



Le juste stock plutôt que le zéro stock

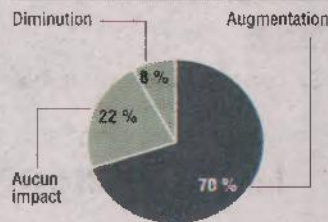
La tyrannie du zéro stock a fait long feu.

« Le zéro stock est une espèce de doctrine basée sur un paradigme affirmant que le stock est un coût qu'il faut réduire à tout prix. Ce diktat a fait plus de mal que de bien aux entreprises », s'emporte Hervé Hillion, de Headlink Partners. Même sévérité d'Alain Katz, du cabinet Metis consulting, pour qui « Le zéro stock supposerait d'avoir des capacités de production et de distribution infinies et de pouvoir produire dans des délais inférieurs à la demande. » De son côté, Roland Dachs, président de l'Association des logisticiens européens, explique : « A une époque où le taux de l'argent était élevé et le coût du transport faible, il était logique de tendre vers une réduction des stocks. Mais aujourd'hui l'argent coûte moins cher tandis que le coût des transports, des infrastructures, des matières premières augmente. »

De toute façon, dans de nombreux cas, le zéro stock a toujours été aberrant. Ainsi, certaines activités saisonnières, parce qu'elles ne peuvent pas mettre leurs capacités de production au niveau des pointes de consommation, sont bien obligées d'investir dans des stocks. De même, avec la volatilité de la demande, « à un moment donné, il n'est plus possible de suivre les consommateurs ». Les constructeurs automobiles, par exemple, ont pu constater que fabriquer à la

Impact du sourcing lointain sur les stocks

Opinions de décideurs supply chain managers



« Les Echos » / Source : enquête BearingPoint, ESCP-EAR, « Supply Chain Magazine », 2007

L'allongement intercontinental des chaînes rend le problème des stocks encore plus aigu.

demande est difficile car, quoi qu'ils fassent, il subsiste des délais de livraison. Plus on remonte dans une filière, plus on se heurte à l'incompressible. C'est ainsi que les voitures sont construites avec des tôles fabriquées par des trains de laminiers peu flexibles.

Perte de chiffre d'affaires

En 2008, « l'allongement intercontinental des chaînes rend le problème des stocks encore plus aigu puisque le temps de réaction est passé de la semaine à plusieurs mois, ce qui implique des stocks correspondants », souligne Alain Katz. « Un approvisionnement en bateau venant de Chine représente déjà en lui-même quatre semaines de stock au minimum, le temps du transport », note Jean-Patrice Netter, du

groupe Diagma, et Vincent Perreau, de Valtech Axelboss, ajoute : « Entre un approvisionnement de proximité et une chaîne étirée jusqu'en Asie, le niveau de stocks varie de un à trois, voire à six. »

La doctrine du zéro stock a donc placé la logistique en situation de risque et l'a fragilisée. Faute de matelas de sécurité, le moindre aléa se répercute en domino sur toute une chaîne et son coût peut effacer le gain découlant de la compression du stock et donc des immobilisations financières. Le recours aux transports d'urgence peut compenser, mais il représente des surcoûts élevés. Un autre risque lié à l'absence de stock, bien connu de la grande distribution, est celui de la perte de chiffre d'affaires, faute de linéaires pleins. Mais en même temps le balancier ne doit pas aller vers l'autre extrême : avoir trop de stocks devient une source de risques. « Le stock n'est pas un problème en soi », rappelle Jean-Patrice Netter, mais il faut raisonner en fonction de la valeur des biens, des taux d'intérêt et du risque d'obsolescence très élevé pour des produits de grande consommation. D'où l'idée de juste stock. « Pourquoi, suggère Hervé Hillion, ne pas appliquer aux stocks le même calcul de risques qu'aux investissements financiers ? Un stock est d'abord un actif et un portefeuille de produits dans lequel on investit. Il faut en calculer la marge attendue en arbitrant entre les risques. » O. N.