



RGIS®

Livre Blanc . Septembre 2026

LES COÛTS DE PRODUCTION LIÉS À LA PRÉCISION DES STOCKS

LES COÛTS DE PRODUCTION LIÉS À LA PRÉCISION DES STOCKS

Pourquoi l'arrêt de la chaîne de production est devenu le coût caché de la connaissance exacte du contenu de réel des stock et rayons?

LA RÉALITÉ OPÉRATIONNELLE

Dans la plupart des environnements de fabrication et de distribution, effectuer un inventaire précis implique encore aujourd'hui d'arrêter la chaîne de production. La production est interrompue, le personnel est réaffecté au comptage, et le site fonctionne, pendant un certain temps, selon un mode entièrement axé sur la vérification plutôt que sur la production. Selon la taille du site et l'ampleur de l'inventaire, cela peut se traduire par quelques heures de baisse de rendement, voire par un poste complet, voire plusieurs, entièrement consacrés à la comparaison entre ce que le système estime être en stock et ce qui est physiquement présent.

L'ampleur de l'arrêt varie en fonction de l'activité

L'arrêt d'une seule ligne de production pour un comptage ponctuel constitue une perturbation circonscrite et essentiellement locale. En revanche, l'arrêt complet d'un multi-sites pour un inventaire exhaustif programmé relève d'un tout autre ordre de grandeur: il s'agit d'une opération coordonnée entre les équipes, les services et parfois même les partenaires de la chaîne d'approvisionnement qui attendent la production de ce site.

L'ampleur change, mais le principe sous-jacent reste le même: dans les deux cas, **la précision s'obtient au prix d'une interruption.**

Cette pratique est rarement considérée comme une décision prise activement par qui que ce soit. C'est simplement ainsi que le comptage a toujours fonctionné: il est difficile de vérifier de manière fiable les stocks physiques tant qu'ils sont en mouvement; c'est pourquoi un arrêt complet est devenu la mesure de sécurité par défaut pour garantir la précision. La logique est si simple qu'elle n'est presque jamais remise en question. À chaque cycle de comptage, la chaîne s'arrête, le comptage a lieu, puis la chaîne redémarre – un rythme si régulier qu'il n'est plus du tout perçu comme un choix ayant un coût, mais simplement comme une date fixe dans le calendrier opérationnel, autour de laquelle on s'organise plutôt que de la remettre en question.

C'est précisément cette constance qui rend cette pratique difficile à cerner clairement. Une charge qui revient selon un calendrier prévisible, absorbée de la même manière chaque trimestre ou chaque année, cesse d'apparaître comme une charge dans la comptabilité interne de l'organisation. Elle passe à l'arrière-plan – **l'équivalent opérationnel des frais généraux**, présente dans chaque cycle de planification mais rarement ventilée ni mesurée en tant que telle. Et pourtant, cette interruption n'est pas une loi immuable de la physique. Il s'agit d'une méthode de travail, choisie faute de mieux, et maintenue bien après que les contraintes qui la justifiaient ont commencé à évoluer.

Constat clé

Cette pause est discrètement devenue un coût inhérent à l'activité – rarement détaillée, rarement remise en question et presque jamais comparée aux alternatives.

LE COÛT DE L'ARRÊT

Le poids financier d'un arrêt de production apparaît rarement sous la forme d'un poste comptable unique, ce qui explique précisément pourquoi il passe souvent inaperçu. Dans la pratique, il se répartit simultanément entre plusieurs catégories:

- ▶ **Main-d'œuvre inactive** – personnel de production réaffecté ou en attente pendant le comptage
- ▶ **Heures de production perdues** – unités qui auraient été produites pendant la période d'arrêt, définitivement perdues
- ▶ **Délais d'expédition ou de livraison non respectés** – engagements en aval qui ne sont pas tenus parce que la chaîne de production était à l'arrêt
- ▶ **Coûts de rattrapage** – heures supplémentaires, logistique accélérée et réorganisation nécessaires pour rattraper le temps perdu une fois le comptage terminé

Pourquoi le total reste-t-il caché

Aucun des coûts susmentionnés n'est difficile à calculer pris isolément. Ce qui rend le total difficile à cerner, c'est que chacun d'entre eux relève généralement d'un budget différent: la production supporte les coûts de main-d'œuvre inactives, la logistique absorbe les créneaux manqués, et le service financier ne prend connaissance de l'ensemble que plus tard, intégré dans un écart plus large plutôt que présenté comme la conséquence directe d'un seul arrêt.

Aucune fonction n'est à même d'avoir une vue d'ensemble, ce qui explique précisément pourquoi l'ampleur réelle du coût a tendance à être sous-estimée, même par les organisations qui tiennent une comptabilité méticuleuse et se targuent d'une discipline opérationnelle rigoureuse.

Le problème s'aggrave à grande échelle. Une entreprise à site unique peut absorber un arrêt occasionnel sans que cela n'affecte outre mesure l'ensemble de ses activités. Une entreprise multi-sites appliquant la même fréquence d'audit à des dizaines d'établissements supporte le même coût, multiplié, de manière récurrente – et comme cette dépense est répartie plutôt que centralisée, elle fait rarement l'objet du même examen minutieux qu'une dépense comparable d'un montant total identique si celle-ci figurait sous une seule ligne dans un budget unique.

Le coût n'est pas moindre parce qu'il est réparti. Il est simplement moins visible.

La fragmentation a une deuxième conséquence au-delà de la visibilité: elle fragmente également la responsabilité. Lorsque le temps d'inactivité, les expéditions manquées et les heures supplémentaires de rattrapage relèvent chacun du budget d'une fonction différente, aucune équipe n'a intérêt à réduire le total. La production n'a pas pour mission de remédier à un retard d'expédition; la logistique n'a aucun moyen d'influencer la dotation en personnel pour le comptage. Le coût persiste non pas parce qu'il est insoluble, mais parce qu'il n'a jamais été attribué à quiconque en tant que problème à résoudre.

Le coût autour du coût

Il existe également un coût de second ordre qu'il est facile de négliger complètement: le coût d'opportunité du calendrier lui-même. Les calendriers de production reposent sur l'hypothèse que les créneaux de comptage sont fixes et non négociables, ce qui signifie que d'autres décisions – quand accepter une commande urgente, quand programmer une maintenance, quand s'engager sur une date de livraison – sont prises dans l'ombre d'un arrêt qui n'a pas encore eu lieu. Le décompte ne coûte pas seulement les heures qu'il occupe. Il contraint également les heures qui l'entourent.

Constat clé

Le véritable coût d'un arrêt de production ne réside pas dans l'arrêt lui-même, mais dans toutes les mesures que l'entreprise doit prendre par la suite pour se remettre de cette interruption.

L'HYPOTHÈSE QUI SOUS-TEND CETTE PRATIQUE

Une conviction mise à l'épreuve

Derrière cette pratique courante se cache une conviction rarement exprimée ouvertement: celle selon laquelle la précision physique et la continuité opérationnelle s'excluent mutuellement. Une organisation peut disposer de l'une ou de l'autre à un moment donné, mais pas des deux à la fois – un comptage précis exige l'immobilité, tandis que la continuité exige le mouvement; il faut donc faire un choix.

Cette conviction n'est pas déraisonnable compte tenu de ses origines. Elle reflète une contrainte réelle des méthodes de comptage traditionnelles, qui dépendent d'un accès direct et statique aux stocks pour produire un chiffre fiable. Compte tenu de cette contrainte, l'arrêt de la chaîne de production était moins un choix qu'une nécessité. Cette hypothèse était logique au regard des outils disponibles à l'époque.

Il convient toutefois de préciser clairement la distinction entre une limitation méthodologique et une loi structurelle. Le compromis entre précision et continuité n'a jamais été une propriété inhérente à la gestion des stocks en soi – il s'agit d'un sous-produit d'une méthode de comptage spécifique, que la plupart des organisations n'ont tout simplement jamais eu de raison de remettre en question, car aucune alternative viable n'a jamais existé historiquement.

À quel point cette croyance est-elle profondément ancrée

Il convient de noter à quel point cette hypothèse est profondément ancrée dans les décisions connexes. Les calendriers de production, les plans de dotation en personnel et même l'aménagement des sites sont souvent élaborés en considérant l'arrêt périodique comme une constante connue et acceptée – on s'organise autour de cet arrêt de la même manière que les entreprises s'organisent autour d'un jour férié.

Cette hypothèse est rarement remise en question, car elle ne se présente pas comme un choix. Elle s'impose comme une réalité du fonctionnement du monde physique, au même titre que le fait qu'une machine a besoin d'entretien ou qu'un camion a besoin de carburant. Or, une réalité propre à une méthode particulière, aussi profondément ancrée soit-elle dans la planification, n'est pas la même chose qu'une réalité du monde physique.

Constat clé

Le compromis entre précision et continuité n'est pas inhérent au comptage des stocks. Il s'agit d'une conséquence d'une méthode de comptage que la plupart des entreprises n'ont jamais eu de raison de remettre en question.

QUELS SONT LES CHANGEMENTS

Le changement de méthode

Les méthodes de vérification des stocks ont dépassé les contraintes qui rendaient nécessaire un arrêt complet. Les techniques de vérification continue et en temps réel permettent désormais, d'un point de vue **opérationnel, d'établir un inventaire physique précis sans interrompre entièrement le processus de production**, comblant ainsi le fossé entre ce qu'un inventaire statique pouvait confirmer et ce dont une installation en activité a réellement besoin.

La contrainte antérieure ne tenait pas au fait qu'il était impossible d'obtenir de la précision dans un environnement en mouvement. Elle tenait à la dépendance de la méthode de comptage vis-à-vis d'un point de référence statique.

Le comptage traditionnel repose sur le fait que les stocks restent immobiles suffisamment longtemps pour être vérifiés une seule fois, de manière précise, par rapport aux données du système. Les nouvelles approches de vérification fonctionnent en revanche en continu, parallèlement aux opérations, en rapprochant des volumes plus petits et plus fréquemment, plutôt que de tout rapprocher en une seule fois pendant une fenêtre temporelle fixe.

Le résultat est le même chiffre fiable; la méthode permettant d'y parvenir n'exige plus que la production s'arrête pour l'obtenir.

Ce que cela remet en perspective

Ce changement recadre le compromis antérieur plutôt que de simplement éliminer un inconvénient. Si la précision n'exige plus strictement l'immobilité, alors le choix entre le comptage et la production n'a jamais constitué une contrainte immuable de la gestion des stocks – il s'agissait d'une limitation de la méthode utilisée pour effectuer le comptage. Dès lors que cette méthode change, la nature de la décision à laquelle l'organisation est confrontée évolue également.

Cela modifie également ce que l'organisation devrait attendre de son propre processus d'audit. La question pertinente n'est plus simplement de savoir si le comptage est précis – la plupart des opérations bien gérées y parviennent déjà, au prix d'un arrêt des activités. La question la plus pertinente est de savoir si la précision et la continuité sont toujours considérées comme des priorités concurrentes qui doivent faire l'objet d'un compromis, alors que les outils disponibles aujourd'hui ne nécessitent plus du tout ce compromis.

Constat clé

La précision et la continuité ont toujours été considérées comme antinomiques, mais ce compromis est le signe d'une méthodologie dépassée, et non une réalité inhérente à la gestion des stocks.

QUELLES CONSÉQUENCES CELA A-T-IL POUR L'ORGANISATION

Dans l'ensemble, trois choses apparaissent désormais clairement:

1. La suspension de la production a été acceptée comme une condition nécessaire à un comptage précis.
2. Cette suspension a un coût réel – un coût réparti, insuffisamment pris en compte et plus important que ne le reconnaissent la plupart des organisations.
3. L'hypothèse qui a rendu cette suspension inévitable ne correspond plus aux méthodes disponibles aujourd'hui.

La prochaine étape logique n'est pas d'ordre technologique. Il s'agit d'un choix de nature diagnostique: **comprendre ce que coûte réellement à une organisation un seul arrêt de production lié à un audit**, depuis la première ligne de production mise en pause jusqu'à la dernière équipe de travail remise en service, et déterminer si ce chiffre a déjà été mesuré directement plutôt que d'être absorbé discrètement par les différents services.

Pour la plupart des organisations, ce chiffre n'a jamais été calculé dans son intégralité – non pas parce que les informations ne sont pas disponibles, mais parce qu'elles n'ont jamais été demandées de manière centralisée. La main-d'œuvre inactive figure dans un rapport, les délais d'expédition manqués dans un autre, les heures supplémentaires de rattrapage dans un troisième. Le simple fait de les regrouper, ne serait-ce que pour un seul cycle d'audit, donne généralement un chiffre plus élevé que ce à quoi s'attendaient les personnes présentes, simplement parce que personne n'avait auparavant été chargé de les additionner.

Vu sous cet angle, l'arrêt de production n'est pas une anomalie opérationnelle isolée: c'est un symptôme de plus du fait que l'exactitude des stocks est traitée comme une tâche ponctuelle plutôt que comme une discipline gérée en continu. Les entreprises qui ont commencé à gérer l'intégrité de leurs stocks de manière continue, plutôt que de ne s'y intéresser qu'au moment de l'inventaire, ont tendance à se poser cette question plus tôt et à agir plus rapidement en fonction de la réponse.

C'est précisément pour combler cette lacune que **RGIS** a conçu sa plateforme d'inventaire logiciel. Plutôt que de s'appuyer sur un seul inventaire exhaustif et perturbateur, le service **Inventaire Tournant** de RGIS organise la vérification en inventaires plus petits et tournants, répartis tout au long de l'année, ce qui permet de maintenir en permanence l'exactitude des registres sans nécessiter l'arrêt de la chaîne de production. Pour les sites qui ont encore besoin d'un inventaire complet à l'occasion, le service **Inventaire partiel** limite le périmètre à des zones ou catégories de produits spécifiques, de sorte que le reste de la production continue de fonctionner pendant que ce segment est vérifié.

Ces deux solutions s'appuient sur la plate-forme logiciel **RGIS IIT**, une plateforme unique qui regroupe tous les inventaires en une source d'informations fiable et cohérente, avec des pistes d'audit complètes et des rapports sur les causes profondes. Ainsi, la direction évite non seulement les interruptions d'activité, mais bénéficie également d'une vue d'ensemble précise et actualisée des stocks, dont elle ne disposait pas auparavant.

Ensemble, ces solutions permettent à une entreprise de considérer l'exactitude des stocks comme une discipline permanente plutôt que comme une interruption périodique.

L'écart ne se comble pas tout seul. Pour les entreprises prêtes à découvrir ce que cela leur coûte réellement, c'est avec RGIS que commence cette réflexion.