

## Le contrôle quantitatif des inventaires

André Corbeil

Volume 36, numéro 3, octobre–décembre 1960

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1001552ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1001552ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0001-771X (imprimé)

1710-3991 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Corbeil, A. (1960). Le contrôle quantitatif des inventaires. *L'Actualité économique*, 36(3), 487–515. <https://doi.org/10.7202/1001552ar>

## Le contrôle quantitatif des inventaires

Le contrôle des inventaires s'est longtemps effectué de façon très superficielle. Seules les exigences des clients, ou plus simplement l'obligation « morale » de livrer telle ou telle commande servaient jadis de critère et de guide. Depuis quelques années, cependant, des techniques plus scientifiques permettent aux administrateurs d'utiliser des méthodes plus rigoureuses.

Les inventaires, on le sait, désignent tous les biens destinés à la vente et n'ayant pas encore été écoulés sur le marché<sup>1</sup>.

Les inventaires, pour les entreprises commerciales, ne désignent que la quantité de marchandises non vendues dont il faut assurer le financement pour une période plus ou moins longue selon les cas. Ils peuvent comprendre les matières premières non utilisées, ainsi que des produits en cours et des produits finis. Mais dans tous les cas il s'agit d'un investissement que l'homme d'affaires doit effectuer et qui doit se prolonger pendant un certain temps. Les délais inévitables entre l'achat et la vente, ou entre la production et la vente, indiquent clairement la nécessité de cet investissement.

Il est évident que cette étude ne s'applique pas aux entreprises qui ont pour but essentiel d'offrir des services. En effet, les entreprises tertiaires, telles qu'une agence de publicité ou un bureau de conseillers en administration, n'ont pas d'inventaires à conserver. Nous limiterons donc notre analyse aux entreprises commerciales, qu'elles soient primaires ou secondaires, et nous nous intéresserons essentiellement à celles qui doivent fabriquer leurs produits.

1. The Canadian Institute of Chartered Accountants, *Accounting Terminology*, Toronto, 1956, page 38.

Ce sont elles, évidemment, qui soulèvent les problèmes les plus épineux.

L'investissement que représente tout inventaire requiert un contrôle aussi strict que celui de la caisse et des immobilisations. Les inventaires se constituent d'une multitude de biens (c'est pourquoi ils donnent lieu à une multitude de transactions) et leur niveau peut être très variable, puisqu'il dépend essentiellement des prévisions de vente.

\* \* \*

Le contrôle des inventaires peut s'interpréter de différentes façons selon qu'il s'applique à leur seul niveau ou à la totalité des transactions qui s'effectuent dans l'entrepôt. Il s'agit, dans un cas, du contrôle interne visant à vérifier le travail des employés et à éliminer les possibilités de fraude. Dans l'autre cas, au contraire, le conseil d'administration doit déterminer une politique des inventaires, mais aussi une politique des ventes et des immobilisations.

Le contrôle interne s'impose évidemment avec une impérieuse nécessité. Dans une économie moderne, le propriétaire n'est pas en mesure de contrôler lui-même, de façon directe, toutes les opérations de son entreprise. L'ampleur et la complexité de celles-ci exigent une division des tâches. Le propriétaire doit donc suppléer son incapacité par des mesures de contrôle interne plus ou moins rigoureuses. On crée des documents internes; on divise les opérations de telle sorte que le travail d'un employé vérifie celui d'un autre; on divise, enfin, les tâches et les responsabilités de telle façon qu'aucune personne, qu'aucun service ne soient responsables d'une opération de son début à son achèvement.

Au contraire, le contrôle administratif des inventaires relève des principes généraux d'administration. Au lieu de viser à l'élimination de la fraude, il a pour but de surveiller la quantité des marchandises entreposées, en vue d'éviter les inconvénients majeurs pouvant résulter de stocks trop importants ou au contraire insuffisants. Les inventaires peuvent en effet s'établir à différents niveaux; mais il est toujours dangereux qu'ils s'accumulent inutilement. Une mauvaise prévision des ventes, un achat de biens

non demandés par le consommateur, une production trop forte, sont des causes d'accumulation. L'excédent d'inventaire réduit alors les liquidités de l'entreprise et entraîne un coût d'entreposage excessif . . . Le contrôle des inventaires permet d'éviter ces écueils, tout comme il permet aussi d'éviter le danger pouvant résulter d'un inventaire trop réduit, cause de diminution, de perte de ventes.

Un troisième contrôle peut également s'imposer: celui des prix de chaque article. Cette vérification a pour but de protéger les actionnaires et les prêteurs de fonds, mais il ne nous appartient pas de l'étudier ici.

Ne sera pris en considération, dans notre étude, que le contrôle des inventaires par le conseil d'administration (contrôle du *niveau* des stocks). Le contrôle envisagé peut se définir ainsi: «Une procédure par laquelle le niveau des inventaires est théoriquement maintenu entre certaines limites préétablies<sup>1</sup>».

\* \* \*

Les trois principales options qui peuvent se présenter sont les suivantes:

- 1 — Certains hommes d'affaires laissent fluctuer leurs inventaires sans exercer aucun contrôle sur eux. Dans ce cas, ils ne se soucieront pas de voir augmenter les stocks et ceux-ci pourront librement s'accumuler. Cette option entraîne nécessairement un coût élevé d'entreposage, un risque de «vieillesse» des inventaires et une diminution des liquidités de l'entreprise.
- 2 — La seconde option consiste à restreindre exagérément le niveau des inventaires afin précisément d'abaisser le coût d'entreposage et de ne pas engorger le fonds de roulement. Mais cette politique aboutit à un manque à gagner qu'on ne saurait passer sous silence. L'entreprise, dans cette hypothèse, risque de perdre plus ou moins de ventes, le bien demandé par la clientèle n'étant pas disponible. Une entreprise ne saurait donc être prospère s'il ne lui est pas possible de faire honneur à ses commandes.

1. Koepke, Charles A. *Plant Production Control*, John Wiley and Sons, N.Y., 1956, page 405.

3 — Enfin la troisième option possible est d'établir un équilibre entre les trois notions suivantes: le coût de financement des inventaires, le coût unitaire de production (ou d'achat) et la quantité à vendre. Peut-être est-il possible, si l'on tient compte des trois facteurs précédents, d'atteindre la solution la plus apte à permettre un coût de financement et un coût de production raisonnables, tout en mettant à la disposition de l'entreprise le volume de produits exigé par l'état de la demande.

Les prochaines pages auront pour objet de dégager les principaux risques engendrés par les inventaires, ainsi que l'importance du coût de financement de ceux-ci.

La nature même des inventaires explique à elle seule le risque que comporte tout stock. Constitué pour répondre à une « espérance » de vente, l'inventaire dépend directement d'une prévision. Cette prévision des ventes peut être de nature plus ou moins scientifique; elle peut également porter sur une période plus ou moins longue. Mais elle comporte toujours un risque. L'homme d'affaires peut, par exemple, effectuer une commande trop forte: les stocks s'accumuleront alors; il faudra en disposer à perte ou conserver un inventaire inutile en entrepôt. Ou encore l'industriel se trompera sur la qualité du bien faisant l'objet des commandes futures, ce qui aboutira exactement aux mêmes résultats (on offrira alors un bien que ne désirent pas les consommateurs). Ce risque fondamental doit toujours constituer l'une des préoccupations majeures de l'industriel. La difficulté de l'évaluer n'en diminue certainement pas l'importance; elle devrait, au contraire, avoir pour conséquence une surveillance supplémentaire.

De la même façon, la conjoncture économique constitue un élément majeur de la prévision. L'homme d'affaires décide toujours d'acheter tel produit à un prix donné afin de le revendre à un prix supérieur qu'il croit pouvoir déterminer avec un minimum de prévision. La différence constitue, nous le savons, son profit brut dont il tirera de quoi défrayer ses dépenses d'exploitation et une rémunération satisfaisante. Certes la prévision se fait-elle toujours en fonction de la conjoncture économique. Mais l'expérience montre bien l'instabilité de cette dernière et les brusques renversements de tendance ne sont pas rares.

En plus des pertes que peuvent lui infliger des erreurs dans sa prévision, l'industriel ne peut oublier celles qui peuvent résulter d'un rétrécissement excessif de ses liquidités consécutif à un excès d'inventaires. Le rythme normal de l'entreprise exige qu'une encaisse initiale se trouve transformée en une certaine quantité de biens et que les ventes s'effectuent au rythme désiré, permettant le maintien d'un niveau suffisant de liquidités. La «conversion» des liquidités représente une opération relativement simple; mais la transformation de cet inventaire en comptes à recevoir ou en liquidités monétaires est beaucoup plus difficile, parce qu'elle requiert un effort de vente plus ou moins considérable. Il est donc toujours dangereux d'accumuler des inventaires sans contrôle sévère. Ce contrôle sera d'autant plus rigoureux que les liquidités de l'entreprise sont plus vulnérables. Quoi qu'il en soit, il faut toujours avoir en tête le fait que les inventaires ne peuvent aboutir à un profit que moyennant une vente ultérieure. Au contraire, les comptes à payer de toutes sortes viennent à échéance rapidement et il faut disposer des liquidités nécessaires. Il est donc important d'éviter que ne se produise un engorgement du fonds de roulement.

Enfin pèse toujours un risque latent sur les marchandises entreposées. Dépendant surtout du genre des biens produits ou achetés, le «vieillessement», c'est-à-dire, en fait, leur perte de valeur totale ou partielle, peut frapper les matières premières, les produits en cours, les produits finis. Ce risque n'est pas uniforme et se révèle plus ou moins sérieux selon qu'on prend en considération des produits périssables (conserverie, laiterie et boucherie) ou des produits durables (machinerie lourde, etc. . .). Mais il dépend aussi de plusieurs autres facteurs. Un changement survenu dans la technique de production, une amélioration des produits des concurrents, un changement de modèle, sont autant de causes amenant le vieillissement des inventaires.

\* \* \*

Il convient d'autre part de se rappeler que s'impose à l'industriel l'obligation de financer ses stocks. Le coût de ce financement constitue une donnée complexe, somme de charges nombreuses dont aucune ne peut être ignorée.

C'est ainsi que l'entreposage doit être inclus dans ce coût. Il s'agit là d'une dépense comportant la location de l'entrepôt (ou son amortissement si l'on est propriétaire du local utilisé), ainsi que différentes charges telles que taxes, intérêt sur hypothèque et frais d'entretien; en somme, toute dépense encourue par l'entrepôt lui-même. Son montant augmente évidemment avec le niveau des inventaires. Il ne s'agit cependant pas d'une dépense proportionnelle à ce niveau, mais d'une dépense variable comportant une partie fixe et une partie proportionnelle.

Non seulement il faut entreposer les stocks, mais également faut-il les manipuler à la réception et à la vente (classer les marchandises et les entreposer d'une façon rationnelle sur des étalages, par exemple). De toute évidence, cette manutention s'effectuera à plusieurs reprises: il faudra changer certaines marchandises de place, grouper certaines autres ou même adopter ultérieurement un plan d'ensemble totalement différent du précédent. Le personnel plus ou moins nombreux qui s'occupera de cette manutention, de même que l'amortissement de toute la machinerie utilisée sont causes de dépenses à imputer au coût de financement. Cette dépense peut même prendre une importance capitale lorsque la manutention se mécanise.

Enfin plusieurs autres dépenses complètent l'énumération antérieure. Les assurances sur les marchandises ainsi entreposées constituent une lourde charge. Les fournitures nécessaires pour la surveillance d'un inventaire permanent (papeterie, rapports, etc.) ne peuvent pas être négligées. Enfin un certain pourcentage d'intérêt sur les sommes engagées est ajouté au coût de financement des inventaires, les liquidités de l'entreprise utilisables à d'autres fins rentables se trouvant ainsi réduites. En résumé, on doit tenir compte, pour une idée exacte de ce coût de financement, de toutes les dépenses qui, de près ou de loin, se trouvent encourues par les inventaires. L'indice généralement admis pour la détermination exacte de ce coût est celui de la permanence de la dépense en question en cas de la disparition des inventaires.

L'énumération de toutes ces charges, si complète et si précise soit-elle, ne peut nous satisfaire. Il nous faut aller plus loin et tenter de préciser de façon chiffrée le coût résultant des inventaires. Le tableau I tente de répondre à cette question sur la

## LE CONTRÔLE DES INVENTAIRES

base de deux estimations différentes. La première nous est fournie par l'*American Machine and Foundry*, la seconde provient de l'ouvrage de M. P. Alford intitulé *Le guide de la production*.

Certes on peut n'accorder qu'une valeur très relative aux pourcentages présentés, compte tenu des différences notables qui apparaissent dans leurs composantes. *Grosso modo*, cependant, il est permis de soutenir que le coût de financement total représente environ 20 à 25 p.c. de la valeur des inventaires.

**Tableau I**  
**Coût inhérent aux inventaires<sup>1</sup>**  
(Coût de financement des inventaires en pourcentage de leur valeur)

	American Machine and Foundry	Alford, « Guide de la production »
Entreposage . . . . .	0.25	0.25
Assurances . . . . .	0.25	0.25
Taxes . . . . .	0.50	0.50
Fournitures . . . . .	0.25	—
Transport . . . . .	—	0.50
Manutention . . . . .	2.00	2.50
Amortissement . . . . .	—	5.00
Perte de valeur . . . . .	3.00	—
Intérêt . . . . .	5.00	6.00
Perte due à l'impossibilité d'utiliser ces sommes dans un autre projet rentable . . . . .	8.00	—
« Vieillissement » . . . . .	5.00	10.00
<b>TOTAL . . . . .</b>	<b>24.25</b>	<b>25.00</b>

\* \* \*

Les remarques précédentes peuvent donc s'énoncer ainsi: l'homme d'affaires se doit d'avoir une politique des inventaires, politique ayant essentiellement pour objectif de réduire les stocks à leur niveau minimum.

Le moyen couramment employé consiste à déterminer un coefficient de roulement (*turn-over*) qui soit élevé. Ce coefficient exprime, en effet, le rapport des ventes à la moyenne des inven-

1. John B. Holbrook, *A Simple Tabular Method for Determining Economic Order Quantities*, A.M.A., *Management Report*, no 35, p. 66.



taires, ou mieux encore, le rapport du coût des ventes à la moyenne des inventaires; il indique ainsi le nombre de fois que l'entreprise a disposé de son inventaire durant une période donnée. Pour réduire le niveau des stocks tout en conservant un chiffre de ventes inchangé, il faut donc que l'écoulement des marchandises soit plus rapide; ou, ce qui revient au même, il faut élever le coefficient de roulement des inventaires.

Vermilye a montré l'importance de ce coefficient de roulement sur le profit de l'entreprise. Sa démonstration simple mais non dépourvue d'intérêt, se trouve présentée au tableau II.

Tableau II

Effet du coefficient de roulement des inventaires sur le profit net<sup>1</sup>


---



---

Soit	W	=	fonds de roulement
	T	=	coefficient de roulement des inventaires
Donc	WT	=	V volume d'affaires effectué en dollars
Si	P	=	pourcentage de profit brut pour chaque rotation ( <i>turnover</i> )
	VP	=	profit brut total de l'entreprise
Et si	O	=	frais généraux de l'entreprise
	et Pn	=	profit net total
Nous obtenons			
	VP - O	=	Pn
		Or	V = WT
Donc	WTP - O	=	Pn

---

Cette formule ne présente aucune difficulté d'interprétation et met en lumière l'influence du coefficient. Le profit net peut s'accroître par augmentation du fonds de roulement (W) ou du pourcentage de profit brut (P), ou encore par diminution des frais généraux (O). Cependant le fonds de roulement et le pourcentage de profit brut présentent un certain caractère de stabilité, et il est toujours difficile de les augmenter. Une contraction des frais généraux aura elle aussi un effet satisfaisant sur le profit net, et cette façon de procéder est largement utilisée par les entreprises.

1. Charles A. Koepke, *op. cit.*, p. 415.

Toutefois le coefficient de roulement des inventaires demeure le facteur le plus important de la formule. C'est lui qui peut être le plus facilement amélioré.

Certes une campagne intense de publicité et une vente à prix réduit peuvent-elles précipiter l'écoulement des inventaires et réduire ainsi leur niveau; mais il s'agit plutôt de solutions correctives que de solutions préventives. Il est toutefois aisé de comprendre que le niveau des inventaires dépend en grande partie de la production ou de l'achat. En fait, une campagne de publicité accrue ou une vente à rabais ne sont que des moyens visant à agir sur la demande et à corriger les erreurs antérieures de la politique de production ou d'achat. On peut facilement imaginer une politique apte à éviter toute accumulation inutile des inventaires. Il est évident que plus la production ou l'achat se rapprocheront des ventes, plus l'écoulement des marchandises s'accélérera, réduisant ainsi les inventaires à leur minimum acceptable. Il faut donc essayer d'imposer à la production les mêmes variations saisonnières que celles des ventes, en tenant compte des délais à la fabrication. Ou encore, on établira une politique d'achat qui suive les ventes en prenant en considération le délai nécessaire au transport. Les résultats de ces politiques seront, sans aucun doute, l'augmentation du coefficient de roulement et la réduction du niveau des stocks.

Une production variable implique que celle-ci varie toujours de la même façon que les ventes. Si ces dernières ne présentent aucune variation importante, aucun problème ne se pose. Mais si les ventes sont affectées de variations saisonnières de grande ampleur, une production variable entraînera plusieurs conséquences. L'entreprise devra disposer d'assez de machines pour pouvoir faire face aux périodes de haut niveau de demande. Il lui faudra engager probablement du personnel nouveau durant les périodes «actives» et le licencier quelques semaines plus tard; ou encore il faudra inviter le personnel permanent à fournir des heures supplémentaires de travail.

La production variable entraîne donc, sans doute possible, plusieurs conséquences auxquelles il convient de s'arrêter; elles sont relatives:

- 1 — au coût du personnel;

- 2 — au coût de la machinerie supplémentaire;
- 3 — au problème des lots économiques;
- 4 — au salaire annuel garanti.

Une production variable entraîne un coût supplémentaire en personnel. À moins que les entreprises ne soient excessivement mécanisées ou que le processus de fabrication ne nécessite pas l'emploi d'une main-d'œuvre importante, il semble impossible de faire varier la production tout en conservant un personnel stable. Le «roulement» du personnel deviendra très considérable et entraînera les coûts suivants<sup>1</sup>:

- Le coût du recrutement (frais d'annonce, etc. . . )
- Le coût de la sélection et de l'engagement. Cette dépense peut inclure le temps des employés qui s'occupent des lettres de demande d'emploi, des rendez-vous avec les candidats et de la vérification des «références» invoquées. Elle comporte également, pour certaines entreprises, le coût de l'examen médical et des tests psychologiques subis par les candidats.
- Le coût d'entraînement, puisqu'il faut suivre les nouveaux employés, les initier à leur nouveau travail et les surveiller.
- Enfin plusieurs dépenses diverses qui accompagnent habituellement les débuts des nouveaux employés. Ces dépenses comprennent:
  - le temps perdu par ces employés,
  - les accidents plus nombreux qui peuvent survenir,
  - les frais entraînés par l'inutilisation partielle de certaines machines, etc. . .

Ces diverses dépenses, bien que difficiles à évaluer et variables d'une entreprise à l'autre, représentent le coût supplémentaire en personnel entraîné par une production variable. Elles s'appliquent à tous les employés, mais prennent une plus grande importance pour le personnel-clef, c'est-à-dire les contremaîtres, les ingénieurs et les spécialistes.

Cependant ce coût supplémentaire de la main-d'œuvre peut prendre une autre forme. Au lieu de faire varier le nombre des employés, il est possible d'accroître la production en recourant au

1. Frederick J. Gaudet, «Calculating the Cost of Labor Turnover», *Personnel*, volume 35, no 2, septembre-octobre 1958, pages 31 à 37.

«temps supplémentaire». Dans ce cas, ce sont ces salaires supplémentaires qu'il faut considérer.

L'amortissement de la machinerie supplémentaire représente le deuxième coût à prendre ici en considération. Pour se lancer dans une production variable, l'industriel devra posséder la machinerie exigée par le *plus haut* niveau de production. Cette machinerie ne sera pas utilisable durant les saisons de moindre activité et certaines machines demeureront inactives à différentes périodes de l'année. Cependant l'amortissement annuel de chacune des machines devra être imputé à la production. L'amortissement de la machinerie supplémentaire, c'est-à-dire des machines qui deviennent ainsi inactives, est donc une dépense attribuable à la production variable. Bien plus, cette machinerie constitue un investissement qui aurait pu être évité et affecté à d'autres projets plus rentables. C'est pourquoi il est logique de considérer cette perte de rendement comme une dépense nécessitée par la politique de production.

Une production qui varie en synchronisme avec les ventes a pour effet de gêner le jeu des lots économiques. Une entreprise fabrique habituellement plusieurs produits et se sert toujours de la même machinerie de base. Entre la production de deux lots différents, il faudra donc nettoyer les machines, changer quelques pièces accessoires et préparer tout le plan de production. Cette mise en place peut être fort simple, mais elle peut aussi demander plusieurs journées de travail. Le coût total de la mise en place (*set-up cost*) doit être imputé au prix de revient des articles fabriqués. Il est donc manifeste qu'on ne peut pas attribuer ce coût à un petit nombre d'articles, mais qu'il faut au contraire le répartir sur le plus grand nombre d'articles possible afin d'en abaisser le coût unitaire. C'est le problème des lots économiques, problème auquel nous reviendrons ultérieurement.

Enfin une dernière considération doit retenir notre attention. Le syndicalisme se développe de plus en plus au Canada et son action se manifeste avec netteté dans la majorité des entreprises d'envergure. Une production variable ne sera certainement pas considérée avec faveur par le syndicat, compte tenu des risques de «mise à pied» qui en peuvent résulter. D'autre part, le salaire

annuel garanti fait actuellement l'objet de nombreuses études et se révèle incompatible avec l'idée d'une production variable.

La production variable, commandée par la nécessité de maintenir les inventaires au niveau minimum, entraîne donc un coût en personnel élevé, une dépense d'amortissement et un investissement supplémentaire en machines, et un coût unitaire de mise en place élevé si le lot économique n'est pas atteint. C'est la raison pour laquelle les auteurs prétendent que la production variable est anti-économique, les coûts ainsi encourus dépassant les économies effectuées au niveau des stocks. Il est vrai que cette politique demeure nécessaire dans certains cas. Une entreprise où la mise en place est très simple et où le personnel est restreint, aurait avantage à produire selon un tel rythme, pour ne pas subir de pertes sur son inventaire de produits périssables. Mais, dans la majorité des cas, il semble que les coûts, les conséquences et les problèmes d'une production variable soient plus importants que les risques et le coût de financement des inventaires.

\* \* \*

Nous croyons donc, à l'issue des remarques précédentes, qu'il convient d'écarter l'idée d'une production variable, compte tenu de ses inconvénients majeurs, et d'envisager plutôt l'hypothèse d'une production régulière. La production uniforme est celle qui ne varie pas avec les ventes, mais demeure fixée à un niveau stable permettant de faire face aux ventes prévues. Dans ce cas, les inventaires constituent un réservoir susceptible d'absorber les variations des ventes. Si ces dernières augmentent, les inventaires diminuent; si au contraire les ventes diminuent, la fabrication ne s'écoule pas aussi rapidement et le niveau des stocks augmente.

Sans une politique de prévision des ventes, il devient impossible d'uniformiser la production. Il faut en effet déterminer au début de l'année le chiffre des ventes probables en vue de fixer les niveaux de la production hebdomadaire ou mensuelle qui s'imposeront à l'industriel. La prévision des ventes peut s'effectuer de plusieurs façons. On peut utiliser les statistiques antérieures de l'entreprise et évaluer les ventes futures par le procédé des moyennes ou celui des extrapolations. Certaines entreprises ne

peuvent procéder ainsi. Il leur faut alors effectuer une étude du marché et déterminer la part de la demande globale qu'elles pourront acquérir. Enfin certaines sociétés suivent les variations d'un indice économique qui leur semble plus particulièrement caractéristique dans leur cas; d'autres se fient tout simplement au sens commercial de leurs vendeurs; d'autres enfin ne s'en remettent à aucune recherche à prétentions scientifiques.

La fabrication de type uniforme assure une plus grande stabilité de la main-d'œuvre, réduit au minimum les investissements en machinerie et facilite la production en «lots économiques». Cependant, les stocks agissant comme «réservoir» coûtent cher à financer. Mais nous allons voir que si la production se fait en «lots économiques» les stocks ne seront ni trop élevés, ni trop bas, mais au niveau le plus économique.

\* \* \*

Par lot économique, il faut entendre la quantité à produire pour chaque mise en place, se traduisant par un certain coût de financement des inventaires et un coût unitaire minimum de mise en place proprement dite. Le contrôle quantitatif des inventaires a précisément pour but de maintenir un équilibre entre ces deux coûts tout en mettant à la disposition de l'entreprise une quantité optimale de marchandises à écouler sur le marché. La démonstration<sup>1</sup> d'une formule, aujourd'hui classique, nous permettra de mieux faire ressortir les relations entre ces divers facteurs.

Examinons en premier lieu le *coût de la mise en place*. Plus on produit d'unités dans chaque lot, plus on réduit le coût unitaire. L'expression algébrique du coût de la mise en place peut être:

$$A = S N$$

ou  $A =$  le coût annuel de la mise en place

$S =$  le coût de chaque mise en place

$N =$  le nombre de mises en place.

1. George N. Collins, «Advances Techniques in Production and Inventory Control», A.M.A., Management Report, no 35, p. 50.

Or le nombre des mises en place dépend directement des ventes et de la quantité de chaque course de production. On obtient ainsi l'équation:

$$N = \frac{R}{O \times Q}$$

où R = les ventes annuelles prévues

O Q = la quantité de chaque course de production.

Le coût annuel de la mise en place devient donc:

$$A = \frac{S \times R}{O \times Q}$$

Examinons en second lieu la notion de *coût de financement des inventaires*. Ce dernier dépend de plusieurs facteurs précédemment étudiés et peut s'exprimer ainsi:

$$A = K C \frac{(O Q)}{2}$$

ou A = coût annuel unitaire des inventaires

C = coût de chaque article fabriqué

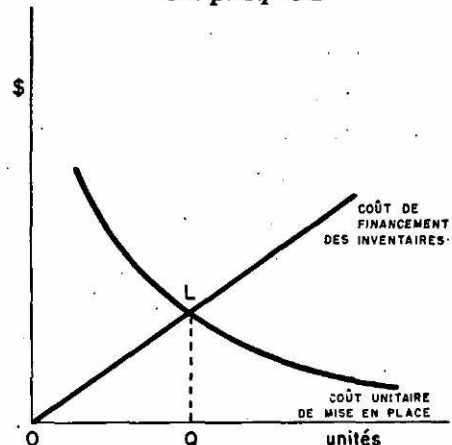
K = le pourcentage de ce coût unitaire (C) attribué au coût de financement des inventaires.

$\frac{O Q}{2}$  = inventaire moyen à soutenir, (étant entendu toutefois que ce rapport peut varier selon le type d'industries considéré, selon le bien produit, etc...).

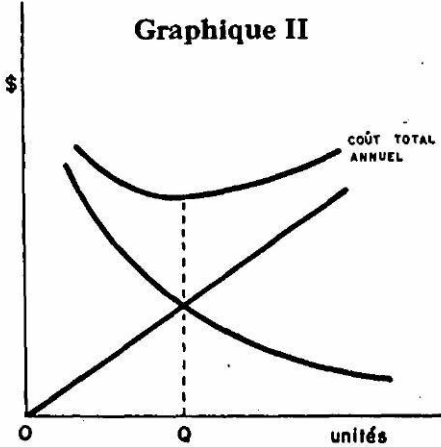
La représentation graphique des deux coûts apparaît ci-contre.

La courbe du coût unitaire de mise en place coupe celle du coût de financement des inventaires au point L. La quantité de chaque course de production (ou lot économique) devra être O Q, puisque c'est au point L que les deux coûts sont minima, compte

Graphique I



Graphique II



tenu de la prévision des ventes. Le coût total, soit l'addition des deux coûts précédents, prendra la forme ci-contre.

Qu'entendre, en troisième lieu, par «*détermination du lot économique*».

Pour calculer la valeur de chaque lot économique, il suffit de résoudre simultanément les deux équations suivantes;

$$\text{coût annuel unitaire des inventaires: } A = \frac{K C (O Q)}{2}$$

$$\text{et coût annuel unitaire de mise en place: } A = \frac{R S}{O Q};$$

on obtient dès lors:

$$\frac{K C (O Q)}{2} = \frac{R S}{O Q}$$

soit:

$$O Q = \sqrt{\frac{2 R S}{K C}} = \text{lot économique}$$

Cette formule générale ne peut s'appliquer telle quelle dans toutes les entreprises, chacune d'entre elles présentant des caractéristiques et des particularités qui lui sont propres. Mais, de toutes façons, les avantages de la production en lots économiques semblent indiscutables. Ce type de production constitue un moyen très efficace de contrôle des inventaires: on équilibre ainsi les coûts unitaires de financement des inventaires et de mise en place, tout en fondant ses calculs sur la prévision des ventes, ce qui permet de disposer de façon permanente des marchandises réclamées par le rythme des ventes. Sans doute faut-il s'assurer au préalable qu'il est possible de produire selon les modalités précédentes. L'uniformité de la production doit être réelle et quotidienne. En d'autres termes, on ne peut songer à produire des lots économiques durant une première semaine, par exemple, et ne plus avoir de travail pour le reste du mois. Il faut donc dresser un programme de



production pour chaque produit et surveiller également les possibilités maxima de l'entrepôt. Quoique la production en lots économiques soit difficile à suivre, il n'en reste pas moins qu'elle présente des avantages de tout premier plan.

Ayant déterminé le programme de production, on devra résoudre ensuite deux autres problèmes. Quelle quantité de matières premières maintenir? Quand faut-il passer commande pour chacune d'elles? Les matières premières constituent généralement une fraction importante des inventaires et il faut contrôler leur niveau. L'étude du processus de fabrication permettra de résoudre ces problèmes. Cette étude déterminera le moment exact où chaque matière première devient indispensable et une liste de commande pour chacune d'elles guidera le service des achats. Celui-ci connaît les quantités dont il faut passer commande, ainsi que les délais habituels de livraison. Il sera donc aisé de passer les commandes en temps voulu de façon à ne pas retarder le plan de production par manque de matières premières.

La recherche opérationnelle fournit également des méthodes scientifiques adaptées à l'étude du problème qui nous intéresse. La recherche opérationnelle est encore une science jeune, mais elle peut être d'une grande utilité dans la recherche de l'équilibre idéal à maintenir entre le coût de financement, le coût de la production et la quantité requise pour la vente. La recherche opérationnelle doit cependant tenir compte de toutes les variables propres à chaque entreprise. Aucune formule générale ne peut donc s'appliquer.

La politique d'achat mérite également quelques remarques plus particulières.

Le problème des inventaires ne se présente en somme pas «à l'état pur». Il se complique, en particulier, dans le cas du commerçant «non producteur», pour qui toute constitution de stocks devient (au moins de façon partielle) un problème d'achat, c'est-à-dire, exprimé en termes de coût, un problème de coût d'acquisition des inventaires. Ce coût d'acquisition varie selon les modalités de l'achat et peut subir des modifications, soit pour des raisons quantitatives, soit sous l'effet de facteurs qu'on pourrait appeler indirects (coût de transport, par exemple).

Tels sont, en particulier :

- Les escomptes sur les quantités qu'accordent les fournisseurs, et qui représentent une économie appréciable à l'achat. Il faut donc essayer d'en profiter au maximum.
- Le coût de transport. On sait, par exemple, que les compagnies de chemin de fer accordent un taux réduit pour les utilisateurs qui sont prêts à remplir un ou plusieurs wagons à chaque chargement.
- Enfin le coût par commande en papeterie et autres frais divers de même nature; il devra, lui aussi, être pris en considération.

Cependant la majorité des commerçants tiennent compte de certains autres facteurs. C'est ainsi que leurs ressources financières limitent nécessairement le petit détaillant ou même le détaillant de taille moyenne. Leur capital restreint et leur fonds de roulement généralement très réduit ne leur laissent qu'une faible marge de manœuvre.

Un autre problème à résoudre est celui de la variété des articles à offrir à la clientèle. L'échantillonnage qui doit être présenté à la clientèle constitue souvent le facteur décisif de la politique à suivre. Une mercerie pour hommes, par exemple, doit posséder un inventaire varié de chemises (selon des critères aussi variables que: largeur du col, longueur des manches, qualité du tissu, couleurs, etc. . . ). De même un détaillant en chaussures doit-il choisir différents modèles de souliers et posséder pour chaque modèle toute la gamme des pointures. Quant aux magasins à rayons, ils doivent eux aussi effectuer un choix judicieux des marchandises à étaler sur les différents comptoirs.

Le coefficient de roulement de chaque marchandise entreposée prend également une importance particulière pour les commerçants non producteurs. Dans les grands magasins à rayons, on fixe à l'avance un certain coefficient pour chaque marchandise. Si ce coefficient n'est pas atteint, on procède immédiatement à une vente massive en vue de se débarrasser de cet inventaire mort. La permanence d'une clientèle «de passage», ainsi que les limites restreintes de chaque comptoir, expliquent cette politique.

\* \* \*

Somme toute, ramené à son aspect pratique, le dilemme à résoudre est donc celui d'un choix entre une production variable, adaptée aux modifications saisonnières de la demande, et une production répartie de façon plus uniforme sur l'ensemble d'une période donnée de production.

Nous avons déjà tenté de démontrer quels peuvent être les avantages et les inconvénients respectifs de ces deux méthodes.

Il ne nous semble toutefois pas sans intérêt d'éclairer nos raisonnements antérieurs à l'aide d'un exemple chiffré.

Soit une société X existant depuis plusieurs années déjà. Elle vend un seul produit qu'elle fabrique elle-même dans son usine. La fabrication nécessite l'emploi d'une machinerie assez complexe.

Les administrateurs de cette société étudient le budget de l'exercice financier qui débutera dans quelques mois. Par suite d'une augmentation prévue des ventes, ils doivent décider de l'organisation — ou de la réorganisation — de leur production, en fixant leur choix sur l'une des deux méthodes générales exposées dans la première partie de notre analyse.

Le « budget des ventes », dans l'exemple pris en considération, se présente de la façon suivante :

**Tableau III**  
**Budget des ventes pour l'année**

Janvier.....	3,000 unités	Juillet.....	6,000 unités
Février.....	2,500 "	Août.....	3,500 "
Mars.....	2,000 "	Septembre.....	5,000 "
Avril.....	1,000 "	Octobre.....	3,000 "
Mai.....	2,000 "	Novembre.....	5,000 "
Juin.....	5,000 "	Décembre.....	4,000 "

TOTAL DES VENTES ANNUELLES — 42,000 unités

Les administrateurs disposent d'autre part des renseignements suivants :

- La société possède actuellement sept machines; chacune d'elles a une capacité mensuelle de 500 articles.
- La capacité mensuelle de l'usine, en temps normal, est donc de 3,500 articles.

## LE CONTRÔLE DES INVENTAIRES

- De plus, une production additionnelle de 1,000 articles par mois est possible en « temps supplémentaire ».
- La main-d'œuvre directe qui concourt à la production comprend 70 employés dont le salaire total s'élève à 15,000 dollars par mois (moyenne-horaire de 1.34 dollar par employé).
- En temps supplémentaire, cette main-d'œuvre directe est rémunérée à un taux qui équivaut à une fois et demie le taux régulier.
- Les heures de travail pour la production représentent un total de 11,200 heures par mois, soit une moyenne de 2.8 heures par article.
- Le coût de la main-d'œuvre indirecte représente 25 p.c. du coût de la main-d'œuvre directe.
- Le coût de financement des inventaires s'élève à 25 p.c. du coût total moyen des marchandises entreposées. Le coût unitaire de chaque article est 9 dollars.
- La capacité maximum d'entreposage est de 8,000 articles; la compagnie peut cependant louer, pour 800 dollars par mois, un entrepôt d'une capacité maximum de 4,000 articles.
- L'inventaire de fin d'année doit être le même que celui du début de l'année (4,000 articles).
- Le taux marginal d'impôt s'élève à 50 p.c. et le rendement du fonds de roulement à 10 p.c.

Sur le vu de ces renseignements, certains administrateurs prétendent que la société doit acheter une nouvelle machine, d'un coût total de 80,000 dollars. La capacité maximum de l'usine serait ainsi portée à 5,000 articles par mois, soit 4,000 articles produits « en temps normal » et 1,000 articles en temps supplémentaire. Ces administrateurs veulent voter cet investissement supplémentaire pour répondre à la production des mois de mai, juin, août et octobre, ainsi que pour répondre à l'augmentation des ventes prévues pour les années à venir. Ils ont enfin présenté, comme au cours des années passées, un budget de production variable: les unités nécessaires à la vente doivent être fabriquées durant le mois qui précède la vente. Ce budget de production apparaît au tableau IV (ventes prévues, production, inventaires et unités fabriquées en temps supplémentaire).

**Tableau IV**  
**Budget de production variable pour l'année**

	Ventes prévues (en unités)	Production nécessaire (en unités)	Inventaire (en unités)	Unités fabriquées en temps supplémentaire
Inventaire au 1 <sup>er</sup> janvier.....			4,000	
Janvier.....	3,000	2,500	3,500	
Février.....	2,500	2,000	3,000	
Mars.....	2,000	1,000	2,000	
Avril.....	1,000	3,000	4,000	
Mai.....	2,000	5,000	7,000	1,000
Juin.....	5,000	5,000	7,000	1,000
Juillet.....	6,000	3,500	4,500	
Août.....	3,500	5,000	6,000	1,000
Septembre.....	5,000	3,000	4,000	
Octobre.....	3,000	5,000	6,000	1,000
Novembre.....	5,000	4,000	5,000	
Décembre.....	4,000	3,000	4,000	
	42,000	42,000		4,000

Le budget présenté tend surtout à faire coïncider la production et les ventes afin de réduire les inventaires. Il sera néanmoins intéressant de tenir compte des coûts différentiels. Ce sont eux, précisément, qui caractérisent les deux rythmes possibles de production (continue ou variable). Il nous est apparu inutile de calculer le coût de la matière première, le coût de la main-d'œuvre directe utilisée en temps normal et les frais de vente: ces coûts sont exactement les mêmes dans les deux types de production et ne feraient que compliquer de façon inutile notre exemple.

Les coûts différentiels de ce premier budget sont donc:

— Manque à gagner correspondant à la dépense supplémentaire en machinerie.....	\$8,000
— Heures supplémentaires de travail 4,000 x 2.8 x \$1.34 x 1½.....	\$21,392
— Coût de financement des inventaires $\frac{56,000}{12}$ x 9.00 x 25 p.c.....	\$10,498

LE CONTRÔLE DES INVENTAIRES

— Main-d'œuvre indirecte utilisée en temps supplémentaire ..	
\$21,392 x 25 p.c. ....	\$5,348
	\$45,238
Moins: récupération d'impôt sur amortissement et dépenses de salaires (\$80,000 x 20 p.c. + \$2,392 + \$5,348) 50 p.c. ....	\$21,370
COÛT TOTAL .....	\$23,868

Certains administrateurs s'élèvent toutefois contre l'idée d'une dépense supplémentaire en machinerie et contre le coût élevé du budget qui leur est soumis.

Ils prétendent qu'au contraire il faut rompre avec la vieille tradition de la production variable et profiter des avantages énormes offerts par la fabrication uniforme. Ces administrateurs proposent donc, quant à eux, un budget n'utilisant que la machinerie actuelle et évitant le travail en temps supplémentaire; mais ils font fluctuer les inventaires et utilisent l'entrepôt durant trois mois. Ce budget se trouve produit au tableau V.

**Tableau V**  
**Budget de production uniforme pour l'année**

	Ventes prévues (en unités)	Fabrication (en unités)	Inventaire (en unités)	Unités entreposées au dehors
Inventaire au 1 <sup>er</sup> janvier			4,000	
Janvier.....	3,000	3,500	4,500	
Février.....	2,500	3,500	5,500	
Mars.....	2,000	3,500	7,000	
Avril.....	1,000	3,500	9,500	1,500
Mai.....	2,000	3,500	11,000	3,000
Juin.....	5,000	3,500	9,500	1,500
Juillet.....	6,000	3,500	7,000	
Août.....	3,500	3,500	7,000	
Septembre.....	5,000	3,500	5,500	
Octobre.....	3,000	3,500	6,000	
Novembre.....	5,000	3,500	4,500	
Décembre.....	4,000	3,500	4,000	
	42,000	42,000		

## L'ACTUALITÉ ÉCONOMIQUE

Les coûts différentiels de cette deuxième solution sont les suivants:

— Coût de location de l'entrepôt	
3 mois x \$800 .....	\$ 2,400
— Coût de financement des inventaires	
$\frac{81,000}{12} \times \$9.00 \times 25$ p.c. ....	\$15,187
	\$17,587
Moins: récupération d'impôt sur la dépense d'entreposage	
\$2,400 x 50 p.c. ....	\$ 1,200
	\$16,387
COÛT TOTAL .....	\$16,387

Cet exemple chiffré résume la difficulté du contrôle quantitatif des inventaires et permet de saisir l'imbrication de tous les facteurs essentiels. Néanmoins, la comparaison des coûts différentiels des deux solutions proposées paraît, elle aussi, riche en enseignements. Le budget de production variable entraîne un coût de 23,868 dollars, tout en maintenant un inventaire moyen de 4,666 articles. Le budget de production uniforme prévoit des coûts différentiels qui s'élèvent à 16,387 dollars par suite de l'élimination du travail en temps supplémentaire et de l'abstention de tout investissement en machinerie; mais le niveau moyen des inventaires s'établit à 6,750 unités. Sans accorder une importance exagérée à ces chiffres arbitraires et sans prendre en considération les données non chiffrables qui peuvent influencer la décision des administrateurs, on peut tout de même signaler que la compagnie X effectuerait une économie de 7,481 dollars en adoptant une politique de production uniforme.

\* \* \*

Est-il possible de vérifier de façon précise la valeur relative des deux méthodes de production, non plus seulement à travers un exemple chiffré dont les données ont été, malgré tout, choisis de façon arbitraire, mais en se rapportant aux pratiques en honneur dans les principaux secteurs de l'économie canadienne?

## LE CONTRÔLE DES INVENTAIRES

En d'autres termes, l'objet de la prochaine étape de notre analyse consiste en une étude de la production, des ventes et des inventaires de certaines entreprises, l'objectif étant de déceler une tendance générale. L'examen des statistiques devrait constituer l'instrument idéal de vérification de nos présentations théoriques. L'Office fédéral de la Statistique fournit les données relatives aux ventes, aux commandes et aux inventaires pour plusieurs groupes d'industries canadiennes. À partir de ces données, il est facile de calculer la production: les ventes, plus les inventaires de produits finis à la fin du mois, moins les inventaires de produits finis au début du mois constituent la production du mois considéré. Il faut préciser néanmoins que la production se trouve évaluée ici en termes de produits finis. Elle ne tient pas compte des produits en cours qui existent pourtant au moment de la détermination matérielle d'un inventaire. Il n'y a rien là, toutefois, qui puisse fausser la tendance générale: les produits en cours se maintiennent généralement de mois en mois. Les statistiques permettent la comparaison mensuelle des ventes et de la production sur une période de trois ans. Le choix de la période 1958-1960 s'explique par le caractère très varié des tendances qui se sont manifestées dans la conjoncture nationale au cours de ces années, sans cependant que n'interviennent des mouvements trop violents.

Le graphique III permet une comparaison des ventes et de la production des entreprises de biens périssables. Il est évident que ces entreprises s'efforcent de faire coïncider ventes et production, d'autant plus que, de toutes façons, le caractère périssable des biens entreposés ne permet pas un entreposage prolongé. Le groupe considéré comprend les industries qui vendent les produits suivants: lait et fromage; lait concentré, fruits et légumes, biscuits, tabac et plusieurs produits pharmaceutiques.

Les industries de biens semi-durables subissent des variations saisonnières très marquées. Le graphique démontre que, malgré ces variations, la production suit les ventes. Les biens semi-durables peuvent cependant s'entreposer facilement; ce n'est donc pas là qu'il convient de rechercher les justifications de l'option faite par les responsables de ces industries. Il s'agit d'un groupe comprenant surtout la production de couvre-chaussures et de





vêtements de caoutchouc, les industries d'accessoires d'automobiles ainsi que l'industrie du vêtement.

Les industries de biens durables et de matériaux de construction nous fournissent la troisième série de données. Ces deux groupes d'industries devraient produire, semble-t-il, selon les critères de la production uniforme. La fabrication de radios, de réfrigérateurs et d'accessoires électriques, ou celle de structures d'acier, de ciment et des matériaux de construction, présentent des caractéristiques militent en faveur de la fabrication uniforme. La machinerie spécialisée utilisée, le coût élevé des diverses mises en place, le personnel spécialisé requis, sont autant de facteurs qui exigent, en théorie, une certaine uniformité dans la production. Et pourtant le graphique traduit clairement une coïncidence entre les ventes et la production.

\* \* \*

Il semble donc qu'au lieu d'uniformiser la production et de faire absorber les variations saisonnières des ventes par les inventaires, les hommes d'affaires optent pour l'uniformité du niveau des stocks en faisant coïncider leur production et leurs ventes, ce qui va à l'encontre des conclusions de notre analyse théorique.

Ce paradoxe peut-il se justifier, ou tout au moins s'expliquer? Demandons-nous tout d'abord si l'option de la pratique ne subit pas l'influence résultant de ce que la production n'est pas le fait de quelques grosses entreprises, mais se partage entre une multitude de producteurs dont bon nombre sont de faible envergure. On peut admettre, pensons-nous, que les ressources limitées des petits producteurs, et la difficulté qu'ils éprouvent à prévoir leurs ventes et à uniformiser leur production, les obligent en quelque sorte à ne considérer, comme déterminant de leurs plans de production, que le seul rythme habituel de leurs ventes.

La classification des entreprises canadiennes, telle que fournie par l'Office fédéral de la Statistique, démontre l'importance relative des différentes industries. Le tableau VI classe les entreprises manufacturières selon la valeur des expéditions (*selling value of factory shipments*). Le tableau démontre que les petites industries, quoique très nombreuses, ne sont pas assez importantes pour

fausser la tendance relevée lors de l'investigation statistique. Où, dans ces conditions, trouver la clé de l'énigme?

La contradiction entre la conclusion de notre étude théorique et l'option faite dans la pratique requiert quelques explications supplémentaires. Est-ce la théorie qui est fautive? Ou est-ce au contraire l'homme d'affaires qui adopte une mauvaise politique? Plusieurs facteurs peuvent expliquer le choix fait par les hommes d'affaires canadiens.

La prévision des ventes constitue le fondement même de toute production uniforme. Avant de déterminer le niveau de fabrication à atteindre et de fixer ainsi le niveau variable des inventaires, il est nécessaire de déterminer la demande future. Or cette prévision des ventes se révèle excessivement difficile.

**Tableau VI**  
**Classification des entreprises manufacturières selon la valeur d'origine des expéditions, 1954<sup>1</sup>**

Classes industrielles (en dollars)	Établissement	Employés	Valeur d'origine des expéditions	Pourcentage de la valeur totale
Moins de 10,000....	9,407	13,847	40,407,059	0.2
10,000 à 24,999....	6,327	20,861	105,226,610	0.6
25,000 à 49,999....	5,278	30,990	189,699,244	1.1
50,000 à 99,999....	4,705	46,864	337,580,457	1.9
100,000 à 199,999....	4,070	66,389	577,543,265	3.3
200,000 à 499,999....	3,833	127,589	1,209,151,102	6.9
500,000 à 999,999....	1,883	123,589	1,390,925,128	7.9
1,000,000 à 4,999,999....	1,958	328,118	4,065,420,589	23.1
5,000,000 et plus.....	567	493,912	9,638,574,050	55.0
	38,028	1,252,159	17,554,527,504	100.0

Plusieurs méthodes sont utilisables; cependant la plupart des hommes d'affaires se méfient d'une systématisation de leurs prévisions de ventes.

Une enquête menée à ce sujet aux États-Unis a révélé qu'en 1956 la prévision scientifique des ventes était fort récente<sup>2</sup>.

1. Office fédéral de la Statistique, *General Review of the Manufacturing Industries of Canada*, 1954, tableau 48, page 86.

2. Lydia Strong, *Survey of Sales-Forecasting Practices*, AMA Special Report no 16, 1956, pages 143-144.

«Ainsi six des 32 compagnies (examinées), qui ont le plus haut chiffre de ventes (au-dessus de 250 millions de dollars) ne font que débiter dans un programme de prévision. De même une industrie de produits chimiques dont la production s'élève à 500 millions de dollars ne possédait-elle aucun programme de prévision cinq ans auparavant; une entreprise de produits d'alimentation, malgré des ventes de 340 millions de dollars, n'a entrepris de prévoir scientifiquement ses ventes qu'au mois de septembre 1955. Cinquante compagnies, soit le sixième de l'échantillonnage, n'ont établi de nouveaux programmes pour une prévision scientifique que durant les cinq dernières années. . . »

Cette enquête américaine date sans doute déjà de quatre ans, mais elle indique clairement les limites de la prévision. S'il semble difficile aux trois cents plus grandes industries américaines de prévoir leurs ventes, alors qu'elles disposent d'économistes et de tout le personnel nécessaire, on imagine ce que doit être, pour les entreprises moyennes et, plus encore, pour des entreprises de petite dimension, semblable tâche. Il faut cependant souligner que cette enquête américaine indique avec clarté une tendance de plus en plus marquée vers une prévision scientifique.

Cette première considération explique la politique des différentes industries et en entraîne une seconde, qui est relative aux risques de mévente. Ils constituent probablement la menace la plus sérieuse pesant sur les inventaires. Mais les difficultés de toute évaluation sérieuse font qu'on les néglige le plus souvent dans les études théoriques. Les hommes d'affaires et les administrateurs en sont cependant très avertis et craignent davantage encore toute accumulation des inventaires. Une production uniforme offre ainsi un risque de mévente important. Si l'uniformité permet d'abaisser le coût de production, elle augmente cependant le niveau des inventaires. Une erreur dans la prévision, une baisse dans les prix, un changement dans le marché peuvent alors se manifester. L'homme d'affaires disposera d'un inventaire trop considérable sur lequel il faudra encourir des pertes.

L'impossibilité de financer ou d'entreposer les inventaires constitue un troisième facteur à prendre en considération. Les hommes d'affaires redoutent, avons-nous dit, d'engorger leurs

fonds de roulement par des inventaires excessifs. D'autre part, les entrepôts n'ont qu'une capacité maxima de «logement», ce qui limite les possibilités d'une production uniforme.

Enfin le coût de mise en place n'est pas général, et dans la grande industrie seulement (où la mécanisation est très poussée) ce coût devient significatif.

Quant à l'ignorance et à la méconnaissance de ces problèmes, elles existent certainement, mais il est impossible d'en déterminer ici toutes les répercussions.

Ainsi s'explique l'option de la pratique. Une étude théorique insiste sur le coût de financement des inventaires, sur le coût du personnel, de la machinerie et de la mise en place; les hommes d'affaires, eux, prennent surtout en considération les difficultés inhérentes à la prévision, le risque de mévente et certains autres facteurs accessoires. En fait, les hommes d'affaires admettent la nécessité d'un contrôle sérieux sur les inventaires; et les administrateurs n'ont en vue qu'un seul but en faisant coïncider ventes et production: fixer des limites assez étroites entre lesquelles fluctuera le niveau des inventaires. Certes les praticiens reconnaissent-ils les avantages de la production uniforme; mais les inventaires sont beaucoup trop importants et la prévision des ventes trop difficile pour que soit couru le risque d'accumuler des marchandises à la suite d'une production uniforme. On ne peut, sur ce point, que répéter à nouveau les remarques antérieures.

\* \* \*

Répetons en terminant que le choix des hommes d'affaires devra probablement se modifier à l'avenir, sous l'action des syndicats. Le syndicalisme canadien revendique de plus en plus le salaire annuel garanti pour les travailleurs syndiqués. L'éventualité de sa généralisation ne peut être rejetée; il est, au contraire, probable que les syndicats parviendront à obtenir la stabilité des revenus ouvriers dans quelques années. Il est donc important de bien connaître le problème du contrôle quantitatif des inventaires, si l'on veut pouvoir adopter une nouvelle politique de production.

## LE CONTRÔLE DES INVENTAIRES

Ajoutons que chaque entreprise opère dans un contexte qui lui est propre et que chacune poursuit des buts définis. Mais finalement, le dilemme se réduit aux questions suivantes: est-il préférable d'adopter une politique de production procurant un profit moins élevé, mais plus assuré? Est-il coûteux d'offrir un choix diversifié d'articles au consommateur? Quel risque doit accepter de courir l'entreprise qui veut assurer un salaire annuel garanti à ses employés? Ces différentes politiques n'ont pas pour objectif principal de contrôler les inventaires; elles agissent néanmoins sur le niveau des inventaires et sur la politique de production.

André CORBEIL,  
*licencié en sciences  
commerciales (Montréal).*

