

# Thème 1 : Gérer les opérations courantes

Gérer les opérations courantes  
Garantir les approvisionnements  
Gérer les stocks



1

## Plan du cours

I.	LES OPERATIONS DE REGLEMENT-----	2
A.	LA FACTURATION-----	2
B.	LES MODES DE REGLEMENT-----	4
C.	LES DELAIS DE PAIEMENT -----	7
II.	LES RELATIONS AVEC LES BANQUES-----	8
A.	LES OPERATIONS COURANTES -----	8
B.	LES OPERATIONS OCCASIONNELLES -----	8
III.	LES STOCKS-----	9
A.	LA NOTION DE STOCK -----	9
B.	LA MESURE DE LA PERFORMANCE-----	10
C.	LA GESTION DES STOCKS -----	11
D.	LA VALORISATION DES STOCKS -----	15

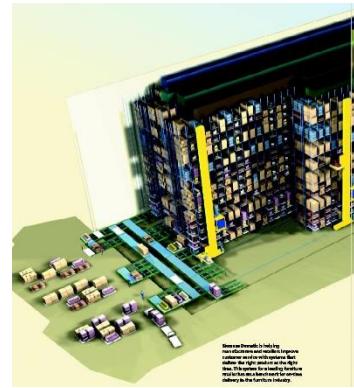
## Objectifs

- ⌚ Etablir une facture de doit et d'avoir.
- ⌚ Expliquer et calculer les notions de stock d'alerte, de sécurité et de point de commande.
- ⌚ Expliquer le coût induit par la détention et la possession des stocks.
- ⌚ Valoriser les stocks.
- ⌚ Utiliser le modèle Wilson.
- ⌚ Utiliser la méthode ABC, la méthode 20/80.
- ⌚ Expliquer l'influence sur le résultat du choix d'une méthode de valorisation.

# Gérer les opérations courantes

## Garantir les approvisionnements

### Gérer les stocks



2

## I. Les opérations de règlement

### A. La facturation

L'établissement d'une facture est obligatoire entre professionnels (Code de commerce). C'est le vendeur qui établit la facture, en double exemplaire, l'un pour l'acheteur, l'autre conservé par lui. Il est cependant possible de sous-traiter la facturation, mais le recours à la sous-traitance n'exonère nullement le vendeur de ses responsabilités en matière de sincérité et d'exactitude de la facture.

La présentation de la facture est libre mais celle-ci comprend de nombreuses mentions obligatoires. Dans le commerce de détail, le ticket de caisse fait le plus souvent office de facture.



#### 1. Comment présenter une facture ?

Les comptables appellent « facture de doit » les factures « normales » établies pour obtenir le paiement d'un client dans la gestion courante de l'unité commerciale, elles sont de loin les plus nombreuses.

##### L'en-tête

- Le nom et l'adresse** de l'entreprise qui facture sont obligatoires.
- Si c'est une société qui facture, **la forme juridique et le montant du capital** doivent être mentionnés.
- L'entreprise doit indiquer son numéro **intracommunautaire d'identification à la TVA**, y compris sur les factures adressées sur le territoire national.
- La facture doit être établie (et remise au client) **dès la réalisation de la vente**, c'est-à-dire à la livraison ou à l'enlèvement des marchandises. Une prestation de service se facture le plus souvent à la fin de son exécution : les exécutions fractionnées (ex. : locations) donnent lieu à l'établissement d'une facture à chaque échéance.
- Toute facture doit être **identifiée par un numéro unique** fondé sur une séquence chronologique et continue.
- Le nom et l'adresse du client** doivent être indiqués avec précision. Des initiales ou un numéro de code (ex. : client 74GH21) sont insuffisants.

##### Le corps de facture

Il permet l'identification précise des produits ou services qui font l'objet de la transaction (désignation et références, quantités et prix HT, taux de TVA applicables, réductions éventuelles...). Chaque produit ou service fait l'objet d'une ligne.

- Une désignation générique (ex. : chaussettes) ne suffit pas. **La référence et la désignation** doivent permettre l'**identification certaine de la marchandise**.
- La facture doit mentionner la **quantité précise en unités de produit ou service**, poids, volume ou taux horaire selon les usages de la profession ou de l'entreprise.
- La facture doit **indiquer le prix unitaire hors TVA des produits** ou des prestations de service vendus. Les factures sont émises en euros. Le paiement en devises étrangères n'est cité que pour les règlements internationaux.
- La facture indique **toute réduction de prix acquise à la date de la vente** ou de la prestation de service. Seules sont placées ici les remises directement liées à une référence précise. Les remises concernant l'ensemble des références apparaissent dans le pied de facture.

#### Le pied de facture

Il permet de compléter la facture en regroupant les éléments communs à l'ensemble de la facture (réductions non directement rattachées à une référence, frais de port, escompte, conditions de règlement, domiciliation bancaire de l'unité commerciale).

- Les réductions commerciales (rabais, remises, ristournes) **se calculent en cascade** (l'une .après l'autre).
- Les rabais** sont des réductions pratiquées **exceptionnellement** sur le prix de vente préalablement convenu, pour tenir compte d'un défaut de qualité ou de conformité des objets.
- Les remises** sont des réductions **appliquées de façon habituelle** en considération de l'importance des quantités vendues, de la profession du client, de la fidélité du client...
- Les ristournes** sont des réductions calculées sur **l'ensemble des opérations réalisées** avec le client pendant une période donnée (en général, l'année).
- Le net commercial** est tout simplement **le total HT** après rabais, remises et ristournes.
- C'est la base de calcul de la TVA.
- La facture doit **mentionner le ou les taux de TVA applicables** et le montant **total de la TVA**.

En France, il existe 4 taux de TVA :

- ✓ **le taux normal de 20 %** (art. 278 du code général des impôts) concerne la majorité des ventes de biens et des prestations de services ;
- ✓ **le taux réduit de 10 %** (art. 278 bis et suivants du CGI) est applicable aux biens et prestations de services qui relevaient du taux de 5,5 % avant le 1er janvier 2012 à l'exception de certains biens et services limitativement énumérés par l'article 278-0 bis du CGI ; sont notamment concernés les produits agricoles non transformés, le bois de chauffage, la livraison de logements sociaux, les transports de voyageurs, la restauration, les travaux d'amélioration du logement, les droits d'entrée dans les cinémas, musées, zoo, etc. ;
- ✓ **le taux réduit de 5,5%** (art. 278-0 bis du CGI) concerne les produits alimentaires, équipements et services pour handicapés, abonnements gaz et électricité, fourniture de repas dans les cantines scolaires, fourniture de chaleur produite à partir d'énergies renouvelables, livres sur tout support, billeterie de spectacle vivant ;
- ✓ **le taux particulier de 2,1%** (art. 281 quater et suivants du CGI) est réservé aux médicaments remboursables par la sécurité sociale, aux ventes d'animaux vivants de boucherie et de charcuterie à des non assujettis, à la redevance télévision, à certains spectacles et aux publications de presse inscrites à la Commission paritaire des publications et agences de presse.



Lorsque sont facturées des marchandises ou des prestations soumises à des taux différents, la facture doit préciser le total HT et le montant de TVA correspondant pour chaque taux. L'unité commerciale collecte la TVA sur les biens et services qu'elle vend à ses clients. Elle reverse cette TVA collectée au Trésor Public, déduction faite de la TVA qu'elle a elle-même payée lors de ses achats (TVA déductible) :

$$\text{TVA à verser} = \text{TVA collectée} - \text{TVA déductible}.$$

Pour inciter les clients à régler comptant, il est possible d'accorder un escompte (net commercial – escompte = net financier).

4

## 2. La facture d'avoir

Le manageur peut être amené pour des raisons diverses (articles manquant à la réception chez le client, erreurs de référence...) à consentir des réductions après l'émission de la facture de doit. Il faut alors établir une facture d'avoir : celle-ci obéit aux mêmes règles de formalisme que la facture de doit. L'en-tête ou le pied de facture mentionne clairement « facture d'avoir ».

Il faut répercuter sur l'avoir toutes les réductions qui ont été portées sur la facture de doit d'origine, ainsi que la TVA.

Le client est ainsi remboursé du prix qu'il a effectivement payé.

## B. Les modes de règlement

### 1. Les ventes aux particuliers (B to C)

 Règlement au comptant ou règlement à crédit

La plupart du temps, les particuliers règlent leurs achats au comptant. Les biens d'équipement du foyer (voiture, électroménager, audiovisuel, meubles, etc.) achetés à crédit par le consommateur sont, le plus souvent, financés par un emprunt auprès d'une banque ou d'un organisme de crédit, et se traduisent pour l'unité commerciale par un encaissement immédiat. Seules sont à la charge de l'unité commerciale des opérations telles que « payez en x fois sans frais ».

 Les moyens de règlement des particuliers

**Les espèces** (l'argent liquide) : moyen de paiement d'usage courant, elles présentent des inconvénients :



- l'unité commerciale doit immobiliser de l'argent dans des fonds de caisse : le fonds de caisse doit permettre de rendre la monnaie aux premiers clients de la journée, son montant est variable selon les types de commerce;
- la manipulation des pièces et billets pose des problèmes d'hygiène dans le commerce alimentaire;
- les rendus de monnaie génèrent des erreurs en faveur, ou pire, en défaveur du client;
- la présence de sommes d'argent importantes pose des problèmes de sécurité (stockage et transport à la banque).

Pour les particuliers qui n'exercent pas de profession commerciale, les paiements en espèces sont autorisés pour toute transaction dont le montant n'excède pas 1 000 euros TTC. Au-delà, le paiement par chèque barré d'avance, virement bancaire ou postal, carte de paiement ou de crédit est obligatoire. Toutefois, le paiement d'un acompte en espèces est possible dans la limite de 460 euros (art. L. 112-8 du code monétaire et financier) Art. 1649 quater B du Code général des impôts.



Le non respect de cette règle peut entraîner une amende pouvant atteindre 15 000 euros (art 1 749 du Code général des impôts).

En cas de paiement en billets et pièces, il appartient au débiteur de faire l'appoint (article L 112-5 du Code monétaire et financier

5

- Le chèque : si le chèque est un mode de paiement largement accepté, il reste possible de refuser les paiements par chèque. Il est aussi parfaitement légal d'exiger un montant d'achat minimal, sous réserve d'en informer clairement la clientèle.



Le principal problème posé par le chèque est le nombre croissant de chèques impayés (sans provision) qui constituent souvent une perte sèche pour l'entreprise et génèrent des coûts élevés (frais bancaires, temps perdu...).

- La carte bancaire : si l'unité commerciale est affiliée au réseau « CB » (logo apposé sur la vitrine), il est impossible de refuser le paiement par carte bancaire équipée d'une puce. Comme pour le chèque, il est possible d'exiger un montant minimum d'achat à condition d'en informer clairement la clientèle.

L'unité commerciale doit disposer d'un TPE (terminal de paiement électronique) connecté par ligne téléphonique à la banque.

Le principal problème posé par la carte bancaire est son impact sur la marge de l'unité commerciale. En effet, sur chaque encaissement, les banques prélèvent une commission (ex. : pour un montant d'achat de 13 €, l'unité commerciale n'encaissera réellement que 12,30 € en moyenne). Mais, à l'inverse du chèque, ce mode de règlement ne présente aucun risque pour l'entreprise.

- Les autres moyens de paiement au comptant sont le virement, le prélèvement automatique (très utilisé dans le cas de l'abonnement à des services, ex. : téléphone, Internet, électricité, etc.) et le TIP (titre interbancaire de paiement).

#### Les terminaux points de vente (TPV)

Les terminaux points de vente sont des caisses enregistreuses connectées au réseau informatique du point de vente. Généralement équipés d'un lecteur de codes à barres pour fluidifier le trafic aux caisses et de TPE (terminal point d'encaissement) qui permettent de saisir les données bancaires à partir de la carte de débit ou de crédit d'un client pour obtenir l'autorisation et le règlement d'une opération.



Ils rassemblent sur un même écran les fonctions d'encaissement (contrôle du fond de caisse, ouverture et clôture de caisse, remises en banques, saisie des ventes et des retours, éditions de tickets, facturettes, rendu monnaie, etc.), de réassort, de suivi de commandes, de fidélisation, de gestion des promotions.

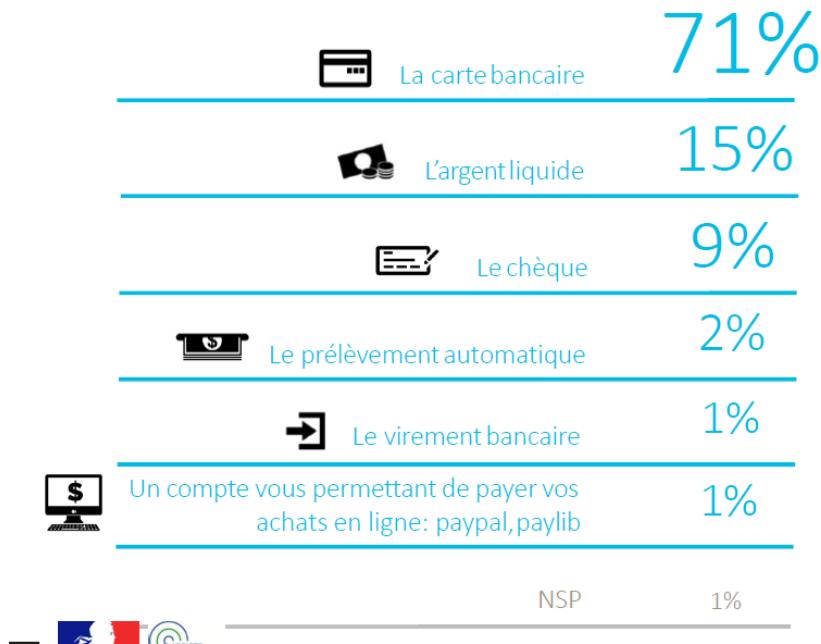
Les TPV permettent de centraliser toutes les données d'un passage en caisse. Ils facilitent ainsi l'analyse du trafic, la gestion des stocks, l'organisation d'opérations promotionnelles, c'est-à-dire

l'administration de la relation client (CRM).



**QUESTION** – Globalement, sans considération de montant à régler ou de circonstances, quel est le moyen de paiement que vous préférez ?

### Moyen de paiement préféré des Français sans considération de montant



**64%**

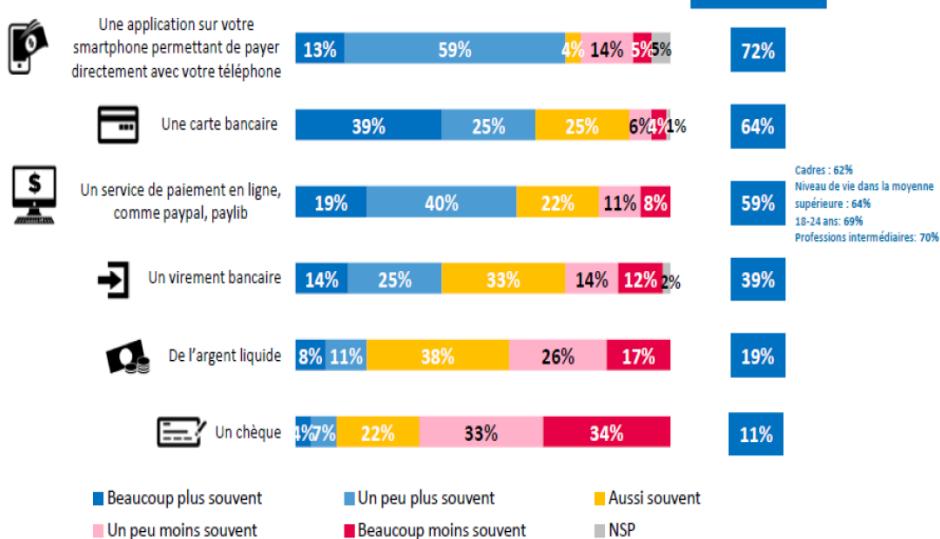
6

des utilisateurs de CB déclarent l'utiliser de plus en plus souvent, dont 39% beaucoup plus souvent



**QUESTION** – Et, par rapport à il y a quelques années, diriez-vous que vous utilisez ces moyens de paiement beaucoup plus souvent, un peu plus souvent, aussi souvent, un peu moins souvent ou beaucoup moins souvent ?

Si utilise le moyen de paiement



## 2. Le règlement des transactions entre professionnels (B to B)

Dans les transactions entre professionnels, l'**usage des espèces** est interdit dès que le montant global de la transaction est supérieur à 1 100 €.

**Article L112-6 I. - Les règlements qui excèdent la somme de 1 100 euros ou qui ont pour objet le paiement par fraction d'une dette supérieure à ce montant, portant sur les loyers, les transports, les services, fournitures et**

*travaux ou afférents à des acquisitions d'immeubles ou d'objets mobiliers ainsi que le paiement des produits de titres nominatifs et des primes ou cotisations d'assurance doivent être effectués par chèque barré, virement ou carte de paiement ; il en est de même pour les transactions sur des animaux vivants ou sur les produits de l'abattage.*

En plus des moyens utilisés couramment lors des transactions avec des particuliers, il existe des moyens de règlement spécifiques au commerce interentreprises : les effets de commerce.

**Un effet de commerce** est un document qui constate l'existence d'une dette et d'une promesse de paiement entre 2 entreprises. Les effets de commerce présentent l'avantage d'être négociables, c'est-à-dire qu'ils peuvent être cédés à une banque ou à un tiers et permettent ainsi au bénéficiaire de disposer du produit de la vente avant la date prévue pour le paiement.

Les 2 formes les plus courantes d'effets de commerce sont la lettre de change (traite) et le billet à ordre.

7

#### La lettre de change

Le vendeur (le fournisseur), appelé **le tireur**, donne l'ordre au client, appelé **le tiré**, de payer au bénéficiaire une certaine somme à une certaine date, appelée **l'échéance**.

Souvent, le tireur et le bénéficiaire sont une même personne.

#### Le billet à ordre

Le client (le souscripteur) s'engage à payer au bénéficiaire (son fournisseur) la somme prévue à la date prévue. Le billet à ordre est de moins en moins utilisé, les entreprises lui préfèrent la lettre de change.



#### L'utilisation des effets de commerce

Le bénéficiaire d'un effet dispose de 3 possibilités. Il peut :

- attendre l'échéance pour percevoir la somme due, il utilise alors l'effet comme s'il s'agissait d'un chèque ;
- transmettre l'effet à un tiers envers qui il a une dette (un fournisseur). Concrètement, le bénéficiaire endosse l'effet (il mentionne au dos de l'effet le nouveau bénéficiaire et signe). À l'échéance, le tiré paiera directement le nouveau bénéficiaire. Pour lui, l'opération est neutre : il doit toujours régler la même somme à la même date, en revanche le bénéficiaire a pu régler une dette;
- remettre l'effet à l'escompte auprès d'une banque. Sans attendre l'échéance, le bénéficiaire transfère l'effet à la banque qui lui verse la somme due diminuée d'un intérêt (l'escompte) qui correspond au coût du crédit ainsi accordé.

#### La lettre de change relevé (LCR)

Pour simplifier et accélérer les remises d'effets en toute sécurité, le manageur peut utiliser la lettre de change relevé. Celle-ci consiste en une dématérialisation des effets qui sont transformés en enregistrements informatiques normalisés.

### C. Les délais de paiement

Plus que le moyen de paiement utilisé, c'est la date du paiement qui constitue la différence essentielle entre le B to B et le B to C. La date de paiement est toujours mentionnée sur la facture :

- les ventes aux particuliers sont réglées comptant dans leur quasi-totalité;
- les ventes aux entreprises ne le sont qu'exceptionnellement. Le décalage entre la date de vente et la date de paiement est caractéristique du commerce interentreprises.

En France, les délais de paiement sont traditionnellement longs par rapport à la moyenne européenne. Ce décalage peut poser d'importants problèmes de trésorerie. Dans le commerce de détail et dans les services, les entreprises tirent une partie significative de leurs ressources de financement des délais de paiement avantageux consentis par les fournisseurs, alors que leurs propres clients paient comptant.

Les délais de paiement entre professionnels sont plafonnés par l'[article L441-6](#) du code de commerce : "sauf dispositions contraires figurant aux conditions de vente ou convenues entre les parties, le délai de règlement des sommes dues est fixé *au trentième jour* suivant la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation demandée."

Le délai convenu entre les parties pour régler les sommes dues ne peut dépasser *quarante-cinq jours fin de mois ou soixante jours à compter de la date d'émission de la facture.*"

8

## II. Les relations avec les banques

Toute unité commerciale juridiquement indépendante dispose obligatoirement d'un compte bancaire ou postal. Ce n'est pas le cas pour une unité commerciale comme le rayon Liquides d'un hypermarché qui n'a ni compte en banque, ni système d'encaissement autonome.

### A. Les opérations courantes

Pratiquement, tous les jours ouvrés, l'unité commerciale est en contact avec sa banque pour :

- ⌚ **Effectuer des dépôts d'espèces** (pour des raisons de sécurité évidentes, le manageur veille à ce que les sommes en espèces conservées dans l'unité commerciale ne dépassent le niveau strictement nécessaire à l'alimentation des fonds de caisse);
- ⌚ **Effectuer des retraits d'espèces** pour l'alimentation de la caisse et le règlement des petites dépenses;
- ⌚ **Réaliser des remises de chèques** pour encaissement (chèques remis en paiement par les clients)
- ⌚ **Effectuer des virements**, des chèques ou des TIP (titres interbancaires de paiement) en faveur de ses fournisseurs;
- ⌚ **Remettre en banque les effets de commerce** arrivés à échéance.

Les fonds sont souvent acheminés en fourgons blindés par des prestataires de services.

### B. Les opérations occasionnelles

Quand la situation l'exige (trésorerie « tendue »), le manageur, en fonction de son niveau d'autonomie, peut être amené à demander à sa banque des concours bancaires à court terme. Ceux-ci sont principalement :

- Les facilités de caisse (ou crédits de calendrier)

C'est la possibilité pour l'unité commerciale de rendre débiteur son compte courant dans la limite d'un montant maximum et pour une durée déterminée. Elle est accordée pour combler des besoins temporaires et périodiques de trésorerie

- Le découvert bancaire

Il permet également de rendre débiteur le compte, mais sur des durées plus longues. Le recourt au découvert est couteux, en revanche, les frais ne courent qu'en cas d'utilisation effective.

- L'escompte

Le manager peut remettre à sa banque les effets de commerce non arrivés à l'échéance dont il est bénéficiaire. Dans ce cas, la banque achète l'effet, le montant immédiatement crédité est égal au montant de l'effet diminué des agios (Escompte commercial+Commission d'escompte).

**Escompte =**

$$\frac{\text{Montant de l'effet} \times \text{Taux d'escompte} \times \text{Nombre de jours avant l'échéance}}{360}$$

### III. Les stocks

9

#### A. La notion de stock

Les stocks d'une unité commerciale comprennent essentiellement des marchandises (articles achetés pour être revendus en l'état). Ils comportent aussi d'autres approvisionnements tels les matières et fournitures consommables (ex. : cintres) ou les emballages.

Les unités commerciales dont l'activité est la vente de services ont aussi des stocks : ceux-ci se composent essentiellement des biens nécessaires à la réalisation du service (fournitures, consommables...) et au fonctionnement de l'unité.

La gestion des stocks considère différentes notions de stocks. Les principales sont :

- Stock initial (SI)** : stock au début de la période (année, mois, semaine...);
- Stock final (SF)** : stock à la fin de la période;
- Stock moyen** : stock qui a séjourné en moyenne dans l'entreprise pendant la période considérée

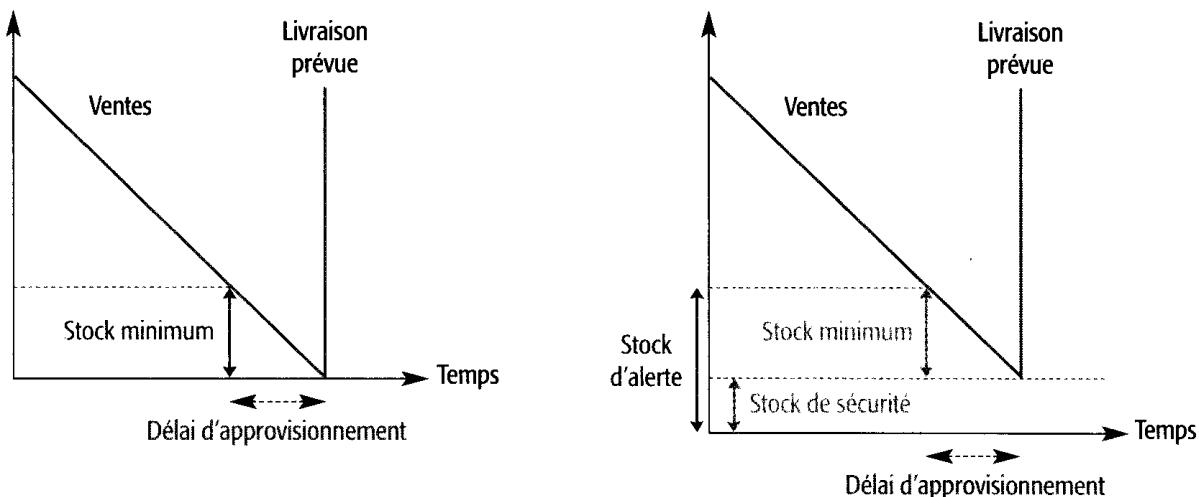
**Stock moyen =**

$$\frac{\text{Stock initial} + \text{Stock final}}{2}$$

- Stock minimum : c'est le stock qui correspond aux ventes pendant le délai de réapprovisionnement;
- Stock de sécurité ou stock tampon : il correspond à la quantité de produits que l'unité commerciale décide de stocker en plus du stock minimum. Il doit permettre de faire face à un retard éventuel de livraison ou à des ventes supplémentaires non prévues;
- Stock d'alerte : c'est le stock qui déclenche la commande.

**Stock d'alerte =**

$$\text{Stock minimum} + \text{Stock de sécurité.}$$



### B. La mesure de la performance

Le manager doit mesurer le niveau actuel de performance de l'unité commerciale en matière de gestion des stocks. Il s'appuie pour cela sur les indicateurs suivants :

#### Le coefficient (ou taux) de rotation des stocks

Il mesure le nombre de fois où le stock est complètement renouvelé pendant une période donnée.

Coefficient de rotation des stocks =

$$\frac{\text{Coût d'achat des marchandises vendues}}{\text{Stock moyen en valeur}}$$

Ou

$$\frac{\text{Quantités vendues}}{\text{Stock moyen en quantité}}$$

Plus la rotation des stocks est rapide, plus les quantités vendues sont importantes, et plus la marge totale est forte (puisque **Marge totale = Marge unitaire x Quantités vendues**).

#### La durée moyenne de stockage (couverture de stock)

C'est un indicateur précieux pour l'unité commerciale. Il mesure (en nombre de jours) combien de temps la marchandise reste en stock. L'objectif est de minimiser la valeur de l'indicateur car les produits qui restent longtemps en stock ne rapportent rien.

Durée moyenne de stockage =

$$\frac{360 \text{ jours}}{\text{Coefficient de rotation}}$$

La période de référence peut être le mois, le trimestre... Dans ce cas, le numérateur est 30 jours, 90 jours...

### C. La gestion des stocks

La gestion des stocks est un facteur de compétitivité désormais crucial : les clients veulent disposer tout de suite des produits achetés, le cycle de vie des produits se raccourcit, les articles en stock risquent demain d'être démodés (ex. : combien vaudrait un ordinateur de l'année dernière ?).



La gestion des stocks recouvre 3 aspects complémentaires :

- la gestion des mouvements physiques** (suivi du flux des produits : de l'entrée en stock à la sortie);
- l'analyse des coûts** liés aux stocks;
- la gestion économique des stocks** qui consiste à optimiser la gestion pour diminuer les coûts.

11

#### 1. Les mouvements physiques

##### La réception de la marchandise commandée

C'est une opération importante :

- vis-à-vis du transporteur qui est responsable des avaries et manquants de son fait, à condition qu'ils soient constatés à l'arrivée de la marchandise;
- vis-à-vis du fournisseur qui est responsable de la qualité et de la quantité des produits livrés par rapport à la commande.

Il faut donc vérifier, d'une part, l'état des marchandises et, d'autre part, leur conformité à la commande.

Si un manquant ou une avarie est constaté, il faut (Code de commerce) :

- ✓ émettre des réserves écrites, précises et motivées, sur le bon de livraison au moment de la livraison et en présence du chauffeur (les formules générales du type : « sauf vérification ultérieure » ou « sous réserve de déballage » n'ont aucune valeur juridique) ;
- ✓ confirmer ces réserves par lettre recommandée avec accusé de réception dans les 3 jours ouvrables qui suivent la livraison.

##### La fiche de stock

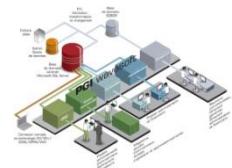
Elle permet de connaître à tout moment le nombre d'articles disponibles.

Grâce au bon de livraison accompagnant la marchandise livrée, le magasinier (ou l'équipier assumant cette tâche) saisit ou valide les quantités reçues sur la fiche.

Les sorties de stocks sont également documentées (bon de sortie) et le mouvement imputé à la fiche de stock. À chaque opération, le stock est recalculé (Stock précédent + Entrée - Sortie). Il s'agit du stock théorique (ou stock comptable) par opposition au stock réel déterminé par l'inventaire physique.

##### La connaissance des stocks en temps réel

Quand l'unité commerciale utilise un progiciel de gestion intégré (PGI), le code du produit est saisi au moment du passage en caisse, le système informatique identifie tous les fichiers reliés au code du produit (stock, vente, désignation produit, prix...) et les met à jour automatiquement. Ainsi l'unité commerciale connaît en temps réel l'état de ses ventes, en volume, en valeur, et le stock restant.



Chaque enseigne possède son propre système de suivi des stocks et des ventes, idéalement identique dans l'ensemble du réseau, afin de garantir la qualité des informations.

#### 2. Les coûts liés aux stocks

##### Le coût de possession du stock

Le coût de possession du stock est constitué de 3 grandes familles de coûts :

- le coût d'immobilisation du capital** : le stock comprend des articles qui ont été achetés et payés et qui ne sont toujours pas vendus. C'est donc de l'argent improductif qui aurait pu être placé ou de l'argent emprunté qui génère des charges financières ;
- le coût d'entreposage** : ce coût est formé par l'assurance des marchandises stockées, le coût du local de stockage (loyer ou amortissement des bâtiments) et le coût d'exploitation (salaires et charges sociales liés au gardiennage et à la manutention, éclairage, chauffage ou réfrigération, frais d'entretien du local et des équipements, etc.);
- le coût de dépréciation du stock** : les dépréciations sont liées à deux causes : l'obsolescence qui concerne essentiellement les articles de mode ou de technologie évolutive (matériel informatique, audiovisuel) et la détérioration (accidents de manutention, évaporation, vol, etc.).

Le coût de possession du stock est proportionnel à la valeur du stock qui a séjourné en moyenne dans l'entreprise, c'est-à-dire au stock moyen, et à la durée de détention de ce stock. **Le taux de possession** est un taux (calculé en interne) à appliquer au stock moyen pour permettre l'optimisation facile de la gestion des stocks.



**Coût de possession du stock = Taux de possession x Stock moyen en valeur.**

Ce coût est variable d'une entreprise à l'autre, le plus souvent il est compris entre 12 % et 25 % de la valeur du stock moyen.

**Remarque** : pour une même quantité de marchandises utilisées, le stock moyen varie en fonction du nombre de commandes (de livraisons). Plus les commandes sont fréquentes, plus le stock moyen est faible.

Le stock moyen varie en fonction du nombre de commandes

Soit une marchandise qui est vendue à raison de 500 unités par an.

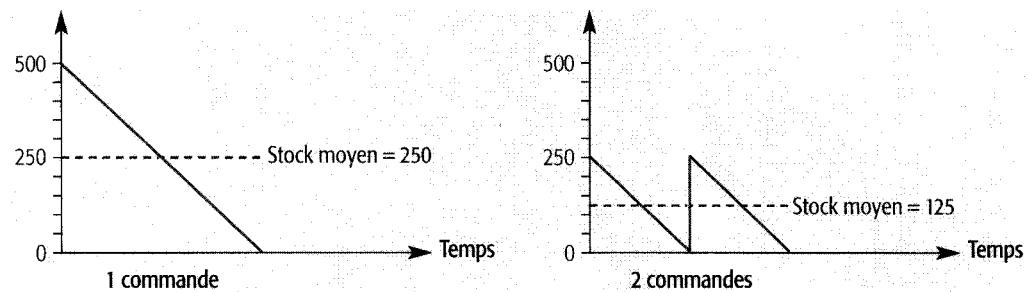
- Si le stock est renouvelé une seule fois par an, il évolue de 500 à 0 unités en 12 mois et le stock moyen est  $500/2 = 250$  unités.
- Si le stock est renouvelé deux fois dans l'année, il varie alors de 250 à zéro unités. Son niveau moyen s'établit alors à  $250/2 = 125$  unités.
- Avec 4 commandes, le stock moyen serait  $125/2 = 62,5$  unités.

Avec **N** = nombre de commandes et **C** la consommation annuelle :

**Stock moyen =**

$$\frac{C}{2N}$$





### Le coût de passation (ou coût de lancement) des commandes

Si le manager décide de passer de nombreuses petites commandes, les frais se déplacent, ils ne disparaissent pas! En effet, passer une commande représente un coût.

Le coût de passation des commandes est un montant fixe par commande. Il est calculé après analyse des charges de l'ensemble des services concernés et correspond aux :

- **frais de personnel** (service achats, réception, comptabilité). Il est plus rapide de contrôler une facture importante que de nombreuses petites;
- **frais d'affranchissement et de téléphone;**
- **frais forfaitaires de livraison...**

Le coût passation est proportionnel au nombre de commandes passées dans l'année :

**Coût de passation des commandes =**

**Coût de passation d'une commande x Nombre de commandes annuelles.**

### 3. La gestion économique des stocks

Réduire les coûts de passation des commandes, en diminuant le nombre de commandes d'un produit durant une période (année, mois...);

Limiter le coût de possession du stock par une rotation rapide, en augmentant le nombre de commandes, ce qui diminue le stock moyen. En effet, détenir un stock a un coût.

Les objectifs sont de minimiser le coût total qui est la somme du coût de possession du stock et coût de passation des commandes, en déterminant le nombre optimal de commandes et la quantité optimale à commander.

### Optimisation des commandes

**Le modèle de Wilson** permet de calculer le nombre de commandes pour lequel le coût total d'approvisionnement est le plus bas.

Ce nombre optimal **N** de commandes est défini par la formule

$$\sqrt{C * T / 2 * P}$$

Avec :

- T** le taux de possession du stock;
- P** le coût de passation d'une commande;

 C la consommation en valeur (il s'agit des quantités annuelles vendues multipliées par le coût unitaire d'achat).

Le lot économique (en valeur) est alors :



$$Q = \frac{C}{N}$$

Le lot économique (en quantité) est :



$$Q = \frac{\text{Quantités annuelles vendues}}{N}$$

14

Le Wils  
de sais  
Une seule commande doit  
couvrir la consommation  
annuelle

antes sous 2 réserves : la demande est régulière (peu ou pas  
dées sont constantes.

$$4550/3 = 1517$$

$$4550/2 = 2275$$

Nombre de commandes	Coût de passation des commandes	Lot économique	Stock moyen en quantité	coût de possession du stock	Coût total de stockage
1	35,00 €	4550	2 275,00	797,16 €	832,16 €
2	70,00 €	2275	1 137,50	398,58 €	468,58 €
3	105,00 €	1517	758,33	265,72 €	370,72 €
4	140,00 €	1138	568,75	199,29 €	339,29 €
5	175,00 €	910	455,00	159,43 €	334,43 €
6	210,00 €	758	379,17	132,86 €	342,86 €
7	245,00 €	650	325,00	113,88 €	358,88 €
8	280,00 €	569	284,38	99,65 €	379,65 €
9	315,00 €	506	252,78	88,57 €	403,57 €

$35 * 2 = 70$

$6\% * 1137.5 * 5.84 = 398.58$

$35 + 797.16 = 832.16$

### La gestion des stocks par exception

Le manager ou les membres de l'équipe ne peuvent consacrer tout leur temps à l'analyse des stocks. Il est donc nécessaire de repérer les articles qui doivent être gérés avec précision. Deux méthodes, assez semblables, le permettent.

- La loi de Pareto (ou loi des 20/80) : cette méthode permet de vérifier que, dans un grand nombre de cas, 20% des articles en stock génèrent 80 % du CA. C'est évidemment ces articles qui seront suivis avec la plus grande attention.
- La méthode ABC affine la loi de Pareto en distinguant 3 groupes d'articles :
  - groupe A : 10 % des références représentent 60 % du CA;
  - groupe B : 30 à 40 % des références représentent 30 % du CA;
  - groupe C : 50 à 60 % des références représentent 10 % du CA.

$7481 * 61.25 = 458\,211.25$

$458\,211.25 + 59832.50 = 518\,043.75$

686 001.75/758 685.11 = 90.42%							
Article	Quantités	Prix unitaire	CA HT	Cumul CA	% Cumul CA	Cumul nombre de références	% cumulé nombre de références
Trust 45	7481	61,25 €	458 211,25 €	458 211,25 €	60,40%	1	9,09%
Trust 46	4550	13,15 €	59 832,50 €	518 043,75 €	68,28%	2	18,18%
Trust 47	11400	4,89 €	55 746,00 €	573 789,75 €	75,63%	3	27,27%
Trust 48	32540	2,10 €	68 334,00 €	642 123,75 €	84,64%	4	36,36%
Trust 49	15450	2,84 €	43 878,00 €	686 001,75 €	90,42%	5	45,45%
Trust 50	3450	10,65 €	36 742,50 €	722 744,25 €	95,26%	6	54,55%
Trust 51	459	22,54 €	10 345,86 €	733 090,11 €	96,63%	7	63,64%
Trust 52	2500	4,71 €	11 775,00 €	744 865,11 €	98,18%	8	72,73%
Trust 53	750	9,68 €	7 260,00 €	752 125,11 €	99,14%	9	81,82%
Trust 54	350	10,10 €	3 535,00 €	755 660,11 €	99,60%	10	90,91%
Trust 55	1250	2,42 €	3 025,00 €	758 685,11 €	100,00%	11	100,00%
Total			758 685,11 €				

6/11 = 54.55%

15

Quand, dans l'unité commerciale, la loi de Pareto ou l'analyse ABC sont vérifiées, le manager sait que c'est en priorité sur le groupe A, puis sur le groupe B que doivent porter ses efforts.

Ce type d'outils est donc très précieux dans la gestion au quotidien de l'unité commerciale.

#### D. La valorisation des stocks

##### 1. L'inventaire



Tout commerçant (personne morale ou physique) doit réaliser au moins une fois tous les 12 mois un inventaire des éléments de l'actif et du passif de l'entreprise (Code de commerce, art. 9). Cet inventaire concerne :

- les immobilisations : installations, machines et matériel (TPV)... ;
- les stocks : autres approvisionnements et surtout marchandises.

L'inventaire des stocks est généralement long et fastidieux : les unités commerciales doivent parfois afficher l'écriteau « fermé pour cause d'inventaire » afin de remplir cette obligation. Les entreprises peuvent aussi répondre à l'obligation d'inventaire par la technique de l'inventaire tournant. Fondée sur une analyse ABC du stock, cette méthode consiste à dénombrer régulièrement les articles en stock selon des périodicités différentes en fonction des classes. L'inventaire tournant se pratique en isolant une zone de l'entrepôt pendant la séquence de comptage. L'avantage de cette méthode est triple :

- elle n'implique pas de fermeture de l'unité commerciale;
- le comptage est une tâche ingrate, rapidement fastidieuse. Si l'employé ne compte pas trop longtemps, la qualité de son travail sera meilleure ;
- l'information sur les articles les plus importants (groupe A) est mise à jour plus souvent.

##### 2. La règle du coût historique

Une fois l'inventaire physique terminé, il faut évaluer le stock. Cette évaluation repose sur le principe du coût historique : chaque article doit être évalué à son coût d'entrée, c'est-à-dire au coût de revient total des charges engagées pour l'amener à l'endroit où il a été compté. Mais, souvent, les articles en stock sont fongibles (non individualisables, tels des stylos ordinaires). Ils ont été achetés à des dates et à des prix différents. Le manager doit alors choisir un coût d'acquisition : celui du premier entré, du dernier entré, du prochain, c'est-à-dire du coût de remplacement, une moyenne ?

**En France, 2 méthodes sont autorisées par la loi :**

- le coût unitaire moyen pondéré (CUMP),
- premier entré, premier sorti (PEPS)<sup>1</sup>.

### **Le coût historique**

Dans les unités commerciales, les stocks concernent surtout les marchandises, elles sont valorisées à leur coût d'acquisition :

<b>Achats de marchandises</b>
– Rabais, Remises et Ristournes obtenus
+ Frais accessoires d'achat (droits de douane, frais de transport, assurances transport...)
<b>= Coût d'acquisition</b>

16

Lorsque les articles en stock sont identifiables avec précision, soit par un numéro de série individuel (ex. : téléviseur) ou par un numéro de lot (ex. : produits périssables), soit encore parce qu'ils sont uniques, le coût d'acquisition se calcule simplement :

<b>Montant net de la facture d'achat</b>
+ Frais accessoires d'achat (droits de douane,
Frais de transport, assurances transport...)
<b>= Coût d'acquisition</b>

Quand il existe également une activité de production, les produits concernés (ceux qui sont transformés par l'unité commerciale) sont valorisés à leur coût de production.

<b>Coût d'acquisition des matières consommées + Charges directes de production</b>
+ Charges indirectes de production
<b>= Coût de production</b>

### **Le coût unitaire moyen pondéré (CUMP)**

Dans cette méthode, les articles sont valorisés au même coût. On calcule la moyenne des différents coûts d'entrée pondérée par les quantités correspondantes.

$$\text{CUMP} =$$

$$\frac{\text{Stock initial en valeur} + \text{Achats en valeur}}{\text{Stock initial en quantité} + \text{Achats en quantité}}$$

Le calcul peut s'effectuer soit après chaque entrée, ce qui implique de disposer de l'information nécessaire, soit en fin de période.

**Société Catalu** : méthode du CUMP fin de période

- Stock au 1er décembre : 200 articles à 1,60 €.
- Achat de 300 articles à 1,75 € le 10 décembre et de 500 articles à 1,95 € le 18 décembre.
- Vente de 150 articles le 2 décembre, de 100 articles le 11 décembre, de 200 articles le 13 décembre, et de 250 articles le 22 décembre.

<sup>1</sup> FIFO en Anglais : first in first out

**Catalu utilise le CUMP fin de période.**

$$(200 \times 1,60) + (300 \times 1,75) + (500 \times 1,95) \\ 200 + 300 + 500$$

**CUMP = 1,82 €.**

Fiche de stock CMUP en fin de période

Dates	Mouvements	Entrées			Sorties			Stocks		
		Quantités	Coût unitaire	Coût total	Quantités	Coût unitaire	Coût total	Quantités	Coût unitaire	Coût total
01 12	Stock initial	200	1,60 €	320,00 €				- €	200	1,60 € 320,00 €
02 12			- €	150	1,82 €	273,00 €	50	- €	- €	- €
10 12	Entrée	300	1,75 €	525,00 €				- €	350	- €
11 12	Sortie		- €	100	1,82 €	182,00 €	250	- €	- €	- €
13 12	Sortie		- €	200	1,82 €	364,00 €	50	- €	- €	- €
18 12	Entrée	500	1,95 €	975,00 €				- €	550	- €
22 12	Sortie		- €	250	1,82 €	455,00 €	300	1,82 €	546,00 €	
<b>Total au 31 12</b>		<b>1000</b>	<b>1,82 €</b>	<b>1820</b>	<b>700</b>	<b>1,82 €</b>	<b>1274</b>			

Particularités :

Toutes les **sorties** de stock de la période se font à la **même valeur**, et ne peuvent être calculées qu'à la **fin de la période**.

Fiche de stock CMUP en CMUP après chaque entrée.

Dates	Mouvements	Entrées			Sorties			Stocks		
		Quantités	Coût unitaire	Coût total	Quantités	Coût unitaire	Coût total	Quantités	Coût unitaire	Coût total
01 12	Stock initial			- €			- €	200	1,6000 €	320,00 €
02 12				- €	150	1,60 €	240,00 €	50	1,6000 €	80,00 €
10 12		300	1,75 €	525,00 €		1,60 €	- €	350	1,7286 €	605,00 €
11 12				- €	100	1,73 €	172,86 €	250	1,7286 €	432,14 €
13 12				- €	200	1,73 €	345,71 €	50	1,7286 €	86,43 €
18 12		500	1,95 €	975,00 €		1,73 €	- €	550	1,9299 €	1061,43 €
22 12				- €	250	1,93 €	482,47 €	300	1,9299 €	578,96 €
<b>Total au 31 12</b>		<b>800</b>			<b>700</b>					

Après l'entrée du 10 décembre, il faut calculer le CUMP :  $80+525/50+300 = 1.7286 €$

Après l'entrée du 18 décembre : CUMP =  $0+975/0+500 = 1.95 €$

### Premier entré, premier sorti (PEPS)

D'après cette méthode, les articles en stock sortent dans l'ordre où ils sont entrés. Les sorties sont valorisées aux coûts correspondants, le stock final également.

Dates	Entrées			Sorties			Stocks			
	Quantités	Coût unitaire	Coût total	Quantités	Coût unitaire	Coût total	Quantités	Coût unitaire	Coût total	
01 12	200	1,60 €	320,00 €				200	1,60 €	320,00 €	
02 12			- €	150	1,60 €	240,00 €	50	1,60 €	80,00 €	
10 12	300	1,75 €	525,00 €				- €	50	1,60 €	80,00 €
11 12			- €	50	1,60 €	80,00 €	- €	300	1,75 €	525,00 €
13 12			- €	50	1,75 €	87,50 €	- €	250	1,75 €	437,50 €
18 12	500	1,95 €	975,00 €				- €	50	1,75 €	87,50 €
22 12			- €	50	1,75 €	87,50 €	- €	500	1,95 €	975,00 €
			- €	200	1,95 €	390,00 €	- €	300	1,9500 €	585,00 €

Sortie de 50 articles à 1.60€ et de 50 à 1.75€

tions courantes

Il ne reste que des articles à 1.75€

**Les 3 méthodes donnent des résultats sensiblement différents.** En période d'inflation, la méthode PEPS valorise les sorties au coût le plus faible et le stock au coût le plus élevé, il en résulte une **augmentation du résultat**. En cas de baisse des prix, l'effet est contraire. Les entreprises peuvent choisir la méthode qui leur paraît pertinente, à condition de ne pas en changer d'un exercice à l'autre (*principe de permanence des méthodes*<sup>2</sup>).

Si le manager a des raisons sérieuses de penser que la valeur de revente du stock risque d'être inférieure à sa valorisation (articles obsolètes, baisse des prix des concurrents), il peut demander au comptable de provisionner ce risque (provision pour dépréciation). La dotation aux provisions est une charge, elle fait baisser le résultat d'exploitation.

18

### 3. C. Les autres méthodes admises

Les méthodes CUMP et PEPS sont les méthodes de valorisation des stocks admises par le Plan comptable général; cependant, celui-ci prévoit certaines exceptions.

**PLAN COMPTABLE GÉNÉRAL**  
**TITRE III**  
**Règles de comptabilisation et d'évaluation**

333-5. - *Dans les cas exceptionnels où, à la date de clôture de l'exercice, il n'est pas possible de déterminer le coût d'acquisition ou de production par application des règles générales d'évaluation, les stocks sont évalués au coût d'acquisition ou de production de biens équivalents constaté ou estimé à la date la plus proche de l'acquisition ou de la production desdits biens.*

*Si la méthode précédente n'est pas praticable, les biens en stocks sont évalués à leur valeur d'inventaire à la date de clôture de l'exercice. Si les méthodes précédentes entraînent des contraintes excessives pour la gestion de l'entité, les biens en stocks sont évalués en pratiquant sur leur prix de vente à la date de clôture de l'exercice un abattement correspondant à la marge pratiquée par l'entité sur chaque catégorie de biens.*

<sup>2</sup> Article L123-17 du Code du Commerce (extrait) « A moins qu'un changement exceptionnel n'intervienne dans la situation du commerçant, personne physique ou morale, la présentation des comptes annuels comme des méthodes d'évaluation retenues ne peuvent être modifiées d'un exercice à l'autre »