

STOCKS AVANCES : COMMENT EN FAIRE UNE OPPORTUNITE POUR LES FOURNISSEURS ET DISTRIBUTEURS ?



Dans le secteur de la distribution, les stocks sont une préoccupation constante. Trop peu de stock, et c'est la rupture, avec à la clé une perte de chiffre d'affaires et une forte insatisfaction client ; trop de stock est synonyme de surcharge financière et de perte d'efficacité opérationnelle. Par ailleurs, les animations commerciales, le renouvellement incessant des gammes en font une source de complexité et donc de dysfonctionnements réguliers.

Parmi les dispositifs mis en place pour améliorer la maîtrise des stocks, les stocks avancés aussi appelés stocks de consignation constituent une solution séduisante pour le distributeur. Basiquement, il s'agit de différer le transfert de propriété et donc le paiement de la marchandise.

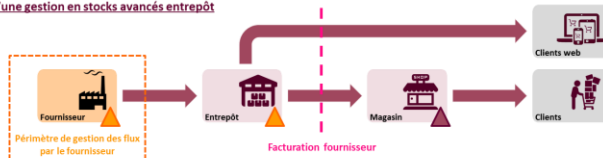
Après avoir passé en revue les différents modes d'application des stocks avancés, nous vous proposerons de trouver le bon équilibre entre fournisseur et distributeur puis de faire un point sur les aspects règlementaires et la contractualisation d'un tel dispositif.

Principes de fonctionnement, des avantages évidents pour le distributeur

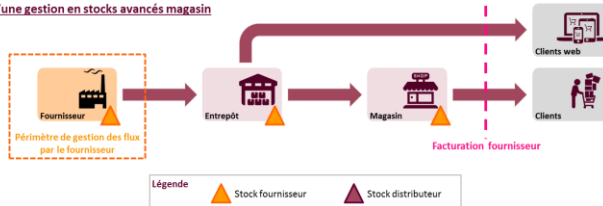
Le principe du stock avancé consiste en une décorrélation du transfert de propriété par rapport au transfert de responsabilité. Ainsi, lorsque la marchandise est livrée à l'entrepôt du distributeur, le processus de facturation n'est pas déclenché et le fournisseur reste propriétaire de la marchandise. La facturation est ensuite déclenchée au moment de la sortie du périmètre en stocks avancés :

- Au moment de la sortie de l'entrepôt si seul le stock entrepôt est en stock avancé.
- Au moment du passage caisse pour un stock avancé qui s'étendrait jusqu'au magasin.

Cas d'une gestion en stocks avancés entrepôt



Cas d'une gestion en stocks avancés magasin



Il s'agit ensuite de définir contractuellement les règles de gestion nécessaires au bon fonctionnement du dispositif : valorisation des marchandises, gestion des écarts de stock, sinistres, délais de paiement...

Si le principe de fonctionnement des stocks avancés paraît simple, il recèle en pratique de nombreuses variantes et spécificités. En effet, les stocks dont il est question peuvent être situés dans les magasins du distributeur, sur des plateformes logistiques, sur des sites de consolidation ; et le pilotage de ces stocks ainsi que la répartition des charges d'exploitation et de gestion entre le fournisseur et le distributeur peuvent être variables et complexes.

Dans tous les cas, un avantage apparaît comme indéniable dans la mise en place de stocks avancés : la réduction du BFR pour le distributeur. En effet, en faisant porter par son fournisseur un stock qui auparavant lui appartenait, le distributeur supprime mécaniquement l'immobilisation financière correspondante.

Une histoire de compromis

Le fournisseur peut y trouver son compte

La problématique de financement du stock repose alors sur le fournisseur dont le BFR augmente, en particulier lorsque les délais de paiement ne commencent à courir que lorsque la marchandise est effectivement vendue au client final.

Au-delà des avantages évidents pour le distributeur, le fournisseur peut également trouver des avantages au fonctionnement en stocks avancés.

Le fournisseur dispose d'une meilleure vision de l'écoulement de ses marchandises jusqu'au point de vente (dans le cas de stocks avancés magasins). Il bénéficie alors d'une visibilité précieuse sur le comportement de ventes de ses produits (élasticité prix, effet nouveauté, saisonnalité, fin de vie) en vue de piloter ses opérations au plus juste. La maîtrise de la chaîne d'approvisionnement est alors grandement améliorée et permet de limiter les surstocks, destructions, retours, dépréciation...

Bien souvent, le stock avancé est couplé à un mode de gestion ou un service complémentaire.

Ainsi, Casino propose à ses fournisseurs de marque de distributeur un service de gestion logistique en vue de réduire les ruptures de charges dans une optique de supply chain étendue. Le fournisseur ne stocke plus dans ses entrepôts mais dans l'entrepôt de Casino.

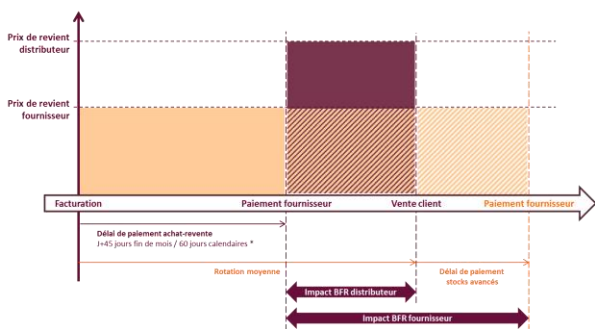
L'achat est déclenché par l'expédition aux magasins et Casino refacture une prestation logistique à un prix compétitif obtenu grâce à la massification.

De même, Fnac propose à ses fournisseurs en contrepartie du stock avancé une gestion partagée des approvisionnements. Le fournisseur dispose alors d'une maîtrise de bout en bout de la chaîne de distribution et peut décider de la répartition des stocks entre magasins.

Dans le cas de produits en fin de vie ou dont le potentiel de vente est risqué, le stock avancé peut participer à la décision de commercialiser ou non la marchandise. On peut notamment citer les ventes privées (tels que Vente-privée.com ou ShowroomPrivé.com) qui constituent, à leur façon, un stock avancé. En effet, le distributeur vend la marchandise sur son site puis, à la fin de la période de vente commande au fournisseur et expédie les produits en fonction des quantités réellement vendues.

Les paramètres à prendre en compte pour choisir les produits

Bien entendu, tous les produits ne présentent pas le même intérêt. Plus l'écart entre le prix de revient du fournisseur et le prix d'achat du distributeur est important, plus l'intérêt du stock avancé est fort. En effet, cet écart amplifie le levier du BFR.



Sur des produits dont les ventes sont sur le déclin, ce levier permet au fournisseur de pousser plus de stocks en magasin et, potentiellement, d'en maintenir les ventes un peu plus longtemps. La Fnac a donc utilisé le levier du stock avancé sur les CD et DVD pour 2 raisons principales :

- Le facteur entre valorisation fournisseur et distributeur est environ de 5
- Cela a permis de pousser plus de stocks en magasin en vue de maintenir les ventes et les rayons de supports dont les ventes baissent fortement vis-à-vis des supports dématérialisés.

Bien entendu, les délais de paiement et rotations de stocks doivent également être considérés. Un produit dont la couverture est inférieure au délai de paiement ne présente pas d'opportunité pour le BFR du distributeur. L'optimal est bien entendu obtenu sur un mix de produit qui convienne aux 2 partis pour une relation équilibrée.

Mais que dit la loi ?

Plusieurs voix se sont élevées pour dénoncer un « contournement de la LME » et qualifier ce nouveau mode de fonctionnement comme une « pratique abusive » car s'affranchissant du plafonnement des délais de paiements.

On pourrait ainsi imaginer que dans le cas de produits dont la rotation serait inférieure au délai de paiement, la facturation ne pourrait intervenir qu'au-delà du délai fixé par la loi.

Pourtant, les entreprises sont aujourd'hui plus contrôlées et donc amenées à respecter les délais fixés par la loi. Le commissaire au compte doit en effet fournir une attestation sur les délais de paiement des entreprises auditées et en cas d'abus, la DGCCRF peut être amenée à les sanctionner.

Aujourd'hui, la vente en consignation n'est pas interdite par la loi mais il revient aux deux parties (fournisseur et distributeur) de se concerter sur les modalités du contrat qui les lie dans le cadre du stock de consignation.

La répartition des coûts mais également, et surtout, des responsabilités doivent être précisément contractualisées. La législation ne prévoyant pas de cadre juridique précis, il existe autant de contrats que de relations fournisseur/distributeur.

Il est ainsi nécessaire de préciser les modalités de livraison, de stockage ou de gestion des flux. Le contrat précise également les conditions de stockage et les objectifs en taux de service. En outre, il encadre les modalités de mise en œuvre, en vue de limiter les ruptures en entrepôt ou en linéaire et mentionne par exemple : la remise pour enlèvement qui rémunère la participation du distributeur aux frais de transport.

Des clauses contractuelles spécifiques peuvent être ajoutées pour gérer l'impact du décalage de transfert de propriété, notamment pour les clauses d'assurance et la gestion des invendus. En effet, sauf clause contractuelle spécifique, c'est le fabricant qui devrait assumer les pertes de marchandises.

Une relation distributeur - fournisseur sereine et stable est évidemment un atout non négligeable permettant la mise en place d'outils partagés et la prise de décisions en commun par exemple pour la gestion des promotions (gestion des NIP), la prise en charge des aléas.

CONCLUSION

Dans un paysage économique de moins en moins porteur et prédictible pour les fournisseurs et les distributeurs, repenser et optimiser sa supply chain apparaît comme incontournable pour opérer une diminution des coûts et assurer une offre client satisfaisante.

Le principe des stocks avancés présente à la fois des avantages pour le fournisseur comme pour le distributeur. Le partenariat établi entre les deux parties doit permettre de garantir au premier une meilleure connaissance de la logistique aval et au deuxième une sécurité d'approvisionnement et une diminution de ses coûts.

Enfin, le choix des références à sélectionner en priorité pour une telle optimisation des flux logistiques est important. La valorisation du coût du stock, la rotation des références et les délais de paiement doivent rentrer dans un calcul d'optimisation pour le fournisseur et le distributeur. Et cela, d'autant plus que l'établissement d'un contrat équitable pose les bases d'une relation pérenne et profitable pour les deux parties.

Copyright © 2017 Sia Partners. Reproduction totale ou partielle strictement interdite sur tout support sans autorisation préalable de Sia Partners.

VOS CONTACTS

VINCENT PERREAU

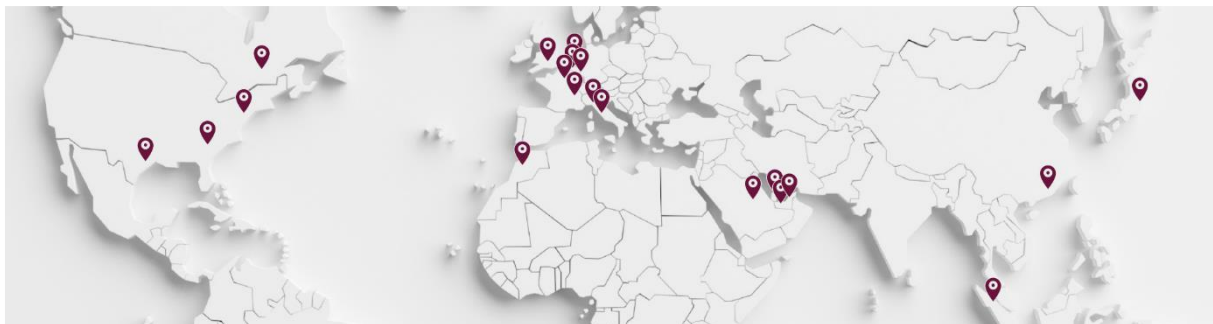
Directeur

+ 33 6 84 75 24 42

vincent.perreau@sia-partners.com

A PROPOS DE SIA PARTNERS

Sia Partners est devenu en quinze ans le leader des cabinets de conseil français indépendants. Cofondé en 1999 par Matthieu Courtecuisse, Sia Partners compte 950 consultants pour un chiffre d'affaires de 155 millions de dollars. Le Groupe est présent dans douze pays, les Etats-Unis représentant le deuxième marché. Sia Partners est reconnu pour son expertise pointue dans l'énergie, les banques, l'assurance, les télécoms et le transport.



Abu Dhabi

PO Box 54605
West Tower #605
Abu Dhabi Mall - UAE

Amsterdam

Barbara Strozziilaan 101
1083 HN Amsterdam -
Netherlands

Bruxelles

Av Henri Jasparlaan, 128
1060 Brussels - Belgium

Casablanca

14, avenue Mers Sultan
20500 Casablanca -
Morocco

Charlotte

401 N. Tryon Street
10th Floor
Charlotte, NC 28202 - USA

Doha

PO Box 27774 Doha
Tornado Tower #2238
West Bay - Qatar

Dubai

PO Box 502665
Shatha Tower office #2115
Dubai Media City
Dubai - UAE

Hong Kong

23/F, The Southland
Building,
48 Connaught Road Central
Central - Hong Kong

Houston

800 Town and Country Blvd,
Suite 300
Houston, TX 77024 - USA

Londres

2nd Floor, 4 Eastcheap
London EC3M 1AE - UK

Luxembourg

7 rue Robert Stumper
L-2557 Luxembourg

Lyon

3 rue du Président Carnot
69002 Lyon - France

Milan

Via Gioberti 8
20123 Milano - Italy

Montréal

2000 McGill College, Suite 600
Montreal QC H3A 3H3 -
Canada

New York

40 Rector St, Suite 1111
New York, NY 10006 – USA

Paris

12 rue Magellan
75008 Paris - France

Riyad

PO Box 502665
Shatha Tower office #2115
Dubai Media City
Dubai - UAE

Rome

Via Quattro Fontane 116
00184 Roma - Italy

Singapour

137 Market Street
#10-02 Grace Global Raffles
048943 Singapore

Tokyo

Level 20 Marunouchi Trust
Tower-Main
1-8-3 Marunouchi,
Chiyoda-ku
Tokyo 100-0005 Japan



Pour plus d'informations : www.sia-partners.com

Suivez-nous sur [LinkedIn](#) et [Twitter @SiaPartners](#)

Suivez-nous sur [LinkedIn](#) et [Twitter @SiaPartners](#)

siapartners