



LE TAGÈTE

Hors série n° 18, 2014

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

LA ROTATION DE L'INVENTAIRE

Nombre d'entreprises n'ont pas compris que la rotation de l'inventaire importait à leur santé financière... en somme à leur rendement annuel, partant à leur performance à long terme.

Emmanuel Kampouris, lorsqu'il était Pdg de American Standard, avait un taux annuel de rotation de l'inventaire (40) dix fois supérieur à celui de la moyenne des industries (4)¹. Les frais fixes de American Standard diminuaient donc par rapport au prix unitaire de ses produits, sans compter que le raccourcissement du cycle d'encaisse qui en découlait allégeait ses charges courantes sur emprunt bancaire. En somme, le coût de son capital opérationnel diminuait à raison des entrées de fonds dues à l'accélération de son processus de ventes.

Trop peu d'entreprises portent l'attention que requiert une saine gestion de leur taux annuel de rotation des stocks², enclines qu'elles sont à calculer des marges brutes ou nettes sur leurs opérations de production-distribution à la pièce. Elles calculent l'écart entre les charges de production et le produit des ventes par produit, sans réaliser que la vélocité du processus de rotation des stocks parle plus fort encore que la seule marge dégagée sur les produits pris individuellement.

Ce que les entreprises omettent de faire, qui tardent à s'amender en termes de meilleure gestion du taux de rotation de l'inventaire, c'est de repenser en profondeur leur processus interne de prise de décisions. Processus qui commande le cheminement de l'exécution de la tâche, étape par étape et ce dans l'ensemble des fonctions de production-distribution des biens produits. Car, remettre en cause son processus de prise de décisions suppose que l'on sache d'abord évaluer les zones de faille de tel système. Or, bien peu d'entreprises disposent d'un schéma d'exécution de la tâche, attelées qu'elles sont à pousser toujours plus sur les stratégies marchés et sur les structures de fonctionnement interne. C'est comme décider du point de chute, à compter d'un point de départ, sans savoir quel chemin y conduira le mieux. En d'autres mots, c'est escompter être là où on voudrait être, depuis là où on se trouve, sans se préoccuper de savoir si le dispositif de voyage est propice aux attentes formulées d'entrée de jeu. Or, la gestion de l'effort, en entreprise concurrentielle, n'est pas une affaire de devinette, mais bien de maîtrise des modes, méthodes et pratiques que commande un management des objectifs, des ressources et des opportunités de l'organisation. La première rotation à réaliser en entreprise serait-elle encore celle des dirigeants... avant d'en arriver à celle des stocks ?

¹ Execution: The Discipline of Getting Things Done by Larry Bossidy and Ram Charan (Jun 4 2002), p. 66.

² Le taux de rotation ne vaut d'être évalué que comparé aux meilleures entreprises du secteur d'activité. Comparer son taux annuel de rotation des stocks, sur une base d'exercice sur exercice propre, n'instruit aucunement sur ce qu'il est possible de dégager comme rendement supérieur... si on y avait mis l'intelligence requise aux commandes des processus de gestion de ses affaires. Mais se comparer aux meilleurs dans son secteur d'activité suppose qu'on ait d'abord la capacité de se critiquer soi-même. Ce que les entreprises n'aiment généralement pas faire, et encore moins à la face du monde.