

# Déstockeur: on ne nous dit pas tout

Propos recueillis par  
Albert J. de Buttes-LaCôte  
TàG Press +41

Dans certaines grandes maisons, il est désigné par l'id de son adresse mail ou reçu comme un directeur export multimarques. Seuls quelques maillons haut placés de la hiérarchie connaissent son vrai visage. C'est qu'il peut se rendre diablement utile. Rencontre.

Paul\*, abonné aux long-courriers, vit en partie dans les aéroports, pas trop loin ni des zones en franchise douanière, ni de son pied-à-terre/office, côté fret à Genève. Il travaille avec des fichiers d'images de modèles, annotés de prix publics. Qui oserait convenir qu'on a besoin de lui? Il rend des services que la branche horlogère avoue à contrecœur. Sans ce «super vendeur» toutefois, nombre de bilans annuels, en contrebas des objectifs, auraient valu à leurs responsables d'écarlates remontrances

*Qu'est-ce que le déstockage?*

**Paul:** Il y a deux démarches. Le déstockage utile consistant à traquer le stock de fin d'année, à faire de la place dans les rayons, et le déstockage «arrangé», qui permet à un manager, sans que sa hiérarchie n'en soit informée, de combler les déficits d'atteinte des objectifs. Il trouve alors les pourcentages qui lui manquent et présente un bilan conforme aux attentes.

*L'évolution de cette pratique?*

C'est une question de personnes à la tête des marques. Dans les groupes, l'interdiction de faire du parallèle peut désormais coûter sa place à celui qui s'y risque. C'est compréhensible, car c'était devenu chez certains un sport national.

*«Parallèle» ou «déstockage», quelle différence?*

Le parallèle, c'est écouler des produits qui marchent pour les revendre ailleurs, sur un marché déjà demandeur ou sur des territoires moins représentés. C'est dangereux, ça perturbe les marchés. L'achat se fait à un prix préférentiel, en raison des quantités. Ça génère rapidement du chiffre. A l'origine, c'était une pratique de boutique. Tel point de vente recevait un nombre de pièces supérieur à sa capacité et se tournait donc vers d'autres canaux pour écouler sa marchandise, jouant

sur les différences de change ou utilisant les «parallélites» implantés. Le déstockage, c'est une soupape de sécurité commerciale: il concerne des modèles «out of date». Même s'il n'est jamais revendiqué, il permet de pallier aux inévitables effets liés à la gestion des stocks, il va dans la logique de l'entreprise: à partir de quand mon stock me coûte-t-il?

*Quel est l'ennemi du déstockeur?*

Son ennemi potentiel est son fournisseur. Seules une meilleure gestion des stocks et la maîtrise production-commandes peuvent lui faire du tort. Chez les groupes, les progrès sont énormes. Mais même avec les meilleurs outils prévisionnels, gérer un stock reste périlleux. La pratique perdurera, qu'on l'appelle «mal nécessaire» ou «cancer». S'indigner ne sert à rien. Tous les produits sont concernés, pas seulement le luxe et le haut de gamme.

*Quand ça va bien, vous êtes au chômage?*

L'horlogerie affiche une telle bonne santé que nos possibilités s'amenuisent, d'autant que nos 3-5% de marge impliquent la quantité. Les marques ne coupent pas complètement les ponts, car elles sont conscientes d'un éventuel «retour de bâton». La problé-

matique des stocks se reposerait alors. *Et le détaillant dans tout ça?*

Le plus important pour lui c'est le sell-out. Un produit qui reste six mois en vitrine, c'est un produit qui ne marche pas. Pour la maison mère et son prestige, le détaillant, c'est aussi un showroom.

*A vous entendre, vous seriez un presque un partenaire?*

Effectivement. Certaines enseignes choisissent leur déstockeur avec le même soin que leurs fournisseurs.

## Déstockeur, mode d'emploi:

*Etre un as du commerce pur et dur, de la vente de haut vol. Chercher l'acheteur, disposer d'une connaissance pointue du tissu horloger suisse et des particularismes des marchés internationaux, d'un excellent fichier, d'entrées au plus haut niveau au sein des marques, des groupes. Une relation de confiance est indispensable. Dans certaines sociétés, sur la porte dérobée qu'on vous ouvre, il y a inscrit «déstockage». Une relation de confiance est indispensable. Elle passe par le jeu de la transparence quant aux destinations des produits.*