

## Un Stock, une option?

Par Amine Hannaoui  
Consultant, Horisis Conseil

Longtemps reléguée au rang de discipline subalterne, la Supply Chain est aujourd'hui plus que jamais prise au sérieux par les dirigeants. Etablir ou supprimer un stock ne peut plus être une décision qui se prend uniquement en fonction du bilan comptable de l'année, mais bel et bien en tenant compte de l'ensemble du flux d'information et de produits que représente la Supply Chain.

Seulement, cette décision devient bien plus complexe à appréhender, car de multiples paramètres sont à prendre en compte pour évaluer le réel besoin de stock.

### De l'utilité du stock

Tout d'abord, considérer la situation sans stock... Certains domaines ne le permettent pas, car le produit emmagasiné est hautement stratégique. C'est le cas du gaz naturel par exemple, dont le stockage est

indispensable à la cause nationale. 97% de la consommation française est importée et soumise à une très forte saisonnalité\* : 2 raisons obligeant à stocker le gaz dans des cavités souterraines afin de garantir son approvisionnement été comme hiver et même en cas de crise géopolitique. Il s'agit d'un stock de précaution, dont l'unique but est d'éviter toute rupture, que ce soit par sécurité, ou simplement pour éviter de générer un manque à gagner et surtout d'affecter la satisfaction des clients. Un stock peut également être constitué pour un autre emploi : la spéculation, afin de profiter des mouvements de prix, au même titre que pour des actions en bourse.


### Ses contraintes

Cependant instaurer un stock apporte un lot de contraintes, notamment en terme de coûts. Non seulement

un stock immobilise de la valeur (coûts d'acquisition), mais génère des frais de gestion (coûts de stockage), sans parler de la dépréciation des marchandises (coûts de dévalorisation).

Dans certains cas, il est néanmoins possible de s'en passer, mais cela impose de mettre en place une gestion rigoureuse de ce stock. Faire appel au Juste-à-temps par exemple permet de ne produire que ce qui est demandé, et nécessite une gestion sans faille. En effet, ce système requiert un contrôle maximal de l'information aval-amont, de la qualité des produits et des ressources. Et pour y aboutir, les entreprises doivent faire preuve d'une grande détermination associée à de la patience, car des résultats probants ne seront affichés qu'après 2 ou 3 ans d'efforts soutenus et rigoureux.

## News clients

† **GRTgaz reconduit sa confiance au groupement CO3** pour le projet de pose de canalisations «  Arc de Dierrey ». CO3 poursuit donc son action avec la mise en œuvre du Plan de développement durable après avoir accompagné son élaboration.

† **Mission d'analyse auprès d'EDF** pour proposer la stratégie d'exploitation et de maintenance d'un de ses projets de stockage salin (région Sud Ouest).

† Suite à la conception/élaboration du référentiel de management de projet par Horisis Conseil, la Direction Technique Raffinage Marketing de **Total nous a renouvelé sa confiance pour la prolongation de notre mission d'organisation** sur le projet Normandie. Les attendus concernent:

- la mise en place d'un stage de formation adapté
- le guide d'un management de projet.
- la mise en place des indicateurs de fonctionnement
- la constitution d'une structure de suivi

Les entreprises choisissent encore souvent de considérer exclusivement les paramètres comptables pour établir ou non un stock. Il s'agit alors d'une répartition entre OPEX (charges d'exploitation) et CAPEX (capital d'investissement) selon la stratégie de l'entreprise : par exemple décentraliser un stock partagé entre différents projets, et donc le passer d'OPEX en CAPEX. L'optimisation est financière, mais pas spécialement logistique. Cela peut même aller jusqu'à favoriser un exercice annuel en vidant le stock avant le 31 décembre, quitte à le reconstituer ultérieurement.

### Sa bonne constitution

Mais les entreprises commencent à se rendre compte des méfaits de ces pratiques, uniquement optimales sur du très court terme, et pour un secteur particulier de l'entreprise. Elles considèrent de plus en plus la globalité de l'activité. Elles maintiendraient ainsi un stock s'il y a du turn over et des besoins immédiats : dans le cas d'un service de projets industriels, on peut favoriser l'usage d'un stockage si les projets sont nombreux, et courts (un même produit peut servir à plusieurs projets,

\*jusqu'à 5 fois plus de consommation en décembre qu'en août

et son approvisionnement peut être critique par rapport au planning du projet). Des projets plus grands et moins nombreux représenteraient un besoin irrégulier et peu abondant de produits. Un stockage aura donc moins de pertinence, car le projet peut garantir lui-même ses approvisionnements en les anticipant suffisamment. Une entreprise peut donc logiquement choisir de ne pas établir un stock qui sera « dormant », « mort », ou encore appelé « rossignol ».

Un stock peut être nécessaire mais pas forcément indispensable, pour en déterminer l'utilité, le tout est d'avoir une vision globale de son activité, « de la fourche de l'agriculteur à la fourchette du consommateur ». Se donner les moyens d'y arriver est ardu et nécessite un accompagnement adéquat, mais établir un stock de façon intelligente permettra d'avoir un prix de revient plus bas, des délais diminués et une qualité accrue, autrement dit une compétitivité renforcée !

A.H

**HORISIS NON STOP HORISIS NON STOP HORISIS NON STOP HORISIS NON STOP**



### Horisis lance Horkestra:

Afin de répondre à une demande croissante de la part des PME d'accéder aux prestations de conseil, Horisis a eu l'idée de créer Horkestra, un tout nouveau produit basé sur le concept du Co-consulting®.

En regroupant les PME autour de certains types de projets identifiés comme « mutualisables », Horkestra permet de diviser les coûts tout en multipliant les retours d'expérience grâce aux autres PME membres du groupe.



Rendez-vous sur <http://www.horisis.com/horkestra.html> pour plus d'informations.

### Horisis s'agrandit!

Sophie et Frédéric nous rejoignent. Nous leur souhaitons la bienvenue dans l'équipe!

