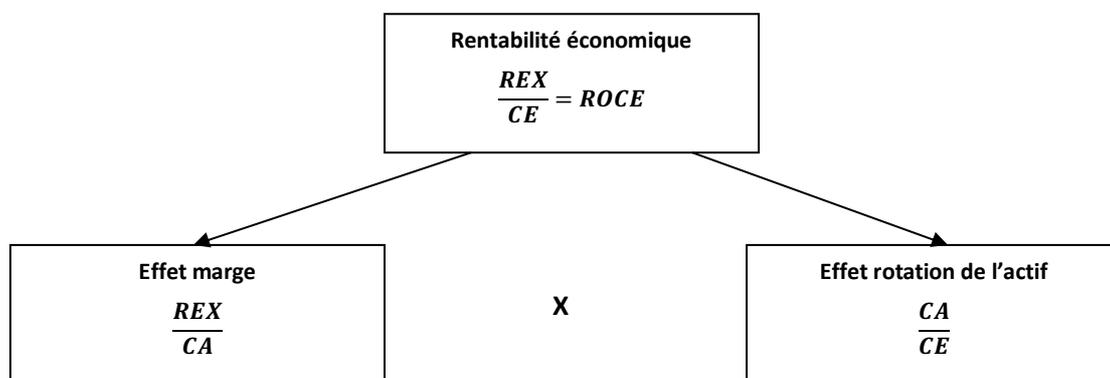
$$BFR = Stocks + Créanceclients - Dettesfournisseurs$$

Des normes en matière de niveaux des stocks et de délais de paiement des clients et des fournisseurs sont définies au niveau de l'enseigne et encadrées par la réglementation pour ce qui concerne les relations avec les fournisseurs.

Le résultat dégagé dans le cadre de l'activité est le résultat d'exploitation (REX). Il est le fruit de la marge commerciale (traduisant une performance commerciale), déduction faite des charges de personnel, du loyer et des frais généraux (révélatrices des choix structurels d'aménagement de l'espace commercial notamment). Ces différents éléments explicatifs du résultat d'exploitation dessinent les leviers d'action possibles pour l'amélioration de la performance économique.

Le modèle Du Pont de Nemours propose une décomposition du ROCE, qui permet de comprendre les effets distincts de la marge (REX /CA) et de la rotation des actifs (CA/CE) sur la rentabilité. Cette décomposition est particulièrement pertinente dans le secteur de la distribution, dont la marge opérationnelle est souvent faible et dont la rentabilité repose donc sur la capacité du distributeur à assurer la rotation de son actif.

Figure 1 : Décomposition de la rentabilité économique



Source : Simon Alcouffe, Marie Boitier, Anne Rivière, Fabienne Villesèque -Dubus,2003, p83

De façon plus générale, les entreprises de la grande distribution ont vu leurs marges opérationnelles se réduire. Elles essaient de compenser cette tendance par une amélioration de la rotation de leurs actifs.

Les politiques de maîtrise des prix et de promotions visant à fidéliser les clients ont fortement pesé sur les marges commerciales, qui constituent un indicateur de référence pour les

entreprises de distribution. Pour maintenir leurs marges opérationnelles, les distributeurs font leurs efforts sur trois axes déterminants: le chiffre d'affaires et les coûts d'approvisionnement, qui déterminent la marge commerciale, et les autres coûts d'exploitation en particulier les coûts relatifs aux stocks.

Dans un environnement fortement concurrentiel, l'enjeu pour les distributeurs est tout d'abord de maintenir leurs chiffres d'affaires à la fois en volume, prix et composition des ventes. Le rôle de la fonction contrôle de gestion au niveau des enseignes et des points de vente est donc de participer à ce pilotage.

1.2.2. Modèle Wilson

Plusieurs méthodes de gestion et de suivi de stock ont été élaborées. La méthode formulée par Wilson constitue une des méthodes. Elle permet de déterminer en quelque sorte la quantité « idéale » à commander et vise à optimiser le stock de roulement afin de minimiser les coûts de gestion de ce stock, il s'agit de trouver les conditions économiques d'achat .

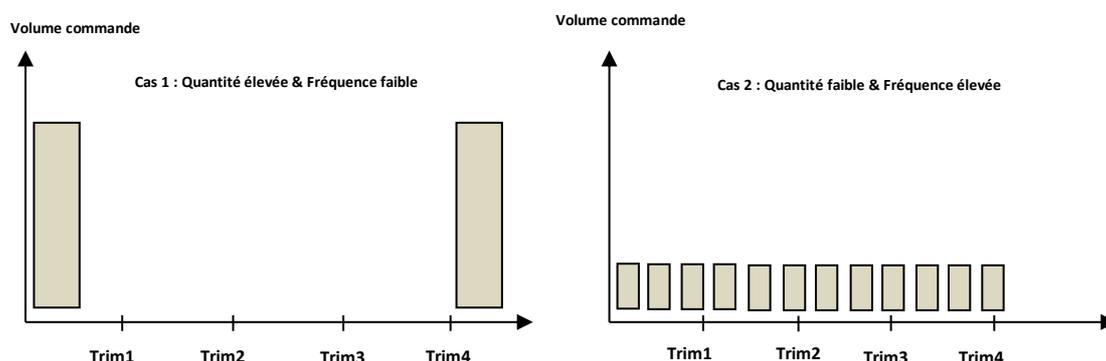
Deux cas extrêmes sont à considérer :

Cas1 : Commander peu souvent, mais par grandes quantités ;

Cas2 : Commander souvent par quantités plus faible ;

Les deux graphiques qui suivent illustrent les situations que nous venons d'exposer. Dans le premier cas, une commande est passée en début d'année, elle correspond aux besoins à satisfaire sur 12 mois, dans le deuxième cas, la commande est planifiée à raison d'une livraison par mois.

Figure 2 : Planification des approvisionnements



Source : Fadoua Laghzaoui, Jihad Jami.2016.p 68

Dans le cas 1, il est évident que les frais de passation de commande ou frais d'acquisition apparaîtront une seule fois dans l'année. Par contre, le fait de commander en une seule fois un

stock qui peut être volumineux nécessite un volume de stockage important, donc des coûts de détention élevés.

Dans le second, le fait de programmer les commandes à raison d'une fois tous les mois, diminue les coûts de détention. Par contre les coûts d'acquisition sont plus élevés si la commande fait l'objet d'une relance manuelle chaque mois. L'objectif est d'arriver à une quantité « idéale » qui minimise les coûts de stock.

1.3 Le contrôle de gestion : une fonction développée dans les grandes distributions

1.3.1 Le contrôle de gestion au sein des grandes distributions

Dans les enseignes intégrées, le directeur de magasin a pour mission d'assurer la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie du groupe au sein de son magasin.

Le contrôleur de gestion de magasin joue alors le rôle de bras droit du directeur, l'assistant aussi bien dans le cadre de la démarche prévisionnelle, que dans le suivi, l'analyse des résultats et la proposition de mesures correctives. Le contrôle de gestion met en outre à la disposition des différents responsables de secteur et des managers de rayons des outils de suivi favorisant l'autocontrôle.

Le contrôle de gestion opérationnel du point de vente met en œuvre les processus classiques de contrôle *a priori* à travers la procédure budgétaire, qui définit les objectifs de chiffre d'affaires, de marges et de résultats et de suivi les stocks.

1.3.2 Contrôle des stocks

Une bonne gestion des stocks nécessite un contrôle régulier du budget des approvisionnements. Ce contrôle consiste, tout d'abord, à déceler les écarts entre réalisations et prévisions, et à analyser, ensuite, les causes de ces écarts afin de dégager des responsabilités.

- **Le suivi administratif des stocks**

Les entreprises qui disposent d'une multitude de références en stock mettent en place une gestion administrative des stocks. Celle-ci a pour objectif de déterminer les stocks qui feront l'objet d'un suivi plus rigoureux.

Cette segmentation est fondée sur le principe de la gestion par exception selon lequel un nombre petit de références stockées représente une part importante de la consommation, alors que le reste représente une part faible. L'importance est généralement appréciée par la valeur des consommations.

- **Le contrôle des quantités**

Les écarts observés entre livraisons prévus et réalisées peuvent porter sur les quantités livrées, les délais de livraison. Ils pourront déboucher éventuellement sur un réexamen du choix des fournisseurs.

L'analyse des écarts entre les consommations prévues et les consommations réalisées peuvent amener, le cas échéant, à remettre en cause les procédures de prévision.

- **Contrôle des coûts**

Le contrôle des coûts des approvisionnements est réalisé grâce aux calculs d'écarts sur charges directes vus lors de l'étude des coûts préétablis. Nous avons vu comment l'écart sur matières est décomposé en écart sur quantités et écarts sur coût unitaire. L'écart sur quantité relève de la responsabilité de la fonction réception marchandises. Alors que la responsabilité de l'écart sur le coût unitaire incombe normalement à la fonction approvisionnement.

Des prix d'achats inférieurs aux prévisions (écarts favorables) ne sont pas toujours un signe d'une bonne gestion des approvisionnements. Ils peuvent avoir pour contrepartie : Des commandes moins fréquentes mais importantes en volume, ce qui a une incidence sur les coûts de stockage et une moindre qualité des approvisionnements qui se répercutera sur les coûts de ventes.

2 Cadre méthodologique

Nous allons aborder premièrement la méthodologie de collecte des données et par la suite présenter les résultats des données recueillir (analyse des résultats).

Les objectifs auxquels s'articule cette étude tend vers les objectifs généraux de ce présent travail de recherche, nous pouvons citer comme suit :

- ↳ Démontrer l'importance de gestion des stocks comme indicateur de la performance au sein de l'enseigne
- ↳ Recueillir des informations sur les principaux composantes de la gestion des stocks.
- ↳ Connaître les fonctions qui participent à la maîtrise des stocks et les suivis.
- ↳ Proposer des paramétrages d'optimisation pour la mise en place d'un système efficient de gestion des stocks.
- ↳ Proposer des indicateurs pertinents de chaque paramètre pour un meilleur suivi.

2.1 Collecte des données

Cette recherche privilégie **une approche qualitative**, », une étude qualitative est envisagée, notamment car il n'existe que peu ou manque de données dans la littérature du secteur de distribution, en effet certaine question des guides d'entretien s'articule autour des données quantitatives.

Dans le cadre d'une recherche qualitative, nous pouvons nous situer dans une approche visant à recueillir à partir d'entretiens, les expériences vécues par des acteurs dans le contexte étudié. L'entretien se caractérise par une rencontre interpersonnelle qui donne lieu à une interaction essentiellement verbale. Cette interaction entre un chercheur et un répondant suppose sur une organisation particulière pour pouvoir atteindre les objectifs de la recherche (forme de l'entretien, lieu, guide, mode d'enregistrement...).

Selon Yin cité par (Raymond-Alain Thiétard, 2014) définit la méthode de recherche d'étude de cas comme une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel. Il distingue l'étude de cas des autres stratégies de recherche à savoir l'expérimentation, l'histoire et l'enquête. Le recours à **l'étude de cas**, pour cet autour, est approprié lorsqu'il se pose une question du type « comment » ou « pourquoi » à propos d'un ensemble contemporain d'événements, sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle.

Cette recherche s'intéresse à l'investigation de l'optimisation de coûts à travers la proposition des indicateurs permettant d'atteindre cet objectif.

L'étude de cas est la méthode la plus appropriée vu la nature de la recherche et la nécessité d'une approche pour apprécier les différents processus et facteurs liées à l'optimisation de coûts des stocks dans les grandes distributions au Maroc. Ainsi dans cette recherche, nous allons faire appel à trois sources d'évidences : l'interview (ou entretien), l'analyse documentaire et l'observation.

- **L'observation participante**

L'observation participante, d'une durée de deux mois a été effectuée, dans le cadre de la réalisation d'un projet de fin d'étude, au sein du service achat et contrôle de gestion de l'entreprise (X). La forte volonté de la direction de se doter d'un instrument de suivi et de pilotage les a conduits à dessiner les contours de ce qui aura été la mission principale de cette observation participante : la conception en collaboration avec cette responsable (contrôleur de gestion), d'un tableau de bord de suivi de coûts des stocks.

- **Les données internes de l'entreprise**

La place du chercheur dans l'entreprise a aussi permis l'accès à divers documents d'entreprise. Parmi les documents analysés, on trouve, les documents comptables officiels, les bons d'achats et les bons de retours, des procédures relatives au fonctionnement du service d'achat. Les sources documentaires nous ont permis de compléter les observations et de rapprocher les observations et les discours, des données chiffrées et des procédures prévues.

- **Entretien**

Au final, les interactions et discussions quotidiennes réalisées tout au long des deux mois de l'observation entre le chercheur et l'ensemble des parties prenantes, la participation du chercheur aux entretiens et l'analyse documentaire ont constitué une base importante du recueil des données. En complément, plusieurs entretiens ont été réalisés à différents moments de l'étude.

Dans ce travail, nous aborderons la catégorie la plus utilisée dans la recherche, il s'agit d'entretiens semi-directifs.

L'entretien semi-directif est mené à l'aide d'un guide d'entretien, sorte de liste des sujets à aborder, consiste en une série des questions ouverts, l'ordre de discussion n'est tout fois pas imposé, l'entretien semi-directif qui est la technique la plus utilisée en gestion pour la collecte des données (SIDIBE Mahamadou & THERA Soboua, 2021).

L'entretien a été étalé sur deux semaines à destination du contrôleur de gestion de la chaîne de grande distribution (X).

L'entretien a été complété par une formation au niveau de la fonction contrôle de gestion. L'objectif c'est mieux appréhender le contexte de travail du contrôleur de gestion et ses missions effectués.

Il faut mentionner aussi, la technique d'observation du terrain est fréquemment utilisé et nous aides à identifier plusieurs constatés relative au domaine de recherche, il s'agit des faits observés au service réception des marchandises et grâce à ce service que nous avons pu identifier la problématique de recherche.

2.2. Analyse de données

Un guide d'entretien a été administré au contrôleur de gestion afin de pouvoir mieux répondre aux objectifs de la recherche.

Le guide d’entretien est divisé en deux séries, la première série est pour but de comprendre les fondements de gestion des stocks au sein de l’enseigne (X), la deuxième série traite des questions concernant l’objet de recherche.

Série	Questions principales
<p>Série 1 : comprendre les fondements de gestion des stocks au sein de l’enseigne (X)</p>	Q1 : Que représente le stock pour une entreprise de grande distribution comme l’enseigne (X) ?
	Q2 : Quels sont les outils de gestion des stocks adapté par l’enseigne (X)?
	Q3 : Quelle est la méthode adoptée par l’enseigne (X) pour la valorisation des stocks ?
	Q4 : Quelle est la méthode adoptée par l’enseigne (X) pour l’évaluation des stocks ?
	Q5 : Quelle est la méthode adoptée par l’enseigne (X) pour la classification des stocks ?
	Q6 : Quel est l’importance de connaître la rotation de stock d’un produit (Food et Non Food) ?
	Q7 : Quel sont les éléments jugent que l’enseigne (X) possède d’une bonne rotation de stock ?
	Q8 : Comment gérer les produits ayant une faible rotation de stocks ?
	Q9 : Comment gérer la rupture de stock ?
<p>Série 2 : Traite des questions relative au l’objectif de ce travail de recherche.</p>	Q10 : Les principaux indicateurs de rentabilité dans la grande distribution ?
	Q11 : Les fonctions qui participent à la maîtrise et le suivre des stocks ?
	Q12 : Les actions préconisées pour l’amélioration de stock pour éviter les problèmes rupture ou sur stock ?
	Q13 : L’importance de la connaissance des réalisations en termes de stock ?
	Q14 : Les attentes en termes de système de suivi des stocks ?
	Q15 : Les principales difficultés pour le suivi des stocks ?

Source : élaboré par nos propres soins

Au niveau managériale, nous estimerons que le modèle de contrôle de gestion proposé en particulier le tableau de bord va contribuer à l’amélioration de pilotage et de suivi les différents coûts des stocks et transformer les réductions de coût en performance globale et durable.

3 Résultats et discussion

3.1. Résultats : Nécessité d'élaboration d'un tableau de bord pour faire face aux difficultés de gestion des stocks

La gestion des stocks est une composante critique et essentielle du système de gestion de la qualité.

Le cas de l'entreprise étudié, il est encore très difficile d'évaluer l'un des fonctions de gestion de stock, tout simplement à cause de l'absence de statistiques nous permettant d'effectuer une prévision, des données clés qui permettent d'avoir le résultat atteint après une période déterminée.

Plusieurs manquants sont observés comme les retards de livraisons ou encore l'absence d'un article dont le client a besoin dans le stock, autres problèmes majeurs : il s'agit de volume de balance Agée, des quantités importantes des articles en faible rotation ou non encore vendus, la mal gestion de passation des commandes. Cela nous donne l'idée qu'il y a l'absence d'un outil de gestion permettant de gérer le stock de façon efficiente, rappelant que le stock est l'un des plus grosses charges de l'entreprise.

Concrètement, nous avons besoin d'un outil qui nous permettra facilement d'atteindre un objectif souhaitable par toute entreprise de grande distribution : celui d'optimiser les coûts de stocks, puisque une maîtrise des coûts engendre des performances au niveau du chiffre d'affaires et par conséquent une maximisation de marge de magasin.

Le tableau de bord de la gestion des stocks apparaît alors comme une récapitulatif synthétiques d'un certain nombre d'objectifs souhaitables.

Alors nous avons choisi le tableau de bord comme un outil d'amélioration et d'optimisation des stocks pour plusieurs raisons, ces raisons se trouvent leur réponses dans les différentes fonctions accomplies par cet outil, de ce fait, cette partie nous permettra de répondre à la question de recherche « **Pourquoi se servir du tableau de bord pour optimiser les coûts de stock ?** », le tableau de bord est un :

Outil d'amélioration : Grâce à la connaissance de l'état du système actuel (TB), il est plus facile de déceler les points où il y a des dysfonctionnements et mettre sur pieds des mesures correctives. Bien que, par l'analyse des informations fournies par ce tableau de bord, il est plus facile de se fixer des objectifs d'amélioration sur une période.

Outil d'optimisation : Grâce au suivi régulier des différents axes ayant une relation directe avec la gestion des stocks, l'entreprise se trouve avantageuse d'optimiser différents coûts c'est-à-dire la réduction de tous coûts supplémentaires.

Outil de motivation du personnel : Puisqu'il est un outil d'amélioration et d'optimisation, le tableau de bord est un outil de motivation du personnel. Par les objectifs qui y sont fixés, la personne interpellée (chef de rayon) est beaucoup plus motivée pour l'atteinte du résultat. Quand il s'agit d'un résultat global faisant intervenir plusieurs acteurs de l'entreprise, personne ne voudra être, celui qui freine l'atteinte de l'objectif.

La performance d'un magasin se mesure, on améliore ce que l'on mesure, c'est pourquoi il est primordial de mettre en place un tableau de bord pour suivre cette performance, cet objectif va être entamé en détail dans cette partie.

3.2. Discussion des résultats

3.2.1. Etapes de conception d'un tableau de bord de suivi des stocks

Pour pouvoir mettre en place le système de suivi des stocks préconisé dans le présent travail, à l'aide des tableaux de bord, il est nécessaire de mener la réflexion sur la mission primordiale de tableau de bord ainsi les principaux objectifs clés de la mise en place de cet outil.

3.2.2. La mission primordiale de la mise en place d'un tableau de bord

Avoir des stocks justes est le minimum que doit exiger un chef de rayon auprès des personnes travaillant au magasin (qui sont les principaux acteurs de la tenue des stocks puisque ce sont eux qui effectuent les mouvements). Le chef de rayon est donc le premier client d'une amélioration sur ce thème, c'est pourquoi il doit connaître les bonnes pratiques sur ce dernier. Dans cette perspective, nous arrivons donc logiquement à la question : Quelle gestion des stocks permet d'optimiser les différents coûts ? Cette question, que beaucoup de chefs de rayons se posent, trouve sa réponse dans la mise en place d'un tableau de bord et création d'un ensemble d'indicateurs destinés au suivi des stocks.

A travers l'utilisation des tableaux de bord, l'entreprise devient réactive ; en effet le tableau de bord n'est pas un outil de contrôle comme il est généralement perçu, mais plutôt un instrument d'aide au pilotage pour les acteurs de l'organisation.

L'établissement de tableaux de bord de suivi du stock va permettre non seulement d'offrir une observation régulière d'un indicateur clé pour une entreprise de grande distribution, mais aussi de mesurer les écarts entre les objectifs prévus et les résultats constatés.

L'entreprise pourra, le cas échéant, sur la base de l'analyse des écarts relevés, réagir rapidement et entamer les actions correctives appropriées.

3.2.3. Les principaux objectifs affectés aux chefs des rayons

Il est possible de formaliser les différents objectifs clés causé de la mise en place d'un tableau de bord pour une gestion optimale des stocks.

Satisfaire ses clients (maîtrise des délais, etc..). Cependant, pour respecter ce premier objectif, le gestionnaire a besoin de multiplier les ressources humaines ou techniques, organiser des transports express à des tarifs excessifs ou disposer de surface de stockage trop importante, nous comprenons bien que le service client n'est pas le seul indicateur de performance. En effet, comme dans toutes les disciplines de distribution, la notion de service est à mettre en perspective avec la maîtrise des coûts associés à ce service.

La maîtrise des coûts un entrepôt doit avoir la capacité de satisfaire les clients tout en maîtrisant ses coûts malgré des variations de volume importantes tout au long de l'année en cas de saisonnalité forte ou bien pour les années à venir en cas de variation de volume.

L'évolutivité de l'entrepôt pour un maximum de performance et pour identifier au plus tôt les dérives, tous ces critères doivent être matérialisés sous forme d'indicateurs de performance et être suivis dans le tableau de bord du gestionnaire.

Nous allons aborder ces différents critères et les règles de calcul des principaux indicateurs que doit contenir un tableau de bord et qui seront détaillé dans la partie suivante.

3.2.4. Paramétrages de suivi des stocks

Pour avoir un tableau de bord complet. On a divisé le tableau sur trois axes :

Axe fournisseur ; pour évaluer le rendement de fournisseur : Comme il était déjà mentionner précédemment, la qualité des services rendus par les fournisseurs influencent directement la pertinence de la chaîne d'approvisionnement.

Ainsi la consultation de niveau des stocks permet de déterminer le volume d'approvisionnement, cela justifie l'importance de suivre le rendement de fournisseur pour une gestion fiable des stocks.

En effet, l'évaluation de rendement des fournisseurs ne se limite pas à la qualité des produits livrés, au-delà, d'autres motifs semblent nécessaires d'être intégrés dans l'appréciation, il s'agit à titre d'exemple, du : délai de livraison, nombre de retours, nombre des jours de retard

livraison... Nous pouvons classer tous ces indicateurs dans la partie : Axe fournisseur pour un meilleur suivi de cet Axe.

Axe magasin: Pour évaluer l'état des stocks : Un stock est généralement destiné à couvrir les besoins de magasin en cas des changements éventuels en répondant aux attentes des clients dans les délais souhaitable.

En effet, le volume de stock se diffère d'un produit à l'autre selon ses caractéristiques et la tranche à laquelle il appartient (Food ou Non Food).

Cependant, l'entreprise de grande distribution doit, toujours, minimiser au maximum possible le stock, tout en évitant les ruptures et les surstocks, de ce fait : Axe magasin vient pour résoudre ce souci, on propose une liste d'indicateurs permettant de suivre l'état des stocks.

Axe approvisionnement : Pour évaluer le fonctionnement des approvisionnements

Evaluer le fonctionnement d'approvisionnement n'est pas une tâche facile, d'autant plus qu'elle occupe une place importante dans le fonctionnement de l'entreprise de grande distribution. En effet lorsque les achats représentent une part importante des coûts de revient et qu'une variation de leur prix d'achat peut avoir une grosse incidence sur la marge, aussi le cas lorsque des livraisons incomplètes, de mauvaise qualité ou tardives risquent de provoquer des dysfonctionnements au niveau de la distribution, des ruptures de stocks trop fréquentes peuvent ternir l'image de l'entreprise et provoquer des pertes de parts de marché.

Pour ces raisons, le suivi de l'axe Approvisionnement par des indicateurs est essentiel puisqu'il facilite la mission de bon fonctionnement d'approvisionnement.

3.2.5. Indicateurs de pilotage des Axes

Au sein de la grande distribution, les tableaux de bord de suivi des stocks sont établis quotidiennement en raison de leur importance.

En effet, les trois Axes qui sont : axe fournisseur, axe magasin et axe approvisionnement vont permettre de renseigner les responsables et les opérationnels (chefs des rayons) sur le niveau d'activité, ainsi que sur la performance de magasin.

Nous avons choisi de travailler sur des indicateurs clairs et simples, chaque axe contient 4 indicateurs pour faciliter le suivi, en totalité 12 indicateurs pour 3 axes :

3.2.6. Indicateurs de l'axe fournisseur

Tableau 1 : Indicateurs de l'axe fournisseur

Axe	Cible	Fournisseur
Indicateur 1	1	Ecart de livraison = Quantités commandées/ Quantités livrées <u>Objectif</u> : recevoir les quantités exactes qui ont été demandées
Indicateur 2	0	Litiges= Nombre de commandes livrées avec litige/ Total de commandes livrées <u>Objectif</u> : Avoir une bonne relation avec le fournisseur, sans conflits
Indicateur 3	0	Nombre de retours= Nombre de commandes non-conformes qui ont été retournées <u>Objectif</u> : Etre livré selon la qualité demandée, n'avoir aucun retour à cause de non-conformité
Indicateur 4	0	Retard de livraison = Nombre de livraison en retard/ Nombre total de livraison <u>Objectif</u> : Etre livré dans les délais demandés et n'avoir aucun retard

Source : élaboré par nos propres soins

Compte de la qualité des produits livrés, d'autres motifs semblent nécessaire d'intégrer dans le suivi, il s'agit : le délai de livraison, le nombre des retours et le nombre des jours de retard de livraison. Une première action menée a été de recevoir les quantités demandées exactes sans n'avoir aucun retour et avoir une bonne relation avec le fournisseur. Pour l'enseigne X le suivi de ce facteur est essentiel puisqu'il est celui qui va permettre de réduire les coûts liées à l'insuffisance des stocks.

3.2.7. Indicateurs de l'axe magasin

Tableau 2 : Indicateurs de l'axe magasin

Axe	Cible	Magasin et Stock
Indicateur 1	1	<p>Taux moyen couverture stock = Stock moyen/consommation moyenne</p> <p><u>Objectif</u> : Suivi des stocks pour ne pas tomber en rupture ou bien avoir des sur stocks</p>
Indicateur 2	1	<p>Taux de rotation des stocks = Stock moyen annuel / stock moyen</p> <p><u>Objectif</u> : Connaître les références qui tournent dans le magasin</p>
Indicateur 3	0	<p>Nombre ruptures de stocks = Nombre de fois où une partie d'une commande clients n'a pas été livrés à cause d'approvisionnement</p> <p><u>Objectif</u> : Avoir zéro rupture</p>
Indicateur 4	0	<p>Nombre références éteintes = Nombre de références rarement utilisés dans l'entreprise</p> <p><u>Objectif</u> : Déterminer les articles dormants et les éliminer</p>

Source : élaboré par nos propres soins

Le deuxième facteur clé de succès profilé par le tableau de bord a été l'évaluation l'état des stocks, le stock est généralement destiné pour couvrir les besoins et les attentes des clients. Les bénéfices de ce facteur clé ont été multiple pour l'enseigne X :

- Suivi des stocks pour ne pas tomber en rupture ou avoir des surstocks ;
- Connaître les références qui tournent dans le magasin ;
- Déterminer les articles dormants pour les éliminer.

En bref, ce FCS favorise un contrôle efficace des stocks puisqu'il est permet de réduire les coûts et les frais de magasinage et dépréciation.

3.2.8. Indicateurs de l'axe approvisionnement

Tableau 3 : Indicateurs de l'axe approvisionnement

Axe	Cible	Approvisionnement
Indicateur 1	Cible plus 1	<p>Nombre de commandes approvisionnement = Nombre de commandes passées aux fournisseurs</p> <p><u>Objectif</u> : Essayer d'optimiser le nombre de commandes, regrouper les commandes, diminuer le coût de commandes</p>
Indicateur 2	1	<p>Taux de fiabilité des prévisions d'achat = Somme des unités prévues en Achats pour un mois donnée/ Achats réels effectués</p> <p><u>Objectif</u> : Avoir des prévisions fiables</p>
Indicateur 3	1	<p>Valeur achat = Valeur des stocks</p> <p><u>Objectif</u> : Connaître la valeur de stocks pour éviter le dépassement du budget accordé</p>
Indicateur 4	1	<p>Fiabilité inventaires = Stock réel (en quantité ou en valeur)/ Stock théorique (en quantité ou en valeur)</p> <p><u>Objectif</u> : Mesurer l'écart entre valeur du stock réel et du stock théorique</p>

Source : élaboré par nos propres soins

Compte tenu du poids du coût de revient dans la valorisation des stocks, une première action menée a été de rechercher une harmonisation global des coûts de commande (réduire les coûts de transport) par un regroupement des commandes, de même, avec des prestations fournies par un même transporteur, ce FCS permettre à l'enseigne X de réduire les coûts liées à la passation des commandes.

3.3. Analyse additionnelle

Puisque le cas étudié est une entreprise de grande distribution, l'objectif est de fournir une qualité globale de service élevée à tous les clients, l'entreprise doit donc s'inscrire dans une

démarche proactive d'amélioration continue de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et de stock.

Suivre les performances de la chaîne d'approvisionnement est indispensable pour conquérir de nouvelles parts de marché, fidéliser les clients ou améliorer le taux de service : la construction d'un tableau de bord complet permet un meilleur suivi des performances, il accorde également de garder la maîtrise de toute la chaîne et d'agir rapidement en cas de difficulté ou encore mieux, agir préventivement, donc avant que les problèmes n'apparaissent.

Concrètement, dans le cas de l'entreprise étudiée afin d'atteindre son objectif principal celui d'optimisation des coûts des stocks, l'objet de notre problématique de recherche, elle doit mettre en place un tableau de bord qui va lui permettre de connaître et de suivre des indicateurs précieuses, ainsi d'identifier clairement les points sur lesquels il faut concentrer les efforts, dans une perspective d'améliorer les performances globales.

Dans le cadre de la mise en place d'un outil optimale de gestion des stocks, la société doit établir un tableau de bord propre à chaque catégorie d'axe, une concentration sur trois axes d'améliorations serait bénéfique pour la société, dans le sens où il va diminuer les coûts liés à la gestion et favoriser un contrôle plus efficace sur des stocks.

En résumé, il est possible d'affirmer que la mise en œuvre de tableau de bord peut répondre aux attentes de l'entreprise à travers le suivi des indicateurs présentés dans les trois axes d'amélioration.

L'élaboration d'un tableau de bord constitue un élément fort d'une politique d'optimisation des coûts de chaque enseigne de grande distribution. Car le chef de rayon, quelle que soit son rôle et son importance, se doit d'avoir une vision globale et précise sur l'entreprise. Cette maîtrise passe par une connaissance des flux d'information, des volumes traités, du niveau de l'entreprise et des coûts engendrés. De ce fait, le chef de rayon se rapproche de plus en plus vers un des rôles du contrôleur de gestion par une connaissance et une utilisation d'outils d'aide à la décision.

Conclusion

Nous avons, à travers cet article, essayé de mettre en exergue les principaux résultats d'une étude empirique sur la mise en œuvre d'un tableau de bord de coût des stocks dans une entreprise de distribution.

Dans cet article nous avons essayé de répondre à la question centrale de notre recherche visant l'élaboration des indicateurs de suivi des coûts des stocks au sein d'une entreprise de grande distribution.

Par ailleurs, pour aborder ce sujet, nous avons effectué un cadre conceptuel portant sur les modèles fondateurs de suivi optimale des stocks et les différentes modes de contrôle existent pour contrôler les stocks. Dans ce cadre nous avons conclu que le stock est un élément clé ainsi un pilier qu'il faut gérer de façon optimale dans n'importe qu'il enseigne de grande distribution. Dans un deuxième temps, nous avons mené une investigation empirique, nous avons recouru au terrain d'une entreprise de grande distribution. Pour réaliser cette étude, nous avons utilisé les techniques de l'observation du terrain, l'analyse documentaire et les entretiens semi directif auprès de contrôleur de gestion de magasin, nous avons constaté l'existence des multiples dysfonctionnements relative à la gestion des stocks, ce qui est influence par la suite la rentabilité de magasin.

D'après les résultats empiriques de notre recherche et à travers l'analyse de guide d'entretien, nous avons proposé « trois axes d'optimisation des coûts des stocks à savoir : axe fournisseur, axe magasin et stock, axe approvisionnement, un ensemble d'axes d'optimisation possible de stock. Par ailleurs, une des conditions la plus importante pour piloter ces différents axes consiste à mettre à la disposition des chefs de rayons de l'enseigne (X) un système efficient de suivi des stocks. De ce fait, le tableau de bord répond à cette exigence, il va permettre de suivre régulièrement les différents indicateurs clés des différents axes proposer, ainsi l'établissement de tableaux de bord de suivi du stock va permettre non seulement d'offrir une observation régulière d'un indicateur mais aussi de mesurer les écarts entre les objectifs prévus et les résultats constatés. L'entreprise pourra le cas échéant, sur la base de l'analyse des écarts relevés, réagir rapidement et entamer les actions correctives appropriées.

En résumé, Une bonne gestion de stock permet de satisfaire la clientèle, d'augmenter les ventes et par la suite développer la rentabilité financière.

Les limites de la recherche tiennent essentiellement à la méthodologie employée, nous avons eu recours à un simple essai d'élaboration d'un tableau de bord, ce dernier nécessite une étude quantitative et un déploiement réel sur terrain pour s'interroger sur leur pertinence et leur contribution à l'amélioration de la rentabilité économique.

Par ailleurs, il est question de la méthode par entretiens semi-directifs qui augmente le biais lié à une rationalisation a posteriori des répondants. Il convient donc de multiplier les

investigations et d'engager d'autres recherches.

BIBLIOGRAPHIE

- 1) Albert Rambaux.(1969). «Gestion économique des stocks . Edition Dunod
- 2) Fadoua Laghzaoui & Jihad Jami. (2016). La comptabilité de gestion . Edition 2016.
- 3) Simon Alcouffe., et al.(2013). Contrôle de gestion sur mesure . Edition Dunod
- 4) SIDIBE M. & THERA S. (2021) « Les pratiques du contrôle interne et du contrôle de gestion à l'ère de la gestion budgétaire en mode programme au Mali : Cas des départements ministériels », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 2 : Numéro 10 » pp : 167 – 186.
- 5) Raymond-Alain Thiétard, et al (2014). Méthodes de recherche en management . Edition 4 Dunod
- 6) Procédure d'approvisionnement de la grande distribution étudiée