

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Master en management de la chaine logistique

**L'impact de la gestion des  
stocks sur la performance  
logistique de l'entreprise**

**Élaboré par :**

Rersa Lilia

**Encadré par :**

Pr. Amokrane Mustapha

**Année 2020/2021**

## Résumé

La logistique occupe une place importante au sein de l'entreprise, elle garantit en effet l'écoulement du produit vers le client dans les délais et à moindre coût. La satisfaction de ce dernier dépend d'une bonne performance logistique.

La gestion des stocks, l'une des composantes de la logistique, est considérée comme l'une des importantes fonctions de la chaîne logistique. La principale finalité de la gestion des stocks est de rationaliser le processus de stockage.

Les entreprises cherchent à améliorer leur performance logistique pour avoir un avantage concurrentiel, en faisant appel à des indicateurs de performance à même de leur permettre d'évaluer leur rendement en termes de qualité de service, délai de réalisation des activités. Grâce à notre enquête terrain, réalisée au sein de l'unité d'eau minérale Lalla Khedidja, nous avons pu appréhender la relation entre l'optimisation de la gestion des stocks et la performance logistique au sein de l'entreprise ci-dessus citée, ce qui nous a permis de conclure que la gestion des stocks influence positivement la performance logistique.

**Mot clés : logistique, performance logistique, gestion des stocks, indicateurs de performance.**

## Abstract

Logistics occupy an important place within the company, since it guarantees the flow of the product to the customer in a timely and cost-release manner. The satisfaction of the latter depends on good logistical performance.

Inventory management, one of the components of logistics is considered to be the most important function in the logistic chain and proper stock management aims at Streamline the storage process.

Companies seek to improve their logistical performance to have a competitive advantage by putting performance indicators to evaluate the performance of their directorates and services in terms of quality of service and time to carry out activities in order to optimize them. Thanks to our field survey carried out in the Lalla Khedidja mineral water unit, we can determine the relationship between inventory management optimization and logistics performance, the result obtained from this work allowed us to deduce that inventory management positively impact logistics performance.

**Key words :** logistics, logistics performance, inventory management, performance indicators.

**-الملخص**

تحتل اللوجستيك مكانة مهمة في المؤسسة لأنها تضمن وصول المنتج لزبون في الوقت المناسب وبأقل تكلفة كمان رضا العملاء مرتبط بالقدرة والأداء الجيد لعملية لوجستيك، من بين مكونات عملية لوجستيك تسيير المخزون وهي أهم وظيفة في سلسلة التوريد المنتج وتهدف إلى تبسيط وتسهيل عملية التخزين.

وتسعى كل المؤسسات إلى تحسين وتطوير أدائها اللوجستيكي، لضمان الميزة التنافسية من خلال وضع معايير التقييم أداء إدارتها وخدماتها، من حيث الجودة والوقت المستغرق الإنجاز نشاطاتها والعمل على تحسينها.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريتها في وحدة المياه المعدنية للخديجة يمكننا تحديد العلاقة بين تحسين تسيير المخزون والأداء اللوجستيكي

الكلمات المفتاحية: اللوجستيك، الأداء اللوجستيكي، تسيير المخزون، مؤشرات الأداء.

## **Remerciements**

Je remercie dieu de m'avoir donné la force et la volonté ainsi que le courage pour réaliser ce modeste travail.

Je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence ma famille, mon père ayant toujours vu mon potentiel même quand je me sous-estimais au plus, ma mère m'ayant toujours soutenu et encouragé à donner le meilleur de moi-même, mes deux grands frères ayant été des exemples pour moi.

Je tiens à remercier Pr. Amokrane Mustapha d'avoir accepté d'assurer la direction du présent mémoire, ainsi que pour son aide et son professionnalisme. De même, je remercie le personnel de l'unité d'eau LLK qui m'ont aidé du mieux qu'ils pouvaient et m'ont apporté le soutien dont j'avais besoin en particulier mon tuteur Monsieur TEBANI pour sa confiance, ses efforts et son partage.

A toute personne m'ayant soutenu, à toute personne m'ayant souhaité la réussite, à toute personne m'ayant encouragé à avancer et me surpasser, Merci.

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 :Récapitulatif des couts liés aux stocks .....	14
Tableau 2 : Les erreurs par gravités du délai.....	23
Tableau 3: Le classement ABC des erreurs.....	24
Tableau 4: La fiche de stock par la méthode FIFO. ....	28
Tableau 5: La fiche de stock par la méthode LIFO. ....	29
Tableau 6: La fiche de stock par la méthode CMUP fin de période .....	30
Tableau 7: La fiche de stock par la méthode CUMP après chaque entrée. ....	31
Tableau 8: Modèles génériques de gestion de stock.....	35
Tableau 9 : l'évolution du chiffre d'affaire .....	77
Tableau 10 : taux de rotation des stocks du produit finis du mois de mai 2021.....	78
Tableau 11: Le temps d'écoulement des stocks du produit finis du mois de mai 2021 .....	79
Tableau 12: Le taux de service de transport du mois de mai 2021 .....	80

**LISTE DES FIGURES**

Figure 1 Représentation d'un stock .....	9
Figure 2: Représentation graphique du niveau de stock minimum .....	17
Figure 3: Représentation graphique de stock minimum .....	17
Figure 4: Représentation graphique du stock de sécurité .....	18
Figure 5 : Représentation graphique du stock d'alerte .....	19
Figure 6: Représentation des flux logistique .....	40
Figure 7: pyramide des niveaux de décision. ....	43
Figure 8: Levier Fiabilité Logistique .....	45
Figure 9: Levier Efficience Logistique .....	47
Figure 10: Levier Réactivité Logistique .....	48
Figure 11: Levier Eco-Logistique. ....	49
Figure 12 : Présentation du modèle SCOR .....	52
Figure 13: les quatre axes du Balanced Scorecard .....	54
Figure 14: Développement de Cevital .....	62
Figure 15 : Processus de production de l'eau minérale .....	65
Figure 16: l'évolution du chiffre d'affaire .....	77

**LISTE DES ABRÉVIATIONS**

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
LLK	L'unité d'eau minéral Lalla Khedidja
CPA	Le coût de passation des commandes annuelle
N	Le nombre de commandes par an
C	Consommation annuelle.
Q	Quantité commandée chaque fois
CP	Le coût de passation d'une commande.
FIFO	First in, First out
LIFO	Last in, First out
CUMP	Coût unitaire Moyen Pondéré
Stm	Stock moyen
Smax	Stock maximum
Smin	Stock minimum.
CA	Chiffre d'affaire
GDS	Gestion des stocks

## Table des matières

Résumé .....	I
LISTE DES TABLEAUX .....	IV
LISTE DES FIGURES .....	V
LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	VI
Introduction générale.....	II
Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks .....	6
<b>Section1 : Généralités sur la gestion de stock.....</b>	<b>8</b>
1-1Définition des stocks : .....	8
1-2-La classification des stocks : .....	9
1-4 Les fonctions de stock .....	12
1-5 Les différents coûts de stock .....	12
1-6- L'utilité du stock :.....	15
<b>Section 02 : La gestion des stocks .....</b>	<b>16</b>
2-1 Définitions de la gestion des stocks : .....	16
2-2-Les objectifs de la gestion des stocks.....	16
2-3-Les indicateurs de gestion des stocks :.....	17
2-4 La relation de la gestion des stocks avec les autres fonctions de l'entreprise	19
2-5 Contraintes de la gestion des stocks .....	20
<b>Section 3 : Méthodes de gestion des stocks .....</b>	<b>20</b>
<b>Sous-section 1 : La gestion administrative des stocks .....</b>	<b>21</b>
1.1 Les tâches administratives de la gestion de stock : .....	21
1-2. La codification :.....	22
1-3 Le principe de classement ABC .....	22
1-4- Les inventaires .....	25
1-5-valorisation des stocks et leurs mouvements.....	26
1-6 Les critères de choix de ces méthodes :.....	31
<b>Sous-section 2 : La gestion économique des stocks : .....</b>	<b>32</b>
2-1 Modèle de Wilson :.....	32
Chapitre 02 : Cadre conceptuelle sur la performance logistique.....	37
<b>Section 01 : la logistique .....</b>	<b>38</b>
1-1-Historique de la logistique .....	38
1.2. Définition de la logistique .....	39
1-3 Les flux de la logistique : .....	39

1-4 Les types de chaînes logistiques .....	41
1-5-Niveaux de décision dans la logistique.....	41
<b>Section 2 : La performance logistique : .....</b>	<b>44</b>
2.1. Définition de la performance : .....	44
2.2 Les caractéristiques de la performance : .....	45
2-3-Les leviers de la logistique durable .....	45
2-4 Mesure de la performance.....	49
2-5 Les principes généraux de mesure de performance.....	51
<b>Section 3 : les modèles et les outils de mesures de la performance</b>	
<b>logistique .....</b>	<b>52</b>
3-1-Modèle SCOR .....	52
3--2-Le modèle Balanced Scorecard BSC .....	53
3-3-WCL : World Class Logistics .....	55
3-4- Le tableau de bord .....	55
3-5- Le Benchmarking .....	56
<b>Chapitre 03 : l'impact de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise</b>	<b>58</b>
<b>Section 1 : La présentation du Groupe Cevital et de l'unité Eau</b>	
<b>minérale « Lalla Khedidja ».....</b>	<b>61</b>
1-1 La présentation du groupe Cevital : .....	61
1-2 La présentation de l'unité Eau minérale « Lalla Khedidja » : .....	64
1-3-Processus de Production de l'unité l'eau minérale Lalla khedidja : .....	64
1.4 Missions :.....	65
1.5. Les objectifs .....	66
1-6-L'organisation de la fonction supply chain au niveau de l'unité Lalla khedidja: .....	66
<b>Section 02 : Cadre méthodologique.....</b>	<b>69</b>
2-1 Méthodologie de recherche : .....	69
2-2. Outils de collecte des données :.....	69
2-3 Les indicateurs de la performance logistique : .....	71
2-4 Limites et obstacles de la recherche :.....	71
<b>Section 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....</b>	<b>72</b>
3-1 Les résultats de l'entretien :.....	72
3-2- Les indicateurs de performance logistique : .....	77
3-3- Synthèse générale : .....	80

**3-4- Suggestions et recommandations : ..... 81**  
**Conclusion générale ..... 83**  
**Bibliographie ..... 87**  
**ANNEXES..... 88**

# **Introduction générale**

De nos jours, avec la mondialisation de l'économie, et face à la compétitivité qui caractérisent l'environnement économique actuel, les entreprises doivent s'adapter aux nouvelles dimensions pour rester au diapason avec la forte concurrence. Les entreprises, aujourd'hui, cherchent à avoir une bonne gestion susceptible de les aider à augmenter leur performance et améliorer la rentabilité des différentes fonctions de leur chaîne logistique, afin d'assurer sa pérennité et gagner ainsi plus de compétitivité par rapport aux entreprises concurrentes notamment.

En effet, la fonction de gestion des stocks joue un rôle très important dans la chaîne logistique et elle a connu des évolutions à travers le temps. Cette fonction préoccupe de plus en plus les dirigeants de l'entreprise car les stocks représentent une grande partie du capital de l'entreprise et ils représentent le gros de ses dépenses. Une grande quantité de stocks mal gérée, eu égard à son impact notamment sur les coûts, peut avoir facilement un effet néfaste sur la trésorerie de cette dernière.

A contrario, la disponibilité de stocks est à même d'aider l'entreprise à réduire les risques liés aux délais de livraison, aux comportements changeants des utilisateurs et aux canaux de distribution.

De ce fait, nous pouvons affirmer que la gestion des stocks consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler toutes les activités liées aux flux des stocks de marchandises détenues par une l'entreprise. Toutefois, la gestion de stocks est tout un processus allant de l'achat des marchandises, en passant par leur stockage dans les magasins de l'entreprise, leur sortie des stocks et leur comptabilisation.

En Algérie, la chaîne logistique a été intégrée par l'entreprise, car elle est devenue l'un des principaux leviers de performance. En effet, elle cherche à atteindre un ensemble d'objectifs équilibrés. Pour cela, les entreprises mettent en place un bon management de la chaîne logistique dans le but d'adopter une stratégie logistique efficace et efficiente pour répondre aux attentes croissantes de leurs clientèles à moindre coûts et dans les meilleurs délais possibles.

Pour déterminer l'importance et le rôle de la gestion des stocks pour l'entreprise ainsi que son impact sur sa performance logistique, nous avons choisi le thème de recherche suivant :

« L'impact de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise  
- Cas : Unité Lalla Khedidja du Groupe Cevital »

Plusieurs raisons nous ont amené à porter notre réflexion sur ce type de sujet. D'abord, c'est parce que la nature du sujet s'inscrit dans le cadre de notre spécialité. Puis, la gestion des stocks contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprises et enfin parce qu'il y'a une insuffisance en matière d'étude de la gestion des stocks et son impact sur la performance logistique.

Nous avons été amenés à réaliser notre projet de fin d'études dans l'unité d'eau minéral Lalla khedidja. Ainsi, l'objet de notre travail est d'apporter des éléments de réponses à notre question principale de recherche qui se décline comme suit ;

Quel est l'impact de la gestion des stocks sur la performance logistique ?

Cette question principale nous mène à poser les trois questions secondaires suivantes :

- Quelle est l'importance de la gestion des stocks dans une entreprise ?
- Comment peut-on évaluer la performance logistique de l'entreprise ?
- Comment la gestion de stock rend l'entreprise performante ?

Afin de répondre à notre problématique, nous avons opté pour une approche méthodologique de recherche analytique et descriptive. Pour la partie théorique, nous avons mené une recherche bibliographique, à l'aide de différents ouvrages, travaux universitaires, webographie, et revues périodiques. Pour la partie pratique, nous avons opté dans notre travail pour l'étude qualitative en réalisant des entretiens avec certains responsables de l'entreprise LLK.

Pour réaliser cette étude, nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre portera sur les notions de base de la gestion des stocks et ces méthodes.

Le deuxième chapitre est réservé à l'étude de la performance logistique et ses modèles de mesures.

Le troisième chapitre, pour sa part, a été réservé à la présentation de la méthodologie suivie par l'étude exploratoire du terrain, il s'agit des entretiens qui ont été réalisés avec des responsables de l'entreprise LLK, ainsi qu'une étude quantitative portant la détermination des indicateurs de la performance logistique. Trois sections ont été consacrées pour la présentation des sous-ensembles de ce chapitre, à savoir, la présentation de l'entreprise CEVITAL et LLK, l'explication de la démarche de notre enquête, et enfin, l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête.

Aujourd'hui, pour être compétitive les entreprises cherchent à maîtriser les coûts, la qualité et les délais et il s'agit notamment de maîtriser et optimiser le niveau des stocks.

D'après (Michelet.andersson, 1977, p. 13) le stock peut être compris comme l'ensemble des marchandises ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation future plus au moins proche. Ainsi tout gestionnaire doit s'assurer de sa bonne gestion de maintenir à un seuil acceptable le niveau des services pour lequel le stock considéré existe.

Cette gestion consiste à assurer une bonne organisation matérielle des stocks et à procéder à leur suivi administratif en vue de connaître quel sont les articles en stocks et quelle est leur localisation et il est nécessaire que le gestionnaire soit chaque jour au courant du niveau de chaque stock en établissant des fiches de stock pour cela il est important pour l'entreprise de connaître pour chaque produit le point de commande (Leenders.Johnson, 1993, p. 54) .

Une bonne gestion des stocks est essentielle à la croissance d'une entreprise. Le fait d'avoir du stock peut avoir un impact positif ou négatif sur l'activité, en fonction de la façon dont vous le gérez et l'un des objectifs de la gestion de stocks est précisément d'aller vers une performance accrue par une meilleure maîtrise des stocks (Mocellin, 2005, p. 46).

La performance logistique est construite au tour des objectifs de base contenus dans la définition la logistique : « *mettre le bon produit au bon endroit au bon moment sous contrainte de coûts et de niveaux de service* » (Lyonnet.B. & Senkel, 2015, p. 68). Nous définissons ainsi la performance logistique en termes de trois critères de bases à savoir le coût, la qualité et le temps.

La recherche de la performance logistique a été un moteur de l'évolution du métier. Cette recherche s'est accentuée traditionnellement sur les méthodes de recherche opérationnelle d'optimisation des coûts ; mais au fil du temps, la recherche s'est déplacée sur d'autres domaines (Rouquet.A, 2008, p. 36). Dans leur étude (Sakka.L, 2009, p. 26) classifient les différents travaux visant l'amélioration de la performance de la chaîne logistique en cinq catégories de recherches à savoir celles « *qui se basent en général sur les technologies d'information, le partage et l'échange d'information, les pratiques de la chaîne logistique, la communication inter organisationnelle et la collaboration comme des facteurs essentiels pour aboutir à la performance* ».

L'évaluation de la performance logistique figure parmi les défis majeurs que les entreprises modernes doivent relever, certains autres étant le service à la clientèle (incluant l'amélioration des niveaux de service), les partenariats stratégiques en tant que levier pour l'intégration logistique, la gestion des inventaires, la gestion des flux physiques et des flux d'informations qui y sont reliés, le contrôle des coûts (Lambert & Pohlen, 2002, p. 78).

Par conséquent, la performance d'une entreprise doit être évaluée par rapport à son rôle au sein de la chaîne logistique à laquelle elle appartient mais surtout par rapport aux objectifs qui lui permettent de se positionner au sein de cette chaîne logistique. Sans aucun doute donc, l'évaluation de la performance logistique constitue une tendance actuelle lourde qui implique diverses mesures et estimations : établissement du niveau de performance selon plusieurs indicateurs logistiques (Kasouf.J, 1997, p. 87).

Lors des dernières années, plusieurs approches ont été mises de l'avant pour évaluer la performance logistique. Parmi celles-ci, le benchmarking, tableau de bord prospectif, modèle SCOR , modèle ASLOG (Upton.D, 1998, p. 53).

**Chapitre I : Cadre conceptuel relatif  
à la gestion des stocks**

## **Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks**

Le stock est un mal nécessaire, leur existence implique des coûts pour l'entreprise, contrairement à leur absence qui peut impliquer des coûts encore plus importants (ce qu'on appelle les coûts de rupture en stock). Pour cela, nous pouvons aisément affirmer que la gestion des stocks est une tâche incontournable qui préoccupe tous les gestionnaires qui veulent diriger leur entreprise vers la performance (Hiefied, 2015, p. 5).

Minimiser les coûts des stocks compte parmi les principaux objectifs de l'entreprise, grâce à une bonne gestion des approvisionnements et un meilleur suivi des mouvements des stocks.

Dans ce chapitre, nous allons procéder à la définition de la gestion des stocks et ses notions de base. Ce chapitre se subdivise en trois sections comme suit :

### **Section1 : Généralités sur la gestion de stock**

Cette section comporte des définitions ainsi que les avantages et les inconvénients de la constitution d'un stock pour l'entreprise ainsi que ces fonctions et ces différents coûts.

### **Section2 : La gestion de stock**

Dans cette section, nous exposons les objectifs de la gestion des stocks, ses indicateurs de performance et ses relations avec les différents services de l'entreprise.

### **Section 3 : Méthodes de la gestion des stocks**

Cette section contient la gestion administrative ainsi que la gestion économique des stocks.

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

### **Section1 : Généralités sur la gestion de stock**

Cette section a pour but de déterminer les aspects liés à la gestion des stocks.

Les stocks sont considérés comme des biens de l'entreprise qu'elle doit posséder pour assurer le déroulement de son activité de manière permanente. Plusieurs définitions ont été données par les spécialistes à cette activité.

1-1 Définition des stocks :

**Définition 1 :** Selon Pierre ZERMATI (Zermati, 1996, p. 5) « le stock est l'ensemble des marchandises ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leurs besoins, sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs ».

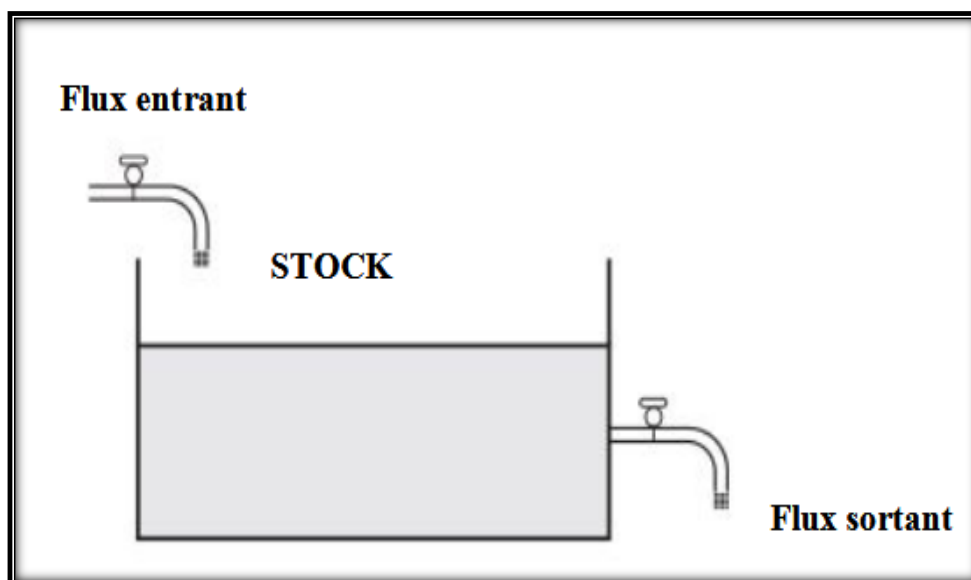
**Définition 2 :** Selon A. RAMBAUX (RAMBAUX, 1963): « le stock est un ensemble de marchandises ou d'articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche, et qui permet d'alimenter les utilisateurs, au fur et à mesure de leurs besoins, sans leur imposer les délais et les temps d'une fabrication, ou d'une livraison par des fournisseurs».

**Définition 3:** Selon GRATACAP et MEDAN (GRATACAP, 2009, p. 124) « à l'image d'un réservoir, le stock provient d'une différence de débit entre un flux entrant et un flux sortant. C'est pourquoi le niveau d'un stock peut être évalué par une durée d'écoulement. On dira par exemple que la quantité en stock permet d'assurer 10 jours de fabrication, sous l'hypothèse d'un flux entrant nul. Dix jours est ici le temps nécessaire à l'épuisement du stock. Ainsi, du fait même de la définition d'un stock, la gestion des stocks est indissociable de la gestion des flux, et toutes deux dépendent de l'organisation physique de l'approvisionnement, de la production, de la logistique et de la commercialisation ».

Faisant suite aux définitions précédentes, nous pouvons affirmer que le stock est une provision de produits en attente de consommation et une accumulation d'une différence d'écoulement entre un flux d'entrée et un flux de sortie sur un laps de temps donné.

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

Figure 1 : Représentation d'un stock



Source : (F.MOCELLN, 2011, p. 6)

**Commentaire** : cette figure illustre le niveau de stock qui est représenté avec deux robinet ; le premier robinet approvisionne le stock (flux entrants) et le deuxième robinet représente la consommation du stock (flux sortants). L'objectif est de maintenir le niveau de stock qui est mesuré par un temps d'écoulement.

### **1-2-La classification des stocks :**

Lorsqu'une entreprise gère plusieurs articles en même temps, il est impossible d'accorder à chacun d'eux la même priorité en matière de gestion. C'est pour cela qu'on classifie les articles selon trois critères :

- La nature du produit ;
- Le volume ;
- La fonction.

#### **1-2-1-Classification selon la nature des produits (GRATACAP, 2009, p. 125):**

**Les matières premières** : pour de nombreuses entreprises, elles constituent le point de départ du cycle productif. Souvent stockées avant d'être utilisées ou transformées, leur

## **Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks**

gestion est essentielle au bon fonctionnement du processus productif de l'entreprise et notamment à sa fluidité.

**Les en-cours et les composants** : ils peuvent être externes (achat à un fournisseur) ou internes. Dans les deux cas, il est nécessaire d'en planifier parfaitement les besoins. Du fait de la mauvaise synchronisation des multiples opérations du processus de production, l'entreprise pourrait être dans l'obligation de constituer un certain stock d'en-cours qu'il serait nécessaire de gérer de manière rationnelle avant une prochaine utilisation. Les stocks d'en-cours ou de composants prennent le nom de « stocks de fabrication ». Leur gestion s'inscrit généralement dans une réflexion plus globale, dominée par les méthodes de planification des besoins, ou de juste-à-temps.

**Les produits finis et les marchandises** : les stocks associés sont alors appelés « stocks de distribution ». Les caractéristiques habituelles de la demande de ces produits (les consommateurs sont nombreux, leurs décisions sont réputées indépendantes, la demande est certaine ou probabilisable) autorisent la construction de modèles dans le but d'optimiser la gestion de stocks. Malgré la nécessaire distinction entre composants et produits finis, il faut cependant préciser que certains stocks d'en-cours pourraient être traités comme des stocks de marchandises (c'est à peu près le cas des pièces de rechange dans l'industrie automobile).

**Les fournitures** : il s'agit d'éléments consommés lors du cycle productif, mais qui ne sont pas des constituants du produit ; par exemple, l'énergie. Contrairement à ce qui précède, les méthodes visant à gérer les stocks de fournitures s'appuient sur des démarches empiriques et ne sont généralement pas considérées comme stratégiques. Cependant, dans une optique de recherche des « coûts cachés », il peut s'avérer que des économies soient possibles à ce niveau.

### **1-3 Les avantages et les inconvénients des stocks :**

Le stock peut procurer à l'entreprise des avantages, cependant il peut également lui être à l'origine de certains inconvénients que nous pouvons présenter dans ce qui suit :

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

### 1-3-1 Les avantages des stocks (ZERMAT.P, 1994, p. 13 14):

Toute entreprise, qu'elle soit productive ou commerciale, constitue des stocks plus ou moins importants de produits dont elle aura besoin pour assurer la continuité de son activité, et ce pour plusieurs raisons :

- ✓ Un stock permet d'assurer une consommation régulière d'un produit, bien que sa production soit irrégulière ;
- ✓ L'existence d'un stock peut éviter à l'entreprise d'avoir recours fréquemment à des achats ou des livraisons très coûteux ;
- ✓ Constituer un stock peut dissocier deux processus n'ayant pas la même cadence et permet par conséquent d'assurer une continuité dans le circuit de fabrication.
- ✓ Il permet aussi de protéger et d'absorber les fluctuations des opérations mal contrôlées et d'atténuer l'impact négatif des chocs imprévisibles dus aux aléas provenant de l'environnement de l'entreprise ;
- ✓ Les stocks permettent de concentrer et de regrouper les achats afin d'économiser les coûts de transport et de bénéficier de la réduction des prix ;
- ✓ Le stock sert donc de régulateur entre les livraisons qui se font suivant des systèmes différents ;
- ✓ On peut être amenés à constituer un stock dans un but spéculatif en achetant à bas prix pour revendre à la hausse.

### 1-3-2 Les inconvénients du stock (PILLET(M), 2011, p. 55):

Le rôle des stocks dans une entreprise apparaît souvent comme ambigu. Il est indéniable qu'ils jouent plusieurs rôles positifs, malheureusement ce rôle positif se trouve compensé généralement par plusieurs inconvénients majeurs, tels que :

- ✓ Coûts importants liés à l'existence des stocks (amortissements des locaux et des matériels de stockage, salaires du personnel travaillant dans les lieux de stockage, coût financier de l'argent immobilisé dans les stocks...etc.) ;
- ✓ Risque de périssabilité de certains produits ou d'obsolescence ;
- ✓ Rupture de stock qui entraîne un manque à la vente ;
- ✓ Hausse des charges liées aux assurances (anti-incendie, vols, rongeurs, inondations).

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

### **1-4 Les fonctions de stock (BAGLIN(G), 2001, p. 72 73) :**

Les fonctions des stocks sont définies comme étant les différentes raisons qui en justifient leur existence :

**1-4-1 Fonction de service ou fonction commerciale** : elle a pour objectif d'assurer au client une livraison immédiate. Cette fonction est présente dans les magasins de détail ainsi que dans les usines qui livrent des articles standards à un réseau de distribution. Il s'agit d'anticiper les commandes des clients pour assurer la disponibilité des marchandises. En général, il est question de faire face à une incertitude sur la demande future.

**1-4-2 Fonction de régulation de la capacité** : elle sert à compenser un déséquilibre prévisible entre la charge de travail et la capacité d'une ressource. Elle concerne généralement les produits saisonniers pour lesquels on doit assurer l'équilibre entre la charge de travail et la capacité d'une ressource, pour ne pas faire face à une rupture de stock.

**1-4-3 Fonction de circulation** : d'une façon très générale, le stock permet d'assurer une circulation continue du flux dans un système logistique, tout en autorisant un certain découplage entre ses différentes parties.

**1-4-4 Fonctions technologiques** : elles sont nécessaires à la mise en œuvre des opérations de transformation elle-même. On trouve dans cette catégorie les pièces en cours sur une machine ou celles qui sont placées dans un équipement travaillant par lot.

### **1-5 Les différents coûts de stock : (Antraigue.Daniel, 2000, p. 55)**

Les coûts de stockage sont en relation avec le fait de stocker et d'entretenir son stock sur une durée donnée, c'est pour cette raison que pour assurer une certaine meilleure rentabilité de l'entreprise ces coûts devraient être à leur plus bas seuil possible.

#### **1-5-1 Le coût de passation de commandes :**

Les coûts de passation ou d'acquisition de commandes correspondent à toutes les dépenses engagées pour faire des achats. Ces coûts sont généralement proportionnels au nombre de commandes passées et ils comprennent :

- ✓ Les coûts liés à la recherche, sélection et négociation avec les fournisseurs ;
- ✓ Les frais administratifs, d'utilisation des locaux et du personnel.

Le total de ces éléments forme le coût de passation de commandes dont l'expression est donnée selon la formule suivante :

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

$$\text{CPA} = N \times C_p$$

CPA : le coût de passation des commandes annuelle ;

N : le nombre de commandes par an ;

$N = C/Q$  ;

C : consommation annuelle. Q : quantité commandée chaque fois

$C_p$ : le coût de passation d'une commande.

### **1-5-2-Le coût de possession :**

Le coût de possession ou de détention du stock est l'ensemble des coûts issus du maintien d'un article en stock. Il est très variable. Il dépend des produits, des conditions de stockage, du matériel employé et aussi des charges financières.

Les coûts de possession comprennent trois catégories différentes :

- Les matériels liés à la manutention et à la tenue des stocks : ce sont les frais du matériel générés par l'existence du stock par exemple :
  - Coût de l'entrepôt : loyer ou amortissement des locaux, de leurs aménagements et du matériel de stockage ;
  - Coûts de fonctionnement de l'entrepôt : les frais d'éclairage, de chauffage, de climatisation, de gardiennage et d'assurance ;
  - Les salaires et les charges du personnel de gestion des stocks et de magasinage ;
  - Les coûts généraux de tenue de stocks (coûts informatiques par exemple) ;
  - Les coûts engendrés par l'obsolescence, la détérioration, le vol ou le coulage.
- Les éléments liés au fonctionnement général de l'entreprise : c'est l'imputation des frais généraux aux articles stockés (l'affectation de ce type de coûts à un centre de coûts se fait généralement lorsque on ne peut pas attribuer ces coûts directement à un centre donnée) ;
- Les éléments liés à la valeur des stocks (les coûts de détérioration physique et économique des stocks).

Le coût s'exprime souvent en pourcentage de la valeur du stock moyen.

$$\text{Coût de possession unitaire de stock} = \frac{\text{Coût de possession du stock}}{\text{Valeur du stock moyen}}$$

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

### 1 -5-3-Le coût de rupture :

Le coût de rupture de stock est l'ensemble des frais subis par l'absence d'un article demandé. La mesure d'un coût de rupture de stock reste néanmoins une opération assez complexe. On retient :

- Le chiffre d'affaires ou le bénéfice perdu (manque à gagner);
- La fidélisation ; il y a un dommage commercial si les ruptures sont répétées ;
- Les arrêts de fabrication constituent un coût supplémentaire à cause de la perturbation des programmes, les fabrications retardées et les délais d'expédition retardés.
- Les dépannages par les commandes en urgence et achats aux conditions immédiates du marché.

Tableau 1 : Récapitulatif des couts liés aux stocks

<b>Coûts d'acquisition</b>	<b>Coûts de rupture</b>	<b>Coûts d'expédition</b>
Frais de recherche et choix d'un fournisseur	CA perdu	Frais de préparation de commande
Négociation avec les fournisseurs	Bénéfice perdu	Coût d'emballage
Calcul de la commande	Coûts des arrêts de production	Coût de transport
Relances fournisseur	Coûts des délais non respectés	Coût de chargement
Frais de fax, téléphone	Coûts des pénalités de retard	
Coût des contrôles d'entrée		

Source : (LASNIER(G), 2004, p. 31)

## **Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks**

### **1-6- L'utilité du stock : (ZERMATI(P), 1990, p. 13):**

Les stocks représentent une immobilisation de la trésorerie qui pourrait être allouée au développement d'autres activités de l'entreprise. On peut donc facilement envisager que le poids des stocks puisse fragiliser la situation financière de cette dernière.

A cet effet, nous pouvons résumer l'importance d'une gestion des stocks efficace dans les points ci-dessous cités :

- Une maîtrise des coûts de possession des stocks et de passation des commandes ;
- Des stocks peuvent être aussi constitué dans un but spéculatif, en achetant, au cas où les conditions seraient propices, à bas prix pour revendre à la hausse. C'est ce que font les spéculateurs à la bourse ;
- Un stock permet aussi d'assurer une consommation régulière d'un produit bien que sa production soit irrégulière ;
- En achetant à grande quantité, on bénéficie en générale d'une réduction du prix unitaire, ce qui pourrait nous conduire alors à la constitution d'un stock pour profiter de cet avantage ;
- Le stock permet de régulier les délais en matière d'organisation de la chaîne logistique.

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

### **Section 02 : La gestion des stocks :**

La gestion des stocks est une fonction importante car elle permet d'assurer la pérennité de l'entreprise et de satisfaire ces besoins futurs. Une gestion de stock performante constitue un facteur de flexibilité pour l'entreprise et c'est ce qu'on va développer dans cette section.

#### **2-1 Définitions de la gestion des stocks :**

Les spécialistes ont donné plusieurs définitions à la gestion des stocks, parmi ces définitions, parmi lesquelles nous pouvons citer les plus importantes.

**Définition 1:** (ZERMATIP, 1994, p. 13) « Gérer un stock, c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des clients et des utilisateurs des articles stockés. Bien gérer un stock doit satisfaire dans des conditions économiques cette exigence. »

**Définition 2:** (PEGUY, 1985, p. 17) « La gestion des stocks consiste à mettre en œuvre des procédures pour répondre aux deux questions fondamentales : Quand et Combien approvisionner ? ».

**Définition 3 :** (BELACEL, 1994, p. 17) « La gestion des stocks est un ensemble de règles administratives et techniques qui régissent l'approvisionnement, le magasinage, la distribution et le contrôle des quantités en stock. Elle a pour mission d'éviter les ruptures de stock, de minimiser au mieux l'immobilisation des stocks et de favoriser les conditions d'approvisionnements ».

On peut retenir, des différentes définitions citées, que la gestion des stocks consiste à maintenir un niveau de stock nécessaire et suffisant pour assurer le déroulement des activités de l'entreprises dans les conditions les plus performantes possibles, en assumant les coûts les plus réduits possibles.

#### **2-2-Les objectifs de la gestion des stocks : (KHENAFIF.M, 2015, p. 21)**

La gestion des stocks a pour but de maintenir les coûts à un seuil acceptable pour lequel le stock considéré existe. En effet, l'un des objectifs de la gestion des stocks est précisément d'aller vers une performance accrue par une meilleure maîtrise des stocks.

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

Cette gestion implique quatre types d'opérations :

- Le magasinage avec entrées, stockage, sorties des articles ;
- La tenue d'un fichier consacré à la tenue des stocks « Fiche de case » ;
- L'imputation dans la comptabilité des entrées/sorties ;
- Le classement en catégories (par branches de produits).

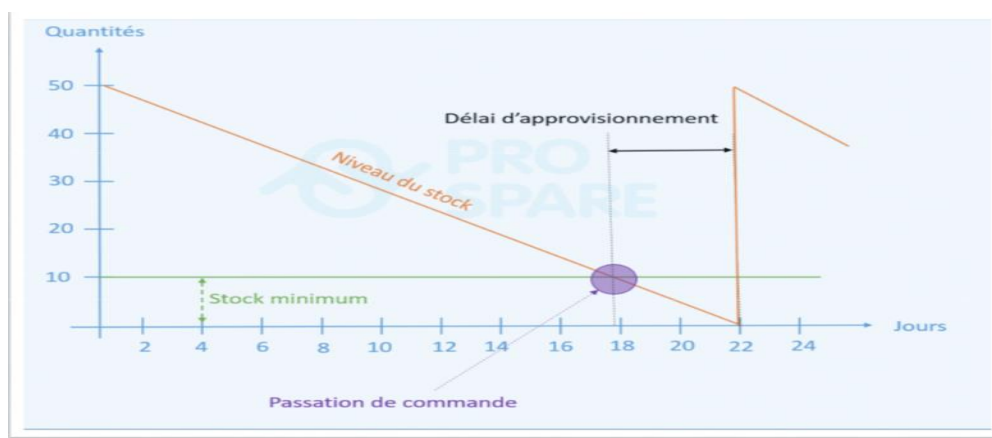
### 2-3-Les indicateurs de gestion des stocks :

Pour une bonne maîtrise de ses stocks, l'entreprise doit définir les indicateurs de gestion des stocks dont les principaux sont les suivants (NAKHLA.M, 1979, p. 311):

**2-3-1 Stock minimum** : c'est la quantité correspondant à la consommation pendant le délai de réapprovisionnement. Pour qu'une entreprise évite de tomber dans une rupture de stock, elle doit passer sa commande avant l'épuisement de son stock. Cela est indispensable pour couvrir les besoins pendant la période qui sépare la date de commande et le jour de livraison.

La représentation du stock minimum peut être donnée comme suit :

Figure 2:Représentation graphique du niveau de stock minimum

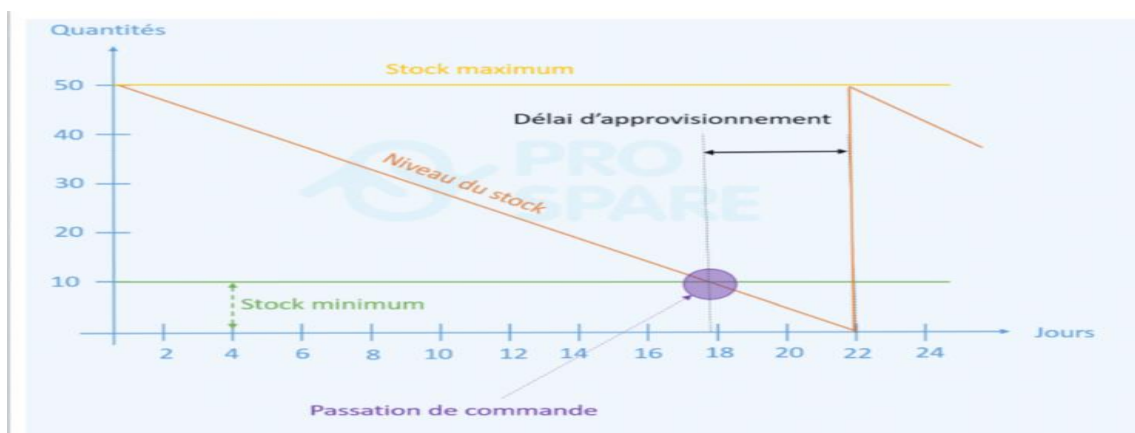


Source : (PIERRE, 2015, p. 09)

**2-3-2 Stock maximum** : il obéit à plusieurs facteurs tels que ; l'espace de stockage disponible, le coût que représente l'achat par avance du stock...etc.

Figure 3:Représentation graphique de stock minimum

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks



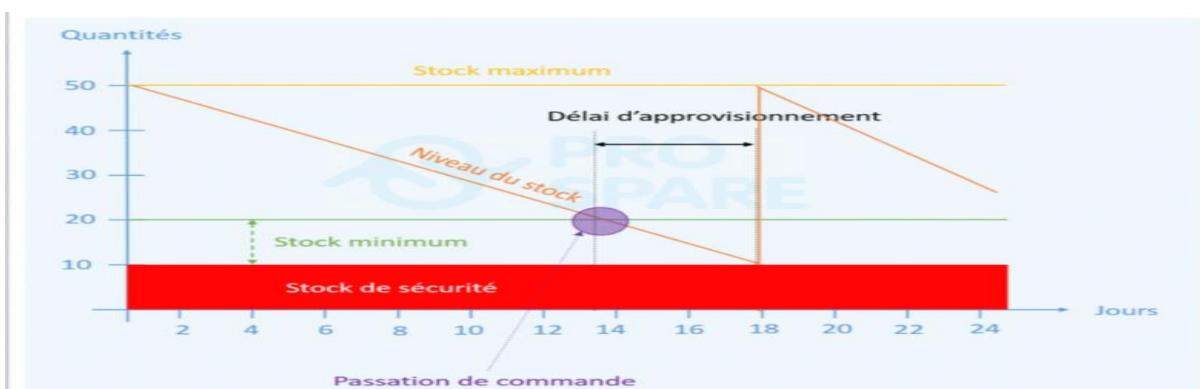
Source : (PIERRE, 2015, p. 10)

**2-3-3 Stock de sécurité** : c'est la quantité réservée pour faire face à la demande imprévue, c'est un stock « dormant » qui doit être reconstitué dès lors qu'il est entamé. Une entreprise qui possède un stock minimum peut cependant se retrouver en rupture de stock si :

- Le fournisseur ne respecte pas le délai de livraison (retard de livraison) ;
- Le fournisseur effectue une livraison non conforme ou défectueuse, c'est-à-dire, ce qui pourrait amener l'entreprise à retourner cette livraison et attendre une nouvelle.

Le stock de sécurité peut être représenté graphiquement comme suit :

Figure 4: Représentation graphique du stock de sécurité



Source : (PIERRE, 2015, p. 11)

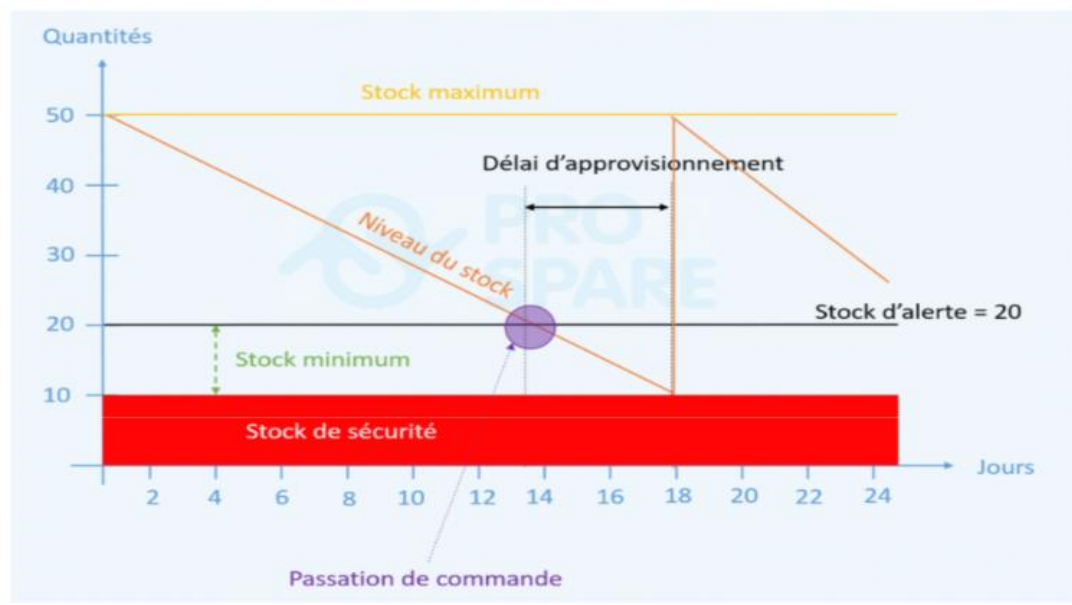
**2-3-3 Stock d'alerte** : c'est la quantité qui détermine le déclenchement de la commande, en fonction du délai de livraison.

$$\text{Stock d'alerte} = \text{stock minimum} + \text{stock de sécurité}$$

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

Nous pouvons le représenter graphiquement comme suit :

Figure 5 : Représentation graphique du stock d'alerte



Source : (PIERRE, 2015, p. 13)

### **2-4 La relation de la gestion des stocks avec les autres fonctions de l'entreprise (HEFIED.K, 2015, p. 13):**

La mise en place d'un système de gestion de stocks est d'une importance vitale pour l'entreprise. Plusieurs fonctions sont concernées par la gestion des stocks :

**2-4-1 Relation avec les fonctions achats et approvisionnements :** Elles informent la gestion des stocks sur toute modification concernant le marché des fournisseurs (délai de livraison, ventes promotionnelles...etc.) et organise l'exécution des commandes émises par la gestion des stocks.

**2-4-2 Relation avec la fonction financière et comptable :** Le système de gestion des stocks fournit des informations (conditions de règlement des fournisseurs et des clients, volume des stocks en valeur, entrées et sorties) à la fonction financière et comptable pour permettre de réduire les coûts et d'améliorer la trésorerie.

**2-4-3 Relation avec la fonction commerciale :** La fonction commerciale se doit de fournir à la gestion des stocks des informations sur la demande en fonction de l'évolution des marchés et de la stratégie marketing du service commerciale, pour leur permettre d'adapter leur politique de gestion des stocks selon les données du marché.

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

**2-4-4 Relation avec la fonction production** : La gestion des stocks doit se faire en concordance parfaite avec les plans de production. Il s'agit de prévoir la disponibilité des stocks, en conformité avec les programmes de production.

**2-4-5 Relations avec la direction générale** : La direction générale est un centre de responsabilité qui assure la coordination entre les différentes activités de l'entreprise. En ce qui concerne la gestion des stocks, elle intervient à la mise en place d'un système de gestion adéquat qui lui fournit un éventail d'informations (quantités stockées, valeur des stocks etc....) pour prendre des décisions tactiques ou stratégiques.

**2-5 Contraintes de la gestion des stocks** (SPALANZANI.(A), 1979, p. 99) :

Plusieurs contraintes peuvent apparaître, lorsque l'entreprise gère en stock différents produits. Ces contraintes sont généralement des contraintes budgétaires ou bien relatives à la capacité de stockage ou à la limitation des moyens administratifs.

**2-5-1 Contraintes liées à l'espace de stockage** : Cette contrainte apparaît lorsque l'espace de stockage est limité, ce qui contraint la gestion des stocks à l'optimisation de l'utilisation de l'espace.

**2-5-2 Contraintes liées aux budgets** : La gestion de stocks doit gérer ses coûts de stocks tout en respectant le budget. Il se pourrait que la capitale à investir en stock soit limitée pendant une période.

**2-5-3 Contraintes liées aux moyens administratifs** principalement la main d'œuvre : Les gestionnaires ne peuvent dépasser un nombre de commande limité pendant une période et ils peuvent être dans l'incapacité de faire face aux tâches d'approvisionnements.

### **Section 3 : Méthodes de gestion des stocks**

Pour réduire les coûts de gestion, l'entreprise peut mettre en place des méthodes globales de suivi administratif des stocks, en classant les articles stockés selon les quantités et les chiffres d'affaires concernés pour chaque article et des méthodes économiques pour minimiser le coût de revient, ce que nous allons aborder dans les prochaines sous-sections.

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

### **Sous-section 1 : La gestion administrative des stocks**

Dès que la marchandise est réceptionnée, elle doit être stockée dans de bonnes conditions. C'est à dire d'une manière efficace et économique. C'est pour cette raison que la gestion administrative des stocks est née. Son objectif est d'assurer l'organisation des stocks et leur suivi administratif ainsi que leur traçabilité pour ensuite les enregistrer.

#### **1.1 Les tâches administratives de la gestion de stock :**

Nombreuses tâches administratives doivent être effectuées, depuis la réception jusqu'à la sortie du stock, afin de minimiser les coûts de stockage et les risques d'erreurs. Ces tâches peuvent être données comme suit (CHELHIA, 2005, p. 47) :

- ✓ **Réception** : elle se résume en un contrôle qualitatif et quantitatif de marchandises livrées, un contrôle de la facture, établissement d'un bon de réception et enregistrement de la livraison sur l'ordinateur ou les fichiers de stock.
- ✓ **Rangement** : elle est chargée de trouver le lieu adéquat aux marchandises réceptionnées et indiquer sur les fiches ou l'ordinateur les lieux de rangement des marchandises.
- ✓ **Conservation** : consiste à contrôler les conditions de stockage, établissement des fiches de casiers et fiches de stock et réaliser les inventaires.
- ✓ **Sortie de stock** : elle se charge de l'établissement d'un bon de sortie après une réception des ordres de sortie et de la mise à jour des fichiers de casiers et de stock.

Pour un bon suivi de ces mouvements, l'entreprise utilise des documents qu'on peut résumer en (Salin.E, 1987, p. 229):

- **Bon de livraison** (appelé également bon de réception ou bon d'entrée) des matières, marchandises, produits. Sur ce document figurent les caractéristiques, la date d'entrée en stock, les quantités et les prix unitaires de chaque article.
- **Bon de sortie** (appelé également bon d'enlèvement) où figurent la date, les caractéristiques, les quantités et les prix unitaires des stocks sortants.

#### ➤ **Les outils de la gestion manuelle des stocks :**

Selon ZERMATI, la gestion manuelle des stocks utilise plusieurs outils qu'on peut donner comme suit (ZERMATI.P, 1994):

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

- ✓ **Les fiches de stock** : elles portent au minimum les mêmes renseignements que la fiche de casier. Elles sont classées dans un fichier selon le numéro de l'article.
- ✓ **La fiche casier** : c'est une fiche qui reste en permanence dans le casier ou est rangé l'article. Elle comporte le numéro de l'article, sa désignation, son unité de comptage, date et nature du mouvement, numéro du bon (d'entrée, de sortie) et le stock restant.
- ✓ **La nomenclature des articles stockés** : la nomenclature est la liste de l'ensemble des articles constituant le stock. Chaque article y figure avec sa désignation. La nomenclature doit être construite de telle sorte qu'elle soit à proximité les unes des autres, afin de faciliter la recherche.
- ✓ **Les fiches de réservation** : elles servent à enregistrer les quantités réservées pour certains articles par divers utilisateurs. Elles permettent de vérifier les prévisions des besoins si elles sont correctes et enregistrer les dates de réservations, les quantités réservées, les dates d'utilisation prévues, les utilisateurs qui ont fait la demande, les consommations en quantités et les écarts entre prévisions et réalisations.

### **1-2. La codification :**

**Définition :** Pour GEORGE (J) (GEORGE.J, 1996, p. 104) « La codification est une technique qui permet de passer du langage manuel à un langage symbolique, dont l'interprétation est plus riche. Elle permet de représenter une expression plus au moins complexe par un groupe de caractères alphanumériques plus conçus appelé code ».

La codification des articles doit être (CHELHIA, 2005, p. 34):

- ✓ Parlante : afin de faciliter les recherches de standardisation ;
- ✓ Stable : le code ne doit pas subir de modification pour des raisons tel sue le changement de l'emplacement du magasin ;
- ✓ Concise : précise, pour réduire les risques d'erreurs.

### **1-3 Le principe de classement ABC :**

Le classement ABC des articles sert à différencier les articles en fonction de la valeur des sorties annuelles de stocks qu'ils représentent.

Ce classement est fondé sur la loi Pareto connue sous le nom loi des 80-20 :

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

Où 20 % des articles représentent 80 % de la valeur totale des sorties, et les 80 % des articles restants ne représentent que 20 %.

Pour plus de précision, ce classement est subdivisé en trois classes ; c'est à dire de la classe importante à la classe moins importante et elle se fait sur des étapes à suivre :

- Calculer la valeur de consommation des articles en stock ;
- Classer les articles par ordre décroissant selon les valeurs de consommation ;
- Calculer le cumul du nombre d'articles en stock en pourcentage ;
- Calculer la valeur de consommation cumulée en additionnant chaque ligne avec la précédente ;
- Calculer le pourcentage du cumul des valeurs consommées ;
- Faire ressortir les trois classes ABC.

Illustrons ces étapes par l'exemple suivant :

Tableau 2 : Les erreurs par gravités du délai

N°	ERREURS DANS	DELAI EN JOURS
1	Saisie	5
2	Contrat	15
3	Facturation	3
4	Adresse	7
5	Quantités	11
6	Montants	8
7	Prix	7
	<b>TOTAL</b>	<b>56</b>

Source : élaboré par nous-même à partir d'un cas réel

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

Tableau 3: Le classement ABC des erreurs.

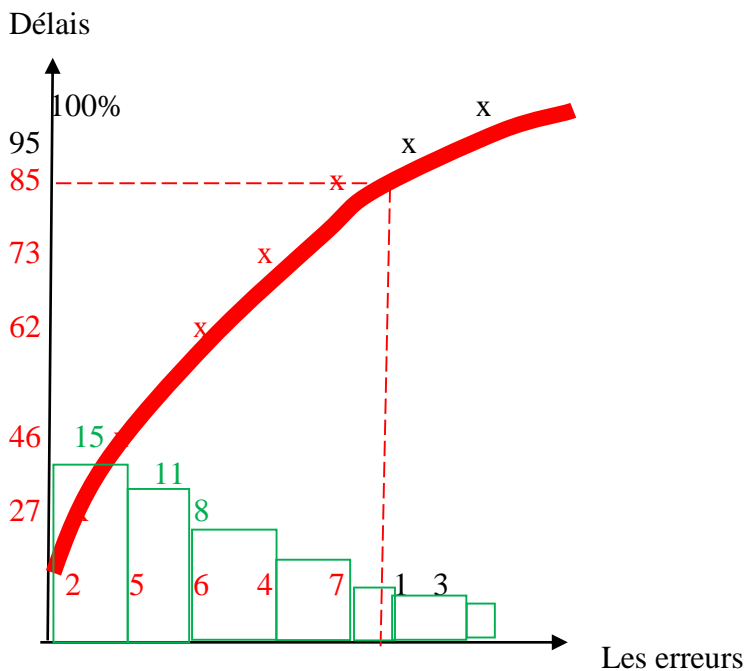
N°	ERREURS dans	DELAIS en jours	CUMUL en jours	POURCENTAGE DELAIS en %	POURCENTAGE cumul en %
2	Contrat	15	15	27	27
5	Quantités	11	26	20	47
6	Montants	8	34	14	61
4	Adresse	7	41	12	73
7	Prix	7	48	12	85
1	Saisie	5	53	10	95
3	facturation	3	56	5	100
	<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous-même à partir d'un cas réel

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

En appliquant la loi de Pareto ou la méthode des 20-80, les erreurs de délais à corriger en priorité sont : 2(contrat) ,5 (quantités) ,6 (montants) ,4 (adresse) ,7 (prix).

Le diagramme de Pareto :



Source : élaboré par nous-même à partir d'un cas réel

### Commentaire :

Dans cet exemple, inspiré de la réalité, nous pouvons observer que les erreurs (contrat), (quantités), (montants), (adresse), (prix) représentent quasiment 80 % des cas du délai, ces erreurs méritent une analyse approfondie pour définir des actions correctrices et sont classées dans la classe A. Et les domaines à plus forts impacts se situent dans la partie gauche du graphique

### 1-4- Les inventaires (PILLET(M), 2011, p. 67):

À tout moment, le gestionnaire doit être capable de fournir un état des stocks pour chaque référence en quantité et en emplacement. Pour vérifier la qualité de l'état des stocks (différence entre stock réel et image informatique du stock), il faut effectuer des inventaires, et éventuellement remettre à jour l'image informatique.

Un inventaire consiste en une opération de comptage des articles dans les rayons du magasin (inventaire physique). On trouve principalement trois types d'inventaires.

- ✓ **L'inventaire permanent** : Il consiste à tenir à jour en permanence les quantités en stock de chaque article grâce aux transactions.

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

- ✓ **L'inventaire intermittent** : Il est en général effectué une fois par an (en fin d'exercice comptable). Il est effectué pour tous les articles de l'entreprise, d'où une grosse charge de travail qui perturbe son activité.
- ✓ **L'inventaire tournant** : Il consiste à examiner le stock par groupe d'articles et à vérifier l'exactitude en quantité et localisation de ces articles. On définit généralement des fréquences différentes d'inventaire tournant selon l'importance de l'article. On fera, par exemple, un inventaire trimestriel pour les articles de classe A, un inventaire semestriel pour les articles de classe B et un inventaire annuel pour ceux de la classe C.

Lors de l'analyse de l'inventaire, les valeurs théoriques sont comparées aux valeurs réelles.

Tous les postes pour lesquels des divergences sont constatées sont recalculés. Si la valeur calculée se confirme, les divergences sont indiquées en tant que différence d'inventaire. La cause possible des erreurs de quantités peut être dans :

- **Stock réel** : - Erreur d'entrée de marchandises. - Différences de livraison non reconnues. - Casse. - Vol.
- **Stock théorique** : - Erreur de saisie lors d'entrées ou de sorties de marchandises. - Mouvements de stocks non saisis ou saisis à double. - Saisie du mauvais article.

En règle générale, les différences d'inventaires constituent des pertes. Dès lors, elles sont imputées en tant que charge dans le compte de résultat de l'entreprise. Dans le bilan, les stocks de marchandises doivent être revus à la baisse en fonction de la valeur correspondante.

NB : Il est à noter que les différences constatées entre le stock physique et le stock comptable ne sont pas comptabilisés dans les charges automatiquement. Elles sont toujours soumises à des analyses strictes pour éviter de légaliser des opérations élicites tels que les vols et les détournements

### **1-5-valorisation des stocks et leurs mouvements :**

Pour procéder à la valorisation des stocks, il faut d'abord faire un inventaire comme on l'a déjà expliqué dans le titre précédant. Il existe, en effet, plusieurs méthodes de valorisation des stocks dont on peut citer ci-dessous quelques-unes.

#### **1-5-1 Les méthodes de valorisation des stocks :**

## **Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks**

La méthode de valorisation des stocks repose sur le calcul du prix unitaire d'un article en stock, le calcul se fait soit à l'occasion de chaque entrée en stock ou à dates fixes. Il existe trois méthodes de valorisation des stocks qui sont données comme suit :

**A- FIFO (First in, First out):** (BLONDEL.F, 2006, p. 117)

La première unité entrée sera sortie du stock en priorité. L'avantage est de rapprocher la valeur du stock de la valeur de renouvellement, au fur et à mesure de l'épuisement des lots les plus anciens. Un inconvénient majeur existe de par le fait de biaiser les coûts de revient lorsque la valeur des articles utilisés est ancienne, de plus les calculs sont plus complexes.

En effet, la méthode impose de connaître le détail des lots en stocks et d'en surveiller leur épuisement.

Le principe de la méthode FIFO repose sur la règle suivante ; le produit qui est arrivé le premier en le stock sera le premier à sortir.

Afin de mieux comprendre cette méthode, nous pouvons donner l'exemple suivant :

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

Tableau 4: La fiche de stock par la méthode FIFO.

Dates	Numéro du Bon	Entrée			Sorties			Stock			
		Quantité	Pu	MT	Quantité	Pu	MT	Lot	Quantités	Pu	Mt
1/02	(SI) Lot A	100	10	1000				Lot A	100	10	1000
5/02	Sortie Lot A				50	10	500	Lot A	50	10	500
12/02	Entrée Lot B	150	12	1800				Lot A Lot B	50 150	10 12	500 1800
18/02	Sortie Lot A Lot B				50 30	10 12	500 360	Lot A Lot B	0 120		0 1440
28/02	Entrée Lot C	200	13	2600				Lot B Lot C	120 200	12 13	1440 2600
		450		5400	130		1360		320		4040

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'entreprise

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

### B) LIFO (Last in, First Out)

Dans la pratique de la méthode « LIFO », le dernier produit qui est arrivé en le stock sera le premier à sortir. Ce principe de stockage est utilisé généralement lors de l'entreposage ou l'empilage de marchandises en vrac.

On reprend le même exemple, pour illustrer cette méthode :

Tableau 5: La fiche de stock par la méthode LIFO.

Dates	Numéro du Bon	Entrée			Sorties			Stock			
		Quantité	Pu	MT	Quantité	Pu	MT	Lot	Quantités	Pu	Mt
1/02	(SI) Lot A	100	10	1000				Lot A	100	10	1000
5/02	Sortie Lot A				50	10	500	Lot A	50	10	500
12/02	Entrée Lot B	150	12	1800				Lot A	50	10	500
								Lot B	150	12	1800
18/02	Sortie Lot B				80	12	960	Lot A	50	10	500
								Lot B	70	12	840
28/02	Entrée Lot C	200	13	2600				Lot A	50	10	500
								Lot B	70	12	840
								Lot C	200	13	2600
		450		5400	130		1360		320		4040

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'entreprise

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

### C) CUMP (Coût unitaire Moyen Pondéré) :

Elle est utilisée généralement pour la valorisation le stock des matières non périssables et pouvant être stockés sur une longue période. On calcule le coût des stocks selon cette méthode en divisant le total des coûts d'acquisition par le total des quantités acquises.

L'entreprise a le choix de calculer son coût unitaire moyen pondéré selon deux méthodes :

- **Le coût moyen pondéré à chaque fin de période :** c'est une méthode classique. Il s'agit d'évaluer les sorties au coût moyen unitaire pondéré des entrées. Il est calculé selon la formule suivante :

$$\text{CMUP fin de période} = \frac{\text{Valeur des entrées} + \text{Valeur du stock initial}}{\text{Quantités entrées} + \text{quantités du stock initial}}$$

L'inconvénient de cette méthode est que les sorties de stock sont évaluées à des coûts différents au cours d'une même période. Pour mieux comprendre cette méthode, nous pouvons l'appliquer sur l'exemple précédent.

Méthode CMUP fin de période :

Tableau 6: La fiche de stock par la méthode CMUP fin de période

Dates	Entrée			Sorties			Stock		
	Quantité	Pu	MT	Quantité	Pu	MT	Quantités	Pu	Mt
1/02	100	10	1000				100	10	1000
5/02				50	12	600	50		
12/02	150	12	1800				200		
18/02				80	12	960	120		
28/02	200	13	2600				320		
<b>Total</b>	<b>450</b>	<b>12</b>	<b>5400</b>	<b>130</b>	<b>12</b>	<b>1560</b>	<b>320</b>	<b>12</b>	<b>3840</b>

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'entreprise

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

### ▪ Coût moyen unitaire pondéré après chaque entrée :

Calculé automatiquement à chaque nouvelle entrée en stock et entre deux entrées, il est évalué au dernier CMUP connu.

Les sorties de stock sont évaluées, à tout moment et aux coûts différents dans une même période, et on l'obtient de la manière suivante :

$$\text{CMUP} = \frac{\text{Valeur de l'entrée} + \text{Valeur du stock précédent}}{\text{Quantités entrées} + \text{Quantités en stock précédent}}$$

Illustrons ça avec l'exemple précédent :

Tableau 7: La fiche de stock par la méthode CUMP après chaque entrée.

Dates	Entrée			Sorties			Stock		
	Quantité	Pu	MT	Quantité	Pu	MT	Quantités	Pu	Mt
1/02	100	10	1000				100	10	1000
5/02				50	10	500	50	10	500
12/02	150	12	1800				200	11.5	2300
18/02				80	11.5	920	120	11.5	1380
28/02	200	13	2600				320	12.44	3980
Total	450	12	5400	130		1420	320	12.44	3980

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'entreprise

### 1-6 Les critères de choix de ces méthodes :

Il n'y a pas de méthode absolue de valorisation de stock. Chaque méthode donne un résultat différent du stock final et peut avoir un impact sur la comptabilité générale de l'entreprise.

Si l'entreprise décide de changer de méthode, il faut circuler l'information au niveau des différents services.

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

La valorisation des stocks par la méthode (First in First out) FIFO est recommandée lors de la période des hausses des prix mais elle minore le coût des sorties et majore la valeur de stock final. Elle suppose, en effet, que le coût de chaque entrée soit connu séparément et conduit par conséquent à sous évaluer les consommations, il en résulte une augmentation fictive du résultat. La méthode (Last in First out) LIFO est généralement préférée en situation d'inflation mais elle sous évalue le stock final. Enfin, pour la méthode du coût moyen unitaire pondéré CMUP, elle est simple à adopter et affaiblis les variations de prix sur une longue période.

### **Sous-section 2 : La gestion économique des stocks :**

La gestion économique de stock cherche à minimiser le coût de revient. Pour ce faire, il est important de contrôler deux éléments importants ; le coût de stockage (il faut le minimiser c'est-à-dire stocker le moins de produit possible, tout en maximisant la sécurité des approvisionnements). Il faut donc chercher l'optimum du stockage.

Pour chercher l'optimum du stockage, il faut trouver la quantité à commander et le délai d'approvisionnement (passer la commande) donc il faut répondre à deux questions :

- Quand commander ?
- Combien commander ?

#### **2-1 Modèle de Wilson :**

Le modèle de Wilson est aussi appelé le modèle économique qui permet de calculer la quantité économique (quantité à commander) qui sert à optimiser le coût total et rendre ainsi la gestion des stocks plus efficace.

Ce modèle a plusieurs hypothèses qui sont données comme suit (BAGLIN(G), 2001, p. 400):

- ✓ On gère un seul article ;
- ✓ La demande est constante et continue sur une période de temps bien déterminé ;
- ✓ La livraison d'une commande est reçue en une seule fois ;
- ✓ Le prix est constant quel que soit la quantité commandée ;
- ✓ Le délai de la livraison est connu et fixe ;
- ✓ On n'admet pas une rupture de stock.

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

Avant de calculer la quantité économique, il faut expliquer les symboles qui sont utilisés pour le calcul

- **La symbolisation :**

**D** : la demande sur une période ;      **u** : prix d'achat unitaire ;

**I** : taux de possession du stock ;      **Q** : quantité commandée ;

**N** : nombre de commande ;      **Qe** : quantité économique ;

**Stm** : stock moyen;      **Smax** : stock maximum;      **Smin** : stock minimum.

- **Le calcul de la quantité économique :**

Le modèle de Wilson permet de calculer la quantité économique comme suit (BAGLIN(G), 2001, p. 401 402 403) :

- **Le calcul du stock moyen :** Le stock moyen est égal à la somme du stock maximal et du stock minimal divisée par deux.

$$stm = \frac{Smax+Smin}{2}$$

Où :       $Smax = Q + Smin$

Comme on ne considère aucun stock de sécurité et que le stock minimal est égal à 0, donc le niveau des stocks varié entre 0 et Q, au cours de la période. Cela donne :

$$Stm = \frac{Q}{2}$$

- **Coût total :**

Pour calculer le coût total de gestion de stock (CG), il faut d'abord calculer le coût de possession(CPO) et le coût de passation (CPA).

Comme suit :       $CG = CPO+CPA$

$$CPO=Stm \times u \times I \quad \text{où} \quad Stm = \frac{Q}{2}$$

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

Et

$$\text{CPA} = N \times B \quad \text{où} \quad N = \frac{D}{Q}$$

Donc : 
$$\text{CG} = \frac{Q}{2} \times u \times 1 + \frac{D}{Q} \times B$$

Pour trouver la quantité économique, il faut d'abord trouver la quantité Q selon laquelle le coût total de gestion est minimal. Donc, la quantité économique Qe est le résultat de la dérivée du coût total de gestion qui doit être nulle.

Après avoir calculé la dérivée, on obtient la quantité économique :

$$Q_e = \sqrt{\frac{2DB}{ul}}$$

### 2-2 Les politiques de réapprovisionnement (BRUEL.O, 1996, p. 90):

Pour définir la politique de réapprovisionnement, il est important d'abord de répondre à deux questions : de combien s'approvisionner ? Quand approvisionner ?

On peut citer quatre politiques :

- **Méthode de réapprovisionnement ou méthode calendaire** : on commande à date fixe une quantité fixe voisine de la quantité économique de commande (QEC ou formule de Wilson).
- **Méthode de gestion à point de commande** : c'est le modèle de commande à date variable et à quantité fixe. C'est l'atteinte d'un certain niveau de stock (point de commande) qui déclenche la commande de réapprovisionnement.
- **Méthode de complètement à date fixe**, la quantité variable permettant de reconstituer le niveau de stock défini est commandée.
- **Méthode de réapprovisionnement à la commande** à date variable une quantité variable est commandée.

On peut résumer cela selon le tableau suivant :

## Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks

Tableau 8: Modèles génériques de gestion de stock

		Quand ?	
		Période fixe	Période variable
Combien ?	Quantité fixe	Cas particulier : gestion sur seuil en avenir certain	Gestion sur seuil ou a point de commande
	Quantité variable	Gestion calendaire a niveau recomplètement	Assez rare : modélisation délicate (simulation)

Source : (COURTOIS .A, p. 135)

## **Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la gestion des stocks**

### **Conclusion :**

D'après ce chapitre, on peut conclure que toute entreprise quel que soit son domaine d'activité est appelée à détenir un stock. On conclut également que la gestion des stocks est une partie primordiale pour les entreprises car c'est la disposition des stocks qui détermine la régularité en matière d'alimentation du marché en produit finis par l'entreprise.

Les stocks jouent un rôle de premier rang pour l'entreprise. Ils permettent d'assurer une gestion continue des flux physiques selon laquelle chaque entreprise doit définir sa gestion (qui devrait être la plus adaptée) pour atteindre son objectif commercial avec le moindre de coûts, ce qui revient à maximiser son profit.

La gestion des stocks a pour objectif d'assurer un meilleur service à la clientèle et satisfaire les besoins du consommateur et cela se fait au travers d'une bonne politique d'approvisionnement qui devrait répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produit et de service.

**Chapitre 02 : Cadre conceptuelle  
sur la performance logistique**

### **Introduction :**

La performance est l'une des priorités de l'entreprise. Cette performance n'est plus seulement une image de critères économiques, mais une combinaison d'autres dimensions ; sociale, environnementale et scientifique. Ces différentes dimensions peuvent être appelées les valeurs de l'entreprise. Dans notre cas, on s'intéresse à la performance logistique dans l'entreprise qui occupe une place importante. En effet, son explication constitue une des préoccupations majeures des chercheurs et des spécialistes en logistiques (logisticiens).

Afin d'augmenter leur rentabilité et productivité, les entreprises doivent mesurer et évaluer leurs performances. Pour cela, elles doivent mettre en place un suivi de performance.

Afin de mieux comprendre la mesure de ces indicateurs, nous allons aborder les trois points suivants :

- Dans la première section, nous allons présenter la logistique dans l'entreprise d'une manière générale ;
- La deuxième section sera consacrée à la performance logistique ;
- La dernière section contient les modèles et les outils de mesures de la performance logistique.

### **Section 01 : la logistique**

La logistique est une fonction essentielle pour l'entreprise, elle occupe une place privilégiée qui commence du fournisseur du fournisseur et se termine au client du client.

Pour faire face à la concurrence, chaque entreprise donc se voit intéressée par la maîtrise de ce processus (Supply Chain Management) de façon à avoir toutes les informations nécessaires à la mise en place d'une politique efficace et efficiente lui permettant de survivre à la concurrence et de préserver ses parts de marché.

**1-1-Historique de la logistique :** (Lyonnet.BARBARA & Senkel.Marie, 2015, p. 12)

Le dictionnaire de l'Académie française donne « la science du calcul » comme premier sens au mot « logistique ».

Étymologiquement, le terme « logistique » provient du grec *logistikos*, ce qui est « relatif à l'art du raisonnement ». Platon est notamment cité comme le premier à avoir utilisé le mot *logistikos* pour opposer le calcul pratique (logistique) à l'arithmétique théorique. La logistique est encore largement empreinte de cette acception puisque de nombreux travaux académiques ainsi que de nombreuses préoccupations des entreprises se centrent sur l'optimisation (de tournées, de chargement de palette, des coûts...).

Le terme « logistique » trouve ensuite son origine dans le milieu militaire et provient du grade d'un officier en charge du « logis » des troupes, lors du combat. Napoléon I met en place un encadrement de l'approvisionnement en vivres et en munitions. Ainsi, le grade de « major général des logis » fut donné à « un officier qui avait la fonction de loger ou de camper les troupes, de diriger les colonnes, de les placer sur le terrain » (Jomini, 1837). Le logisticien militaire avait en charge le transport, le ravitaillement et le campement des troupes.

Le terme « logistique » est entré dans le langage courant à partir du début des années quatre-vingt-dix, lorsque la première guerre du Golfe a éclaté. La presse à partir de cette période, démocratisé le mot en parlant de « soutien logistique » dans le cadre d'actions militaires ou humanitaires. Il est classiquement reconnu qu'une des principales organisations logistiques à caractère militaire du XXe siècle fut la coordination du débarquement des troupes alliées en Normandie en juin 1944. Le savoir-faire acquis s'est alors diffusé dans les entreprises, d'abord aux États-Unis, ensuite dans les pays européens.

Le développement de la fonction logistique au sein des entreprises européennes est également lié à un contexte économique qui en a amené l'émergence.

### **1.2. Définition de la logistique :**

Il existe plusieurs définitions de la logistique, il n'y a pas une définition unique de ce terme :

**Définition 1 :** Selon LEMOIGNE (LEMOIGNE.R, 2013) « La logistique regroupe les différentes activités réalisées par une entreprise, y compris les activités de services durant le transfert d'un produit du site de production jusqu'au site de consommation ».

**Définition 2 :** Selon BAGLAIN(G) et autres : « la logistique c'est la fonction de l'entreprise, qui s'occupe de la gestion des flux physiques des approvisionnements en matières premières jusqu'à la mise en disposition des produits finis aux clients, sur le lieu d'achat ou de consommation ». (BAGLIN(G), 2001, p. 76)

**Définition 3 :** « La gestion logistique ou logistique comme étant le processus de planification, d'implication et du contrôle de l'efficacité et de l'efficience des flux des biens et services, dès leur point de départ à leur point de consommation ; pour la finalité de se conformer aux besoins et désirs du client » . (CHRISTOPHER.M, 2000, p. 40)

A l'issue des définitions précédentes, on peut déduire que la logistique est le processus de gestion des flux physique « marchandises, matières premières...etc. » et des flux d'informations « partage d'informations, prise de décision » et flux financiers en optimisant les ressources et maximisant les gains et minimisant le coût dans le but de satisfaire le client.

### **1-3 Les flux de la logistique : (MUNYANEZA.Placide, 2010, p. 12):**

La logistique a pour but de gérer les flux physiques et les flux informatiques et financier

#### **1-3-1 Les flux physiques :**

Le flux physique est généralement considéré le plus lent des trois flux car il est divisé en deux catégories flux internes et flux externes.

##### **A-Flux logistiques internes :**

Flux de production : circulation de matières et composants dans le réseau de fabrication. Ces flux sont constitués par chaîne des opérations de transformation, d'usinage, de manutention et de stockage intermédiaires.

### **B-Flux logistiques externe :**

- Flux d'approvisionnement ou flux amont : circulation des matières et consommables depuis le magasin du fournisseur jusqu'au magasin de l'entreprise cliente.
- Flux de distribution ou flux aval : circulation des produits finis ou semi finis de l'entrepôt de l'entreprise jusqu'au à celui d'une autre entreprise cliente.

Les flux de logistique externe sont tous constitués par une d'opération d'emballage, de manutention, de transport et de et de stockage.

### **1-3-2 Flux d'informations :**

Le flux d'information représente l'ensemble des transferts ou échanges données entre différents acteurs de la chaine logistique.

Il s'agit en premier lieu des informations commerciales, notamment les commandes passées entre clients et fournisseurs.

**1-3-3 Flux financiers :** concerne toutes les activités de la gestion monétaire dans une entreprise : ventes des produits, achats de composants ou de matières et aussi les différents outils et équipements de production et tous ce qui concerne les activités de location sans oublier le salaire des employés, les investissements lourds tels que la construction de nouveau bâtiment et les lignes de fabrication...etc.

Nous pouvons résumer ce qui précède par la figure ci-dessous :

Figure 6: Représentation des flux logistique



Source : (logistique, s.d.)

**1-4 Les types de chaines logistiques** (PIMOR .Y, 2008, p. 220): On peut cependant distinguer plusieurs logistiques différentes par leurs objets et leurs méthodes :

- ❖ La logistique d’approvisionnement : qui permet d’amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.
- ❖ La logistique d’approvisionnement général qui permet d’apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple).
- ❖ La logistique de production : Qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production, cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.
- ❖ La logistique de distribution : Qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui les produits dont il a besoin.
- ❖ La logistique militaire : Qui vise à transporter sur un théâtre d’opération les forces et tout ce qui est nécessaires à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.
- ❖ La logistique de soutien : Qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de la maintenance.
- ❖ L’activité dite de service après-vente : Qui est proche de la logistique de soutien, on utilise souvent l’expression (management de services) pour distinguer le pilotage de cette activité.
- ❖ Des reverse logistiques : Traduites en français par « logistique à l’envers », « rétro logistique » ou « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu’il veut faire réparer, à traiter des déchets industriels, emballages et produits.

**1-5-Niveaux de décision dans la logistique** (OUBAOUZINE.Lahcen, 2013):

La conception d’une chaîne logistique nécessite de prendre un ensemble de décisions sur trois niveaux hiérarchiques, décisions stratégiques, décisions tactiques, et décisions opérationnelles. Cette hiérarchisation est basée sur la portée temporelle des activités et sur la pertinence des décisions.

### **1-5-1 Les décisions stratégiques :**

Elles désignent toutes les décisions de conception de la chaîne logistique et ont une influence importante sur la stratégie concurrentielle à long terme de l'entreprise. Les décisions stratégiques configurent la chaîne logistique. Parmi les décisions stratégiques qui peuvent être prise par la direction générale :

- ✓ Choisir les partenaires de la chaîne logistique : recherche de la complémentarité des compétences (toutes les fonctions doivent pouvoir être assurées en interne ou externe) ;
- ✓ Faire ou faire –faire : l'entreprise a le choix entre utiliser ses propres moyens pour réaliser en interne certaines fonctions (faire), ou bien passer par une entreprise externe ou indépendante (faire-faire).
- ✓ Choix et nombre des fournisseurs : l'entreprise peut choisir entre un nombre réduit de fournisseur pour augmenter le niveau de coopération, ou un grand nombre de fournisseur pour jouer sur la concurrence ;
- ✓ Choisir les implantations des sites de production et des entrepôts : ces décisions sont très importantes et très stratégiques, car elles les décisions de transport et de distribution ;
- ✓ Définir le nombre de site : un nombre élevé de sites de production ou de stockage engendre des coûts colossaux, en même temps cela réduit les coûts de transport ;
- ✓ Capacité des sites : une capacité très grande engendre une réactivité très grande, mais aussi des coûts très grands (cas de sous production) ;
- ✓ Choisir les moyens de transport : plus le nombre de sites est grand, plus on est proche des clients, et plus on utilise des modes de transport économiques.
- ✓ Le choix des technologies utilisées : cette décision dépend de certains critères économiques, sociaux et financiers.

### **1-5-2. Les décisions tactiques**

Elles sont prises sur un horizon de moins de 18 mois en général, il s'agit de produire en moindre coût pour les demandes prévisibles, et faire la planification dépendant de la structure conçue au niveau stratégique. Parmi ces décisions tactiques :

- ✓ Obtenir les prévisions les plus fiables possibles ;
- ✓ Choisir les modes d'utilisation des ressources (ouverture en 2 huit ou en 3 huit, faire ou non appel à la sous-traitance, ou à des heures supplémentaires) ;
- ✓ Allouer les produits aux sites de production et déterminer les quantités à produire sur chaque site.
- ✓ Planifier la production à tous les niveaux, et les transports associés, ainsi que la maintenance des outils et des moyens de transport
- ✓ Gérer tous les stocks, ainsi que trouver l'allocation optimale de produits aux sites de stockage en prenant compte le cout de stockage de chaque produit dans chaque site, et les couts de transport entre les sites de production et les sites de stockage ;
- ✓ Définir la politique de transport : choisir entre la livraison individuelle ou regrouper les livraisons lors d'une même tournée. La décision dépend de mode de transport et de la quantité demandée par chaque client.

### **1-5-3 Les décisions opérationnelles**

Elles sont prises pour un horizon de très court terme pour assurer la gestion des moyens et le fonctionnement au jour le jour de la chaine logistique. La réactivité de la prise des décisions opérationnelles est un élément de mesure de la performance de la chaine logistique. L'objectif à ce niveau est de répondre aux requêtes des clients d'une façon optimale. Parmi les décisions opérationnelles :

- ✓ Ordonnancement et pilotage en temps réel des systèmes de production ;
- ✓ Tournée de véhicule ou programme de livraison qui donne les produits, la destination et les quantités à livrer.
- ✓ Allocation des moyens de transport : en fonction des programmes de livraison ;
- ✓ Placement plus précis des activités de maintenance préventive ; Affectation des ressources aux taches (matérielles et humaines) de manière dynamique en fonction des aléas (faire l'emploi du temps des employés en tenant compte des contraintes sociales et juridiques).

Figure 7: pyramide des niveaux de décision.



Source : (Supply chain, 2014)

### **Section 2 : La performance logistique :**

#### **2.1. Définition de la performance :**

**Définition 1:** Pour DIMITRE WEISS (WEISS.D, 1988, p. 275) « La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion » .

**Définition 2 :** Pour Olivier MEIER (Olivier, 2003, p. 155) la performance au sein de l'entreprise « c'est le résultat obtenu de cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur ».

**Définition 3 :** PERSON (PERSON.H, p. 29) suggère que « La performance est au carrefour de l'organisation, de la production et de l'homme. Il ne s'agit donc pas d'accroître la production au détriment du risque que peut prendre l'individu en exécutant sa tâche ».

La performance est donc un résultat quantitatif obtenu dans le cadre d'une concurrence et au sein d'une entreprise, elle reflète le degré d'atteindre des objectifs visés.

Une entreprise performante doit être simultanément efficace et efficiente. Elle est efficace au moment où elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés et elle est efficiente dès l'instant où elle minimise les moyens élaborés pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

### **2..2 Les caractéristiques de la performance :**

Selon DORIATH et GOUJET (DORIATH .B, 2002, p. 179)la performance regroupe un ensemble de caractéristiques :

- La performance se traduit par une réalisation (ou un résultat) : la performance est mesurée grâce à certaine réalisation, résultant par la mobilisation des moyens (personnel, financier, ...etc.) dont dispose l'entreprise.
- Elle s'apprécie par une comparaison : la réalisation est comparée aux objectifs, chaque entreprise vise à faire mieux que la période précédente, pour réaliser cet objectif elle doit comparer ce qui est réalisé avec ce qui est fixé comme objectif, cette comparaison se diffère d'un acteur à l'autre.
- La comparaison traduit le succès de l'action : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propre à chaque individu ou à chaque établissement, elle permet d'apprécier la réussite des actions mise en œuvre pour atteindre les résultats, c'est-à-dire un processus.

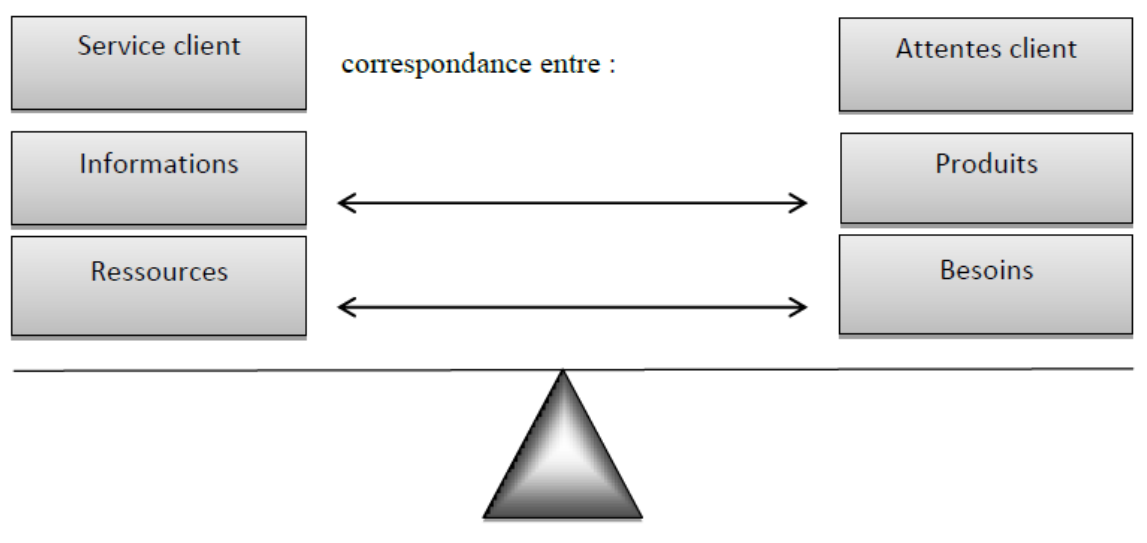
### **2-3-Les leviers de la logistique durable :**

Les leviers logistiques considèrent la fiabilité, l'efficacité, la réactivité et le respect de l'environnement comme composantes clés de la logistique durable. Chaque levier se compose d'un ensemble d'indicateurs, de variables d'action et de plan d'action qui permettent de réaliser les objectifs fixés.

#### **2-3-1-La fiabilité logistique :**

La fiabilité logistique s'exprime par la capacité à livrer des commandes parfaites conformément aux attentes des clients. Elle recouvre les notions de respect des engagements de moyen et de résultats par rapport aux spécifications et aux objectifs prédéterminer, et nécessite des ressources et des connaissances fiables et précises tout au long de la chaîne logistique.

*Figure 8: Levier Fiabilité Logistique.*



Source : (Supply chain, 2015)

**Indicateurs de mesure de fiabilité :** La fiabilité logistique peut être mesurée par plusieurs indicateurs, on peut citer quelque uns (NAIT ATMANE.K, 2017, p. 24)

- Taux de service client
- Taux de service des prestataires logistiques
- Taux d'exactitude des fiches-produits
- Taux de précision des données techniques
- Taux de non-conformité
- Fiabilité des prévisions de vente
- Taux de respect de planning de production
- Taux de respect des procédures
- Taux d'absentéisme
- Nombre d'heures de formation du personnel.

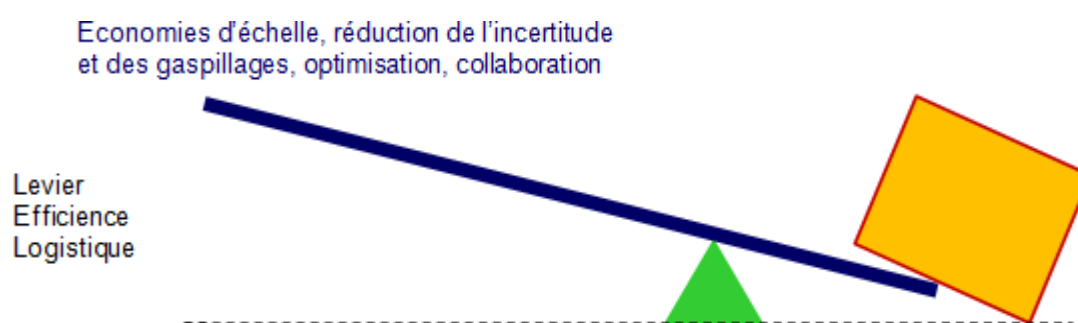
### **2-3-2-L'efficience logistique :**

L'efficience consiste à atteindre un objectif avec le minimum de ressource engagés possibles, et dans la logistique c'est le rapport « Efficacité/Couts ».

L'efficience et l'efficacité ces deux termes proches l'un de l'autre et il ne faut pas se

confondre avec ces deux termes car l'efficacité mesure que l'atteinte d'un objectif sans précision des moyens utilisés.

Figure 9: Levier Efficience Logistique.



*Source: (Supply chain, 2015)*

**Indicateurs de mesure d'efficience** (NAIT ATMANE.K, 2017, p. 25) :

L'efficience peut être mesurée par plusieurs indicateurs, on peut citer les suivants :

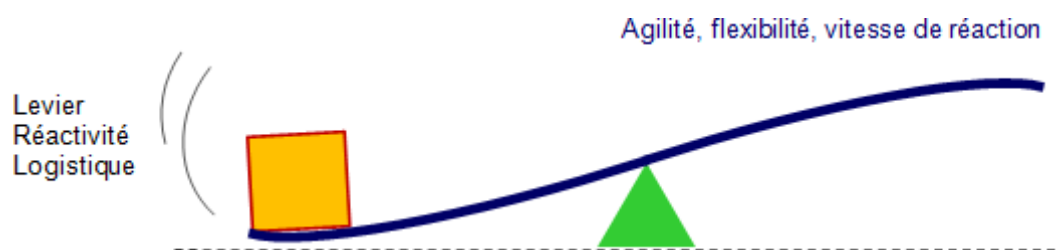
- Rendement matière
- Taux de possession de stock
- Coefficient de lissage de l'activité
- Productivité des opérations
- Taux de palettes hétérogènes
- Taux de remplissage des véhicules
- Rentabilité produit, rentabilité client
- Excédent brut d'exploitation.
- Taux de rentabilité économique
- Valeur économique ajoutée

### **2-3- 3-La réactivité logistique :**

La réactivité logistique est la capacité d'associer rapidement les volumes de production et la variété des produits aux fluctuations de la demande, ainsi que d'accélérer la mise sur la marché d'un nouveau produit.

L'une des clés de la réactivité est la réduction systématique des délais de conception, d'approvisionnement, de fabrication, de changement de série (SMED) et de distribution face aux évolutions de la demande.

Figure 10: Levier Réactivité Logistique.



Source: (Supply chain, 2015)

**2-3-4-Indicateurs de mesure de réactivité logistique** (NAIT ATMANE.K, 2017, p. 26): La réactivité logistique peut être mesurée par plusieurs indicateurs, on peut citer les suivants :

- Time-to-market ;
- Time-to-volume ;
- Rotation des stocks ;
- Vitesse d'écoulement des produits ;
- Ratio de tension des flux ;
- Temps de cycle ;
- Temps de transit ;
- Temps d'attente ;
- Cycle order-to-cash ;
- Cycle cash-to-cash.

### **2-3-4-L'éco-logistique :**

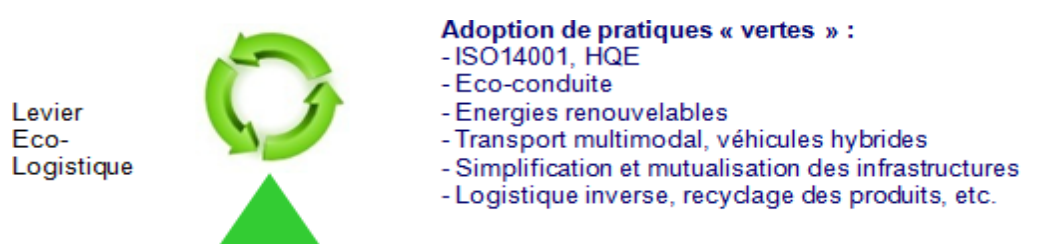
L'éco-logistique est une démarche de réduction des nuisances environnementales générées par les activités logistiques tout au long de la supply chain.

Au plan logistique durable, les programmes de développement durable concernent

plus spécifiquement l'utilisation de propulsion hydrique, la mutualisation des entrepôts et de transport ou le développement du transport multimodal pour réduire la consommation énergétique, les émissions de gaz à effet de serre et la congestion des axes routiers.

Le levier éco-logistique est représenté par une boucle vertueuse associant les trois piliers du développement durable appliqués à la logistique.

Figure 11: Levier Eco-Logistique.



Source : (Supply chain, 2015)

### **Indicateurs de mesure de l'éco-logistique (NAIT ATMANE.K, 2017, p. 28):**

L'éco-logistique peut être mesurée par plusieurs indicateurs, on peut citer les suivants :

- Consommation d'énergie
- Nombre de tonnes-kilomètres parcourus
- Nombre de tonnes de CO<sub>2</sub> émis par les plates-formes logistiques et le transport
- % des modes de transport alternatif à la route
- Taux de congestion du trafic.

### **2-4 Mesure de la performance : (FRANCOIS.Julien, 2007)**

L'évaluation de la performance est l'une des préoccupations majeures des spécialistes, la mise en place de mesure de performance est indispensable pour pouvoir évaluer l'efficacité d'un système logistique, selon Benmon 1998 on peut distinguer entre deux classes pour ces mesures :

- Les mesures de performance quantitatives ; (satisfaction du client, flexibilité, des flux physique et d'information, gestion des risques financiers).

- Les mesures de performance qualitatives. (Retard de livraison, temps de réponse client...)

On peut identifier six classes d'indicateurs pour mesurer la performance de la chaîne logistique (SAMIA.J, 2004) :

### **2-4-1-Métrique de planification de commandes :** elle se fait par :

- La méthode de réception des commandes : détermine comment les spécifications des clients sont converties en données échangées tout au long de la chaîne.
- Le chemin de la commande : c'est le temps écoulé depuis la réception de la commande jusqu'à la livraison du produit au client.
- Temps de latence de la commande (order lead time) : il inclut tous les canaux par lesquels la commande est passée.

### **2-4-2-Evaluation des fournisseurs :**

L'évaluation des fournisseurs souvent réalisée sur la variation des prix et sur les délais de livraison, d'autres aspects aussi importants doivent être inclus comme la qualité, la réactivité, la disponibilité, et la satisfaction des clients. L'évaluation des fournisseurs doit être faite de façon périodique et projetée à long terme.

### **2-4-3-Les métriques au niveau de la production :**

Il a un impact sur le coût du produit fabriqué, sa qualité, et la rapidité de sa distribution aux clients et ils sont :

- La gamme de produits et/ou de services offertes et produites.
- La capacité de production : son rôle est important vu qu'elle détermine les niveaux d'activités tout au long de la chaîne. Elle influence directement la vitesse de réponse aux commandes (réactivité de la chaîne) et le temps de cycle d'un produit dans la chaîne.
- Efficacité de techniques d'ordonnancement : détermine la façon avec laquelle les ressources sont allouées aux tâches.

### **2-4-4-Evaluation des livraisons :**

La performance de cette fonction détermine en grande partie la satisfaction des

clients ou non, la capacité de cette fonction à être rapide dépend de certains paramètres comme le mode de transport choisi, la fréquence des livraisons, la localisation des dépôts, et sa capacité à répondre favorablement à une demande spécifique d'un client.

**2-4-5-Evaluation de la qualité service** : elle se fait à travers :

- ✓ La flexibilité : c'est-à-dire la capacité de la chaîne logistique de pouvoir répondre favorablement à des demandes individuelles des clients. La flexibilité peut être mesurée par le temps de cycle de développement d'un produit et les temps de réglage des machines ou outils.
- ✓ Le temps de réponse aux requêtes des clients concernant par exemple le suivi de l'état de leurs commandes.
- ✓ La qualité du service après-vente.

**2-4-6- Evaluation des couts de la logistique** :

C'est l'évaluation de tous les couts liés à la logistique. C'est un indicateur financier très important.

**2-5 Les principes généraux de mesure de performance** (NAIT ATMANE.K, 2017, p. 35):

Pour mesurer la performance d'une entreprise, il faut respecter quelques règles, ces indicateurs doivent :

- ✓ Etre alignés sur la stratégie de l'entreprise et cohérentes les unes avec les autres.
- ✓ Avant tout mesurer la qualité des processus et non les personnes.
- ✓ Permettre de comprendre les problèmes et d'en supprimer les causes.
- ✓ Etre orientés vers le résultat et s'intéresser à l'impact sur l'entreprise dans sa globalité.

### Section 3 : les modèles et les outils de mesures de la performance logistique

Il existe plusieurs modèles de mesure de performance logistique, et les plus connus sont :

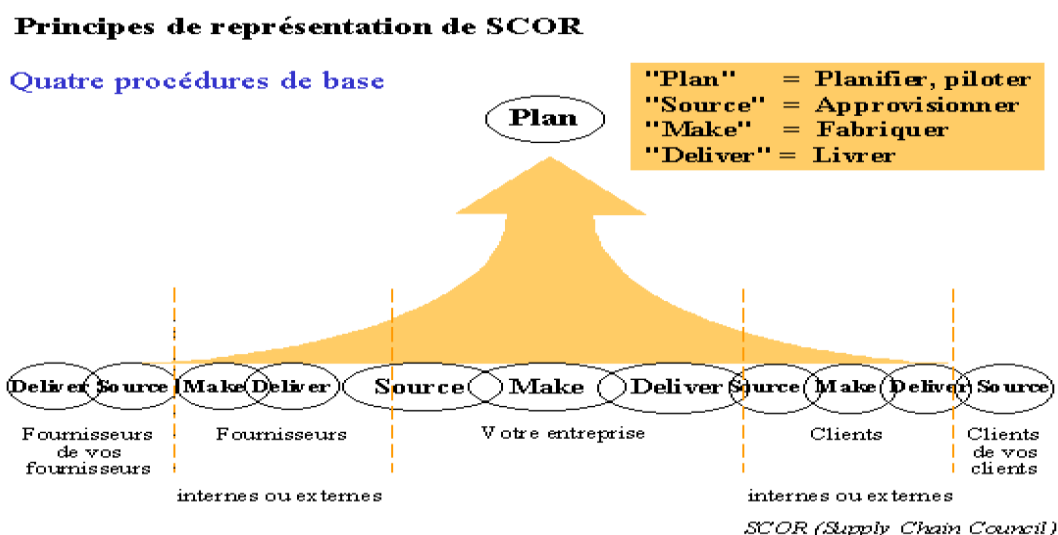
#### 3-1-Modèle SCOR : (AMRANI-ZOUGGAR.AICHA, 2009, p. 32)

Le modèle SCOR est un modèle quantitatif basé sur un Benchmarking des modélisations de la chaîne logistique, il est composé de quatre niveaux et décrit les processus-clés présents dans chaque entreprise. Il est organisé autour de 5 processus majeurs : planification, approvisionnement, fabrication, livraison et gestion des retours. Et s'applique aux grandes entreprises. Il propose un certain nombre d'indicateurs de performance relatif à chacun des processus et décrit les meilleurs pratiques associés à chacun des éléments du processus.

Le modèle s'organise autour des interactions entre clients et chaîne logistique, depuis la réception de la commande jusqu'au paiement de sa facture.

Une modélisation classique de SCOR est proposée par la figure ci-dessous

Figure 12 : Présentation du modèle SCOR



Source : (AMRANI-ZOUGGAR.AICHA, 2009, p. 49)

#### ❖ Les étapes de l'approche SCOR

L'approche SCOR peut être fragmentée en trois étapes :

- L'analyse, ce qui vise à décrire une chaîne logistique à l'aide d'une boîte à outil.
  - L'évaluation, qui propose des indicateurs de performance standards pour les chaînes logistiques permettant notamment de se comparer avec d'autres entreprises.
  - L'amélioration, qui exploite de bonnes pratiques préconisées par le modèle SCOR.
- ❖ Les niveaux proposés par SCOR

Le modèle SCOR propose les niveaux suivants :

- Le niveau 1 permet sur la base des fonctions élémentaires (approvisionner, faire, délivrer, planifier et retourner), de modéliser le périmètre de la chaîne logistique que l'on souhait étudier.
- Le niveau 2, détaille, sur la base de catégories de processus prédéfinis, chacune des grandes composantes de la chaîne logistique. Ici aussi, le modèle SCOR propose des indicateurs de performance associés à chaque élément de la boîte à outils proposée.
- Le niveau 3, pour sa part, décrit de façon plus détaillée chacun des processus définis au niveau 2 cette description s'appuie, une fois encore, sur des éléments prédéfinis. Des indicateurs de performance sont associés à chacun des éléments de la bibliothèque de données.
- Le niveau 4, n'est pas, à proprement parler, partie prenante du modèle SCOR. Il s'agit ici de descendre au niveau des activités élémentaires (par essence, spécifiques à chaque entreprise), qui boîte à outils ou d'indicateurs de performance.

L'approche SCOR propose un ensemble de catégorie d'indicateurs de performance et qui sont relatifs à la :

- ✓ Vision client : qualité de service, flexibilité, efficacité – vitesse ;
- ✓ Vision processus interne : coûts et efficacités ;
- ✓ Vision actionnaires : rentabilité, retour sur investissement et dividendes

### **3--2-Le modèle Balanced Scorecard BSC (DAVID.N, 1998) :**

Le BSC est un concept de management visant à traduire la stratégie d'une organisation en actions. Et il est conçues pour fournir un système d'information globale aux

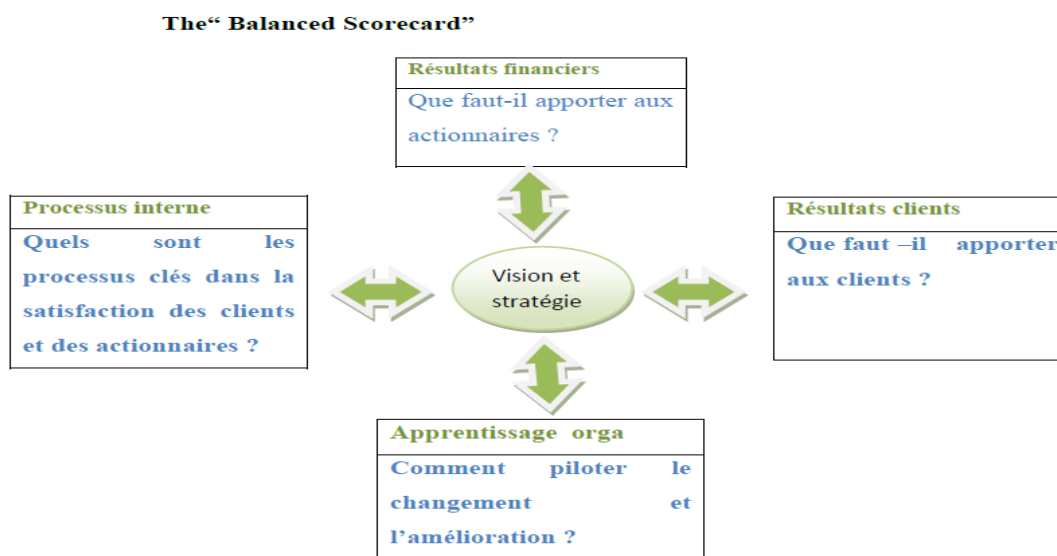
dirigent et suivent un nombre limité d'indicateurs en relation directe avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le Balanced Scorecard a plusieurs fonctions qui sont résumées comme suit :

- ✓ Assurer le déploiement efficace de stratégie en communiquant clairement les éléments de BSC à travers l'ensemble de l'organisation.
- ✓ Déployer une nouvelle stratégie ; ce qui suppose bien souvent des changements majeurs de direction et par conséquent, des adaptations substantielles de la structure afin d'encourager les collaborateurs à changer.
- ✓ Mesurer la performance de l'organisation pour le contrôle stratégique et l'adaptation continue au changement de l'environnement.

Le BSC repose sur quatre axes stratégiques : tel qu'illustre le schéma ci-dessous

Figure 13: les quatre axes du Balanced Scorecard



Source : (DAVID.N, 1998, p. 34)

Afin de mieux comprendre on explique brièvement ces quatre axes :

- L'axe « performance financière » : renferme des indicateurs tels que les prix des produits ou les coûts des fournitures, les salaires, les coûts de transports, la valeur ajoutée de la productivité, le taux de rotation de capitaux. Les indicateurs financiers ne fournissent pas à eux seuls une image assez complète du bon déroulement des activités de la chaîne logistique.

- L'axe « processus interne » renferme des indicateurs tels que les prévisions des ventes, la qualité de production, la flexibilité de production, les temps de cycles internes. Ces indicateurs évaluent la performance opérationnelle et ne sont pas liés nécessairement aux résultats financiers.
- L'axe « clients » englobe des indicateurs qui déterminent la performance orientée client comme la livraison à temps, le cycle d'exécution de la commande, le taux de satisfaction client et la conformité d'exécution de la commande.
- L'axe « apprentissage organisationnel » est la dimension la plus difficile à définir, ses indicateurs quantifient l'efficacité de l'entreprise dans l'intégration de nouvelles compétences.

### **3-3-WCL : World Class Logistics (BAGLIN.G, 2007, p. 76):**

Le modèle WCL Model (*World Class Logistics*), élaboré en 1995 a pour caractéristique de proposer une grille de lecture synthétique d'une chaîne logistique efficiente et efficace où sont entremêlés quatre domaines de compétence qui s'articulent à l'intérieur d'un environnement spécifique et qu'il est difficile pour les concurrents de dupliquer.

Les Caractéristiques de l'approche :

- Élaboré par Michigan State University.
- S'applique à la performance de la chaîne logistique.
- Questionnaire de 68 questions.
- Évalue le degré d'intégration des acteurs de la chaîne logistique
- Évalue la maîtrise des concepts caractérisant la chaîne logistique

### **3-4- Le tableau de bord : (PICHOT(P), BAPTISTE(G), & NEUBERT, p. 10)**

Un tableau de bord est un outil de gestion regroupant les indicateurs financiers et non financiers les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité. Le tableau de bord vise plusieurs objectifs :

- Constituer un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapidement et de façon ciblée.
- Fournir une information aux différents responsables d'une entreprise et non seulement à la direction générale.
- Donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations.

### **3-5- Le Benchmarking (ANDERSEN (B), 1999, p. 378):**

Selon Anderson et d'autres écrivains décrivent le Benchmarking comme étant la succession des étapes suivantes :

- La mesure de sa propre performance et celle des organisations de référence, avec comme objectif la comparaison et la réalisation d'amélioration.
- La comparaison des niveaux de performance, des processus et des pratiques.
- L'apprentissage des bonnes pratiques détectées chez chaque partenaire pour introduire des améliorations au sein de sa propre organisation.
- La mise en œuvre de solution améliorant la performance qui constitue l'ultime objectif.

#### ❖ Objectif du Benchmarking

Le Benchmarking intra-entreprise permet d'identifier quelle unité au sein de l'entreprise fonctionne de manière exemplaire et elle permet aussi de contextualiser l'entreprise dans son environnement, afin d'identifier les opportunités d'amélioration. Les entreprises ont recours au Benchmarking externe afin d'étudier les pratiques industrielles des concurrents avec pour objectif l'amélioration de leur propre performance.

(Handfield & Straight, 2004) (Handfield.R, 2004) assurent qu'un effort de Benchmarking aussi bien interne qu'externe procure aux décideurs une base d'indicateurs intéressante pour comprendre comment orienter leurs efforts.

Les difficultés d'utilisation de cette méthode sont notamment liées à la taille de l'entreprise ou au secteur d'activité.

### **Conclusion du chapitre :**

Au cœur de ce chapitre, nous avons vu que la performance intègre différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs ne la perçoivent pas de la même façon. Elle est relative à l'objectif et la stratégie et la vision de l'entreprise, et c'est pour cette raison que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles.

Pour évaluer la performance logistique d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes les dimensions et s'appuyer sur les facteurs qui déterminent l'amélioration, et pour effectuer une évaluation le manager doit collecter des informations et données concrètes, ce qui lui permettrait de corriger les erreurs et de détecter d'autres anomalies pour améliorer la performance.

**Chapitre 03 : l'impact de la gestion  
des stocks sur la performance  
logistique de l'entreprise**

## **Chapitre 03 : l'impact de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise**

60

### **Introduction**

Après avoir abordé d'une façon approfondie dans les deux chapitres précédents le cadre théorique sur la gestion des stocks et la performance logistique dans une entreprise, nous passons dans ce chapitre à la réalisation effective des chapitres précédents et nous essayerons de répondre à notre problématique sur l'impact de l'optimisation de la gestion des stocks sur la performance logistique.

A cet effet, nous allons organiser notre travail en trois sections, dont la première sera consacrée à la présentation de l'entreprise d'accueil CEVITAL et l'unité d'eau minérale Lalla Khedidja. La deuxième section, quant à elle, sera consacrée à la présentation de l'enquête que nous avons effectuée au sein de l'entreprise lieu de stage, et enfin dans la troisième section nous allons analyser et interpréter les résultats de l'enquête.

### **Section 1 : La présentation du Groupe Cevital et de l'unité Eau minérale « Lalla Khedidja »**

#### **1. La présentation de l'organisme d'accueil :**

Nous allons commencer par la présentation du Groupe Cevital

##### **1-1 La présentation du groupe Cevital :**

CEVITAL agro-industrie filiale du groupe SPA, est une grande entreprise citoyenne algérienne, spécialisée dans la production, la distribution et le conditionnement des produits agro-alimentaires, créée avec des fonds privés en mai 1998 par Mr Isaad REBRAB.

CEVITAL est le plus grand complexe en Algérie, leader en Afrique ainsi que dans le bassin méditerranéen. C'est la première entreprise nationale ayant investi dans plusieurs secteurs d'activité. Ce dernier englobe 26 filiales dont les activités sont diversifiées dans l'industrie agro-alimentaire (sucre et l'huile végétale...), grande distribution, automobile, service et immobilier. Ainsi, CEVITAL a bâti un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée.

Il a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine Agro-alimentaire par ces 1800 collaborateurs, dont 1500 en Algérie, l'entité s'est constituée au fil des investissements autour de l'idée forte qui est de bâtir un modèle économique aidant l'économie algérienne.

Le groupe CEVITAL, à travers son histoire, a pu atteindre un nombre important de filiales, ce qui se reflète par sa taille et par la notoriété dont il jouit actuellement.

Nous pouvons se rendre compte, d'après l'histoire du groupe retracée dans le tableau ci-dessous que :

Figure 14: Développement de Cevital



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'entreprise.

## Chapitre 03 : l'impact de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise

63

Aujourd'hui, Cevital Agro-industrie est le plus grand complexe privé en Algérie. Ses filiales se répartissent comme suit :

- Agro-alimentaire
  - Cevital Agro « CEVITAL » ;
  - Spécialisé dans l'agriculture « Ceviagro » ;
  - La compagnie maritime de transport de marchandises « Nolis ».
- Automobile
  - Concessionnaire de véhicules Hyundai « Hyundai » ;
  - Concessionnaire de véhicules Fiat « Fiat » ;
  - Location de véhicules touristiques « Cevicar » ;
  - La commercialisation et la maintenance de véhicules « Act » ;
- Immobilier ;
  - Promotion immobilière « Immobis » ;
- Industrie ;
  - Production et commercialisation de matériels électroniques « Samha » ;
  - Production et transformation de verre plat « MFG » ;
  - Production et commercialisation du matériels électroménagers « Brandt » ;
  - Production et commercialisation de l'acier « O » ;
- Distribution ;
  - La grande distribution (hyper et supermarché Uno) « Numidis » ;
  - Gestion des plates-formes logistiques « Numilog » ;
- Construction ;
  - Industrie du bâtiment préfabriqué et bureau d'étude « Cevico » ;
  - Electricité industrielle, automatisme, climatisation et plomberie « Cevielec » ;
  - Menuiserie et bâtiments « OXXO » ...etc.

Pour notre cas, on s'intéressera plus précisément à l'unité Eau minérale « Lalla Khadîdja » et on va commencer tout d'abord par sa présentation.

### **1-2 La présentation de l'unité Eau minérale « Lalla Khedidja » :**

L'unité d'eau minérale « Lalla Khedidja » du groupe Cevital SPA située au pied du mont Djurdjura dans la commune d'AGOUNI GUEGHRANE, à environ 35 Kms au sud-ouest du chef-lieu de la wilaya de TIZI OUZOU, puise son eau de la source THINZER située au flanc du mont KOURIET.

L'eau de Lalla Khadidja prend son origine au plus haut sommet du Djurdjura, pour parler de ses caractéristiques il s'agit d'une eau minérale non gazeuse, riche en minéraux essentiels à la vie, réputée pour sa légèreté et sa pureté. C'est une eau de montagne dont le parcours géologique est protégé contre toute pollution. Elle est ainsi directement embouteillée sans subir aucun traitement chimique. En juillet 2007 la célèbre eau minérale prend sa place sur le marché.

En plus de deux lignes de conditionnement destinées pour l'eau minérale, l'unité dispose d'une troisième ligne destinée à la production de l'eau gazéifiée.

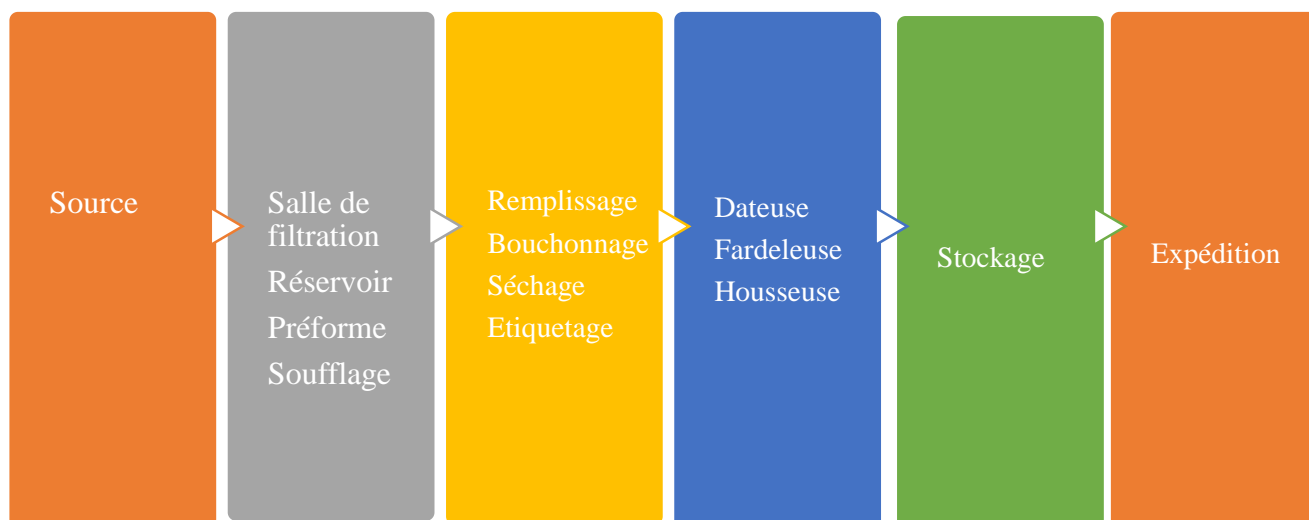
### **1-3-Processus de Production de l'unité l'eau minérale Lalla khedidja :**

L'entreprise CEVITAL possède une unité de production du plastique qui transforme le PET en préforme, sachant que cette dernière c'est la matière première de la bouteille, c'est-à-dire l'unité d'eau LLK achète de la préforme pour la souffler. Entre temps, l'eau minérale sera filtrée et réservée. Suite à quoi, elle sera emboutée et les bouteilles sont bouchonnées et étiquetées, tout en mentionnant dessus les dates de fabrication et de péremption. Ensuite, lesdites bouteilles seront fardelées et enfin les stocker.

Les deux lignes de production de l'eau minérale suivent le même processus jusqu'à l'arriver au stockage. La ligne 1 est stockée à base du carton parce qu'elle est destinée à la vente directe. Cependant, la ligne 2, qui est stockée à base de la fibre, est destinée à être plus ou moins stockée, ce qui exige le respect de certaines normes en la matière.

Le produit ne sera pas expédié jusqu'à la validation des bulletins d'analyses, cette étape prend généralement durée de 72 heures après la date de production.

Figure 15 : Processus de production de l'eau minérale



Source : Réalisée par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise.

### 1.4 Missions :

- ✓ Créer des supermarchés et hypermarchés ;
- ✓ Constituer et mettre en application la politique qualité dans les magasins ;
- ✓ Analyser la satisfaction des clients et activer les plans d'amélioration pour assurer la fidélisation ;
- ✓ Anticiper les besoins des clients en contribuant au Management de Qualité ;
- ✓ Suivre et assurer les plans d'action mis en place ;
- ✓ Création d'un référentiel de qualité « LALLA KHEDIDJA »
- ✓ Préparer et mettre en place audits internes, afin de détecter les anomalies et organiser les actions correctives correspondantes ;
- ✓ Faire connaître et valoriser la démarche qualité par des actions de communication ;
- ✓ Participer à l'élaboration d'une politique qualité de l'entreprise pour l'intérêt des services

### 1.5. Les objectifs

- ✓ Eriger un lieu de commerce et de vie incontournable simple, moderne et convivial ;
- ✓ Faciliter les achats des clients au sein des magasins en leurs proposant différents produits.
- ✓ Offrir un confort optimal aux clients ;
- ✓ Instaurer des prix compétitifs. Devenir leader de la grande distribution en Algérie ;
- ✓ Avoir les prix les plus compétitifs sur les marchés grâce à une politique d'achats Centralisée ;
- ✓ La stratégie de LALLA KHEDIDJA est d'offrir au client ce dont il a besoin, avec un renforcement de son offre commerciale, portant notamment sur des univers qui répondent aux tendances actuelles de la consommation.

### 1-6-L'organisation de la fonction supply chain au niveau de l'unité Lalla khedidja:

L'organisation de la logistique au sein de l'entreprise LLK elle constitue les fonctions suivantes :

#### 1-6-1 La fonction approvisionnement

La fonction approvisionnement a pour mission de procurer à l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité, les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont l'entreprise a besoin pour ses activités.

Cette fonction englobe les tâches suivantes :

- ✓ Connaître les marchés et les sources d'approvisionnement pour toutes les catégories d'achats et surveiller leurs évolutions ;
- ✓ Collaborer à la définition des caractéristiques et spécifications des produits à acheter rechercher, sélectionner les fournisseurs et négocier avec eux ;
- ✓ Programmer et passer les commandes d'achats ;
- ✓ Suivre les livraisons des commandes ;
- ✓ Contrôler les réceptions des commandes ;
- ✓ Analyser l'utilisation des achats dans les différents services ;
- ✓ Gérer les stocks ;

- ✓ Fournir les informations dans ce domaine à tous les services utilisateurs.

Les principaux objectifs de cette fonction sont d'assurer la sécurité et la régularité des approvisionnements et d'améliorer le rapport qualité/prix des produits achetés et enfin limiter et optimiser le niveau des stocks de matières premières et des fournitures.

### 1-6-2 Magasinage :

La fonction magasinage contient :

#### A. Magasin pièces de rechange

- Elle contient de (+6000articles) codifié ;
- La gestion des stocks dans l'entreprise est faite sous un logiciel appelée «coswin» et l'accès au logiciel est limité pour chaque profil ;
- Et elle veille sur le stock c'est-à-dire s'approcher de 0 écart, l'erreur est due au facteur humain ;
- Réalisation des inventaires (justification des écarts) et le pré inventaire ;
- Vérification de la quantité et la qualité du produit avant la réception par le methodiste et le magasinier ;
- La réception dans le magasin est codifiée. Dans le cas d'absence d'un code précis une demande de codification est faite au service méthode Cevital à Bejaia à base de logiciel, cela pour éviter la diversification de codes et l'anarchie en gestion ;
- Les sorties doivent être déclarées le jour même et enregistrées sur coswin ;
- Le transfert doit être déclaré que ça soit en interne ou externe ;
- Le transfert se fait après la validation du bon de transfert.

#### B. Magasin consommable

Le magasin englobe la matière première tels que le PET et PEHD, les colorants ainsi que le (Bouchons +préforme) et le film thermo rétractable (Le fardeau) ; et la hausse thermo rétractable (la palette) ...etc.

#### C. Magasin Article de bureau

Les réapprovisionnements sont réalisés par le responsable du magasin (sous coswin) par Bejaïa. La réservation se fait par le magasinier Lala Khadîdja. Une fois validé, le produit est réservé, ensuite livré. Si le produit n'est pas fait sous coswin (logiciel), l'achat se fait par des bons au niveau de CEVITAL Bejaia. Avant toute procédure d'achat d'une pièce donnée, un bon de commande est fait à plusieurs fournisseurs qui vont remettre à l'entreprise des

offres, tout en spécifiant le prix et les délais de livraison de la pièce. Après réunion avec la maintenance et la direction, une décision sera prise et le choix du fournisseur sera fait. Donc, l'approvisionneur qui s'occupe des achats étrangers s'occupera de la demande d'achats. Une fois la commande validée et lancée, on arrive à la réception de la pièce qui sera accompagnée du bon de livraison et de la facture.

### **1-6-3 Expédition :**

Le responsable d'expéditions a pour fonction d'assurer la préparation et la traçabilité ainsi que la distribution des produits finis ; et pour expédier un produit, il est impératif que le client fasse un bon de commande (voir annexe A), puis se présente à l'entreprise avec un bon d'affectation (voir annexe B). Suite à quoi, il y aura vérification du vérifieur du bon et affectation d'un quai pour le chargement du camion. A noter qu'un Chef de quai doit skipper le code barre pour la traçabilité du produit. Après le chargement, l'enregistrement sur le logiciel sage 1000 est effectué et la facture et le bon de livraison seront donnés au client. (voir annexe C) et (voir annexe D).

Et pour l'opération d'un transfert au centre de livraison régional CLR, c'est la même opération que la vente. C'est juste qu'il faut faire une demande de transfert (voir annexe E) et dès que le chauffeur arrive, il doit présenter un bon au service d'expédition et le responsable doit vérifier le bon s'il provient d'un des prestataires logistiques de l'entreprise à savoir ; Numiliog, tarek , Ben Hama , Cevital et le facturier doit lui faire un bon de transfert (voir annexe F) .

## Section 02 : Cadre méthodologique

Dans cette partie, nous allons délimiter la démarche méthodologique utilisée pour réaliser notre étude, en précisant la méthode de collecte des données et les outils utilisés dans ce cadre.

### 2-1 Méthodologie de recherche :

Toute étude scientifique rigoureuse doit suivre une démarche précise, convenable à ses variables en vue de l'obtention de résultats clairs et fiables ; pour cela, il faut choisir l'approche la plus adéquate à la thématique posée.

Dans le cadre de notre recherche et pour répondre à notre question de recherche, nous avons opté pour une méthode de recherche qualitative.

### 2-2. Outils de collecte des données :

Afin de mener une bonne analyse de notre recherche, que ce soit du côté théorique ou en pratique, nous avons utilisé des outils importants qui sont donnés comme suit :

#### 2-2 -1 La recherche documentaire :

La recherche documentaire permet de collecter la documentation significative sur une question en vue de disposer d'un maximum d'informations pertinentes dans un domaine sur le sujet à traiter. C'est notamment le processus de recherche, d'indentification et d'acquisition des documents en rapport avec un sujet bien délimité, donc la conception d'une stratégie de recherche qui nécessite une méthodologie efficace (N'Da.Paul, 2015) .

Lors de la réalisation de notre recherche, nous avons consulté des ressources documentaires qui ont un aperçu sur le concept de la gestion de stock et la performance logistique dont les ressources de la bibliothèque de l'ENSM et l'EHEC, des ouvrages, des articles, et les différents moteurs de recherches et on a également exploiter des documents internes de l'entreprise dans le but d'avoir un aperçu sur le fonctionnement de l'unité de lalla khedidja et réaliser notre étude sur l'impact de la gestion de stock sur la performance logistique et l'évaluation de la gestion de stock et la performance logistique de l'activité LLK .

#### 2-2-2-Observation :

Selon (De Ketel, 1980) ; « observer est un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence, orienté par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations ».

Dans la réalisation de notre mémoire, l'observation été l'une des premières étapes de la recherche qui nous a permis de mieux connaître le terrain d'investigation et d'application, c'est-à-dire connaître les différents ateliers de l'unité d'eau minérale Lalla Khedidja et son processus de gestion de stock.

### 2-2-3-Entretien :

Selon (Angers.M, 1997) un entretien se définit comme étant « technique directe d'investigation scientifique utilisé auprès d'individu pris isolément. Mais aussi dans certains cas auprès de groupe qui permet de les interroger de façon semi-directive et de faire un prélèvement qualitatif en vue de mieux connaître en profondeur des informations ».

Il y'a deux types d'entretien :

- **Entretien directif :**

Selon (Blanchet.A & Gotman.A, 2010) l'entretien directif considéré comme « plus courant que l'entretien semi-directif, il cherche à faire répondre l'interviewé de façon précise à des questions ouvertes, certes mais qui laissent que peu de place à la spontanéité plus "relâcher" qu'un interviewé pourrait tenir lors d'un entretien semi-directif, voire bien évidemment non directif ».

- **Entretien semi-directif :**

Dans un entretien semi-directif précise (Wacheux.Frédéric, 1996) que « l'acteur s'exprime librement, mais sur des questionnements bien précis, sous le contrôle du chercheur, l'implication est partagée ».

Pour notre étude, nous avons vu utile d'utiliser l'entretien semi-directif, et cela pour les raisons suivantes :

- Il offre une liberté d'expression aux répondants.
- Il nous permet de structurer le déroulement de l'entretien.

### 2-2-4 Le guide d'entretien :

Nous avons élaboré ce guide d'entretien auprès des responsables de l'entreprise LLK, ce guide contient des questions dans lesquelles nous aurons basé pour savoir les opinions de ces responsables sur notre travail de recherche comme nous pouvons le voir dans (Annexe G).

A- Le choix des personnes :

Pour atteindre notre objet d'étude nous avons interviewé un nombre de personnes qui ont la qualité de responsable (des cadres) dans les différents départements de l'entreprise, la sélection de ces personnes été en matière de leurs responsabilités et leurs tâches dans l'entreprise qui ont en relation directe ou indirecte avec notre sujet.

Nous avons réalisé nos entretiens semi-directifs avec 4 responsables, qui sont :

- ✓ Chef de département approvisionnement ;
- ✓ Chef de département de la gestion des stocks ;
- ✓ Chef de département de production ;
- ✓ Chef de département de distribution.

### **2-3 Les indicateurs de la performance logistique :**

A ce stade, nous arrivons à faire une analyse des indicateurs de la performance logistique au sein de l'entreprise LLK, il existe deux types :

- Les indicateurs quantitatifs : le chiffre d'affaires (CA), le nombre d'approvisionnement, le coût de gestion des stocks, le nombre de pannes de la chaîne de production...etc.
- Les indicateurs qualitatifs : la satisfaction client, l'image de l'entreprise...etc.

### **2-4 Limites et obstacles de la recherche :**

Les obstacles et les difficultés de la recherche scientifique sont évidents et doivent être surmontés pour obtenir des résultats satisfaisants.

Au cours de nos recherches, nous avons rencontré plusieurs difficultés qui constituent les véritables gènes qui réalisent notre travail. Nous citons ci-dessous les principaux obstacles que nous avons rencontrés :

- Manque d'ouvrages récents au niveau de la bibliothèque qui traite notre sujet de recherche ;
- La confidentialité des données ;
- La condition sanitaire (Covid-19).

### Section 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Dans cette section, nous allons analyser les résultats de l'enquête à partir des entretiens effectués au sein de LLK et proposer des suggestions et recommandations.

#### 3-1 Les résultats de l'entretien :

Notre entretien a été effectué au cours de la période allant du 13/06/2021 jusqu'au 22/06/2021, la durée moyenne de l'entretien avec chaque responsable a été d'environ de 30 à 45 minutes. Le but de l'entretien c'est de récolter le maximum d'informations, et répondre à la question de l'existence d'un impact de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise lieu de notre stage pratique. Les résultats des entretiens sont donnés comme suit :

##### 3-1-1 Axe 1 : Processus d'approvisionnement au sein de LLK

- ✓ **Question 1 : Pouvez-vous nous déterminer le rôle de votre département dans l'entreprise ?**

**Le responsable :** le rôle de notre département c'est de procurer la matière première et l'emballage pour l'entreprise et lancer des appels d'offres pour trouver des bons fournisseurs et cela à travers plusieurs critères et exigences de la commande.

- ✓ **Question 2 : quelles sont les critères et les exigences de la commande ?**

**Le responsable :** l'entreprise d'eau minérale LLK exige à ces fournisseurs tout d'abord la disponibilité, c'est à dire que la matière soit disponible, ensuite la qualité du produit. Il faut qu'il soit conforme et pour en finir le prix ; et ces fournisseurs possèdent un contrat de 12mois et à la fin de l'année l'entreprise évalue ces fournisseurs par rapport à ces critères pour ensuite leur renouveler leurs contrats, cela se fait chaque année.

- ✓ **Question 3 : est-ce que la fonction d'approvisionnement contribue-t-elle dans la chaîne logistique et quelle est la relation de l'approvisionnement avec la gestion de stock ?**

**Le responsable :** La fonction d'approvisionnement contribue dans la chaîne logistique parce qu'elle représente la fonction en amont dans la chaîne logistique, et la réduction des coûts d'approvisionnement contribue à la réduction des coûts du produit finis.

La relation des activités d'approvisionnement et de la gestion des stocks, c'est que la GDS définit les besoins de réapprovisionnement à travers le suivi des mouvements des stocks

## Chapitre 03 : l'impact de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise

73

et puis le département d'approvisionnement lance des commandes pour accomplir ses besoins.

### ✓ **Question 4 : comment réagissez-vous lors d'une rupture de stock en matières premières au sein de vos entrepôts ?**

**Responsable :** Nous avons rarement des ruptures de stocks parce qu'on utilise le Programme de prévision et aussi le contrat des fournisseurs, le critère le plus important c'est la disponibilité du produit et on peut faire des transferts de matière au niveau des entrepôts du groupe CEVITAL.

### ❖ **Analyse et discussion des résultats de l'axe 1 :**

Le responsable du département d'approvisionnement assure la disponibilité des produits, matières, des équipements et des matériaux pour la production et pour l'ensemble de l'entreprise, ainsi que le choix des meilleurs fournisseurs tout en respectant le rapport de disponibilité et la qualité et la gestion des stocks elle a une relation avec l'approvisionnement car elle permet d'avoir plus de visibilité des niveaux des stocks afin qu'ils placent les commandes au bon moment avec la bonne qualité.

### **3-1-2 Axe 2 : Processus de Gestion des stocks au sein de LLK :**

#### ✓ **Question 1 : Pouvez-vous nous déterminez le rôle de la gestion de stock dans l'entreprise ?**

**Responsable :** La gestion des stocks cherche à trouver l'équilibre entre la rotation des stocks et l'approvisionnement dans le but de disposer à chaque instant la quantité adéquate de produit.

#### ✓ **Question 2 : Comment sont configurés les espaces de stockage et quelles sont les modes de stockage ?**

**Responsable :** La configuration des espaces de stockage est constituée d'une zone de réception et une zone d'expédition et chargement des camions et une zone de stockage de la pièce de rechange et fourniture de bureau.

La méthode de stockage est la méthode first in first out (FIFO)

#### ✓ **Question 3 : Comment vous gérez les retours ?**

**Responsable :** Dans ce cas, si c'est un retour par rapport à la non-conformité de la matière première d'abord on lui fait une fiche de non-conformité et on appelle le fournisseur

## **Chapitre 03 : l'impact de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise**

74

pour qu'il constate la non-conformité de son produit, ensuite on lui rend la marchandise ; soit il va la rembourser et il va faire une facture d'avoir, ou bien il va échanger sa marchandise.

Si c'est un cas interne par rapport à la non-conformité de la bouteille, la commission de réforme doit vérifier si l'anomalie soulevée est vraie, donc il faut faire un PV pour valoriser le produit et ensuite l'envoyer à la direction des finances et comptabilité et la direction des impôts pour constater et ensuite faire un PV de destruction. Dans ce cas, il y a une procédure réglementaire à respecter.

### **✓ Question 4 : Disposez-vous d'un stock de sécurité ?**

**Responsable :** Oui l'entreprise LLK dispose d'un stock de sécurité et il est utilisé seulement en cas de besoin.

### **❖ Analyse et discussion des résultats de l'axe 2 :**

Le responsable de la gestion des stocks cherche à disposer, chaque instant, de la quantité de produits dont l'entreprise a besoin et il dispose d'un stock de sécurité. La gestion des stocks est faite selon la méthode FIFO, pour le produit fini et la pièce de rechange. L'entreprise fait appel à la méthode Pareto pour la classification des articles, et chaque article est codifié. Les articles lourds sont placés en bas contrairement aux articles légers qui sont mis en haut (dans ce cas l'importance est donnée au poids des articles).

### **3-1-3 Axe 3 : Processus de Production au sein de LLK :**

#### **✓ Question 1 : quel est le rôle de la fonction de production dans l'entreprise ?**

**Responsable :** le rôle de la fonction de production se résume à la mise en application des méthodes et techniques dans le but d'accomplir la transformation des matières en produits finis, la combinaison des ressources, parmi lesquels on trouve les moyens matériels (les machines), les moyens humains (le personnel) et les matières (premières et consommable) dans un planning dans le but d'assurer la fabrication des produits en qualité et en quantité définies (suffisantes).

#### **✓ Question 2 : Comment la fonction de la gestion de stock influe-t-elle sur la Performance de la production ?**

**Responsable :** La performance de la production est proportionnelle à la performance de la gestion des stocks, quand on a une bonne gestion des stocks (disponibilité des matières de production) alors on aura par conséquent, le plus souvent, une gestion de production performante.

✓ **Question 3 : Quelles sont les contraintes qui interrompent généralement l'activité de production ?**

**Responsable** : Les obstacles majeurs qui interrompent l'activité de production sont généralement liés aux dysfonctionnements des matériels de production (la panne des machines) et les accidents du travail qui provoquent l'arrêt de production. Pour le cas de l'entreprise lieu de stage, et dans le cas d'une production importante en quantité, l'insuffisance des espaces de stockages en est un des problèmes rencontrés par l'entreprise.

✓ **Question 4 : est-ce que vous réalisez le programme de production**

**Responsable** : oui on réalise le programme de production et chaque jour on a un programme qui précise les produits à produire et leurs quantités, selon la disponibilité de la matière.

❖ **Analyse et discussion des résultats de l'axe 3 :**

Le responsable de production occupe les tâches de la production en s'assurant de la bonne réalisation des processus de production par l'exploitation des matériels, personnel, pour la transformation des matières premières en produits finis de qualité. Pour améliorer la gamme de production et la performance de production, il est important, entre autres, d'avoir une activité de gestion des stocks performante. Il faut également régler l'ensemble des problèmes qui freinent la production, faire des révisions préventives des outils de production (TPM). Faire appel notamment à la méthode des 5S.

### 3-1-4 Axe 4 : La logistique au sein de LLK

✓ **Question 1 : quelle est la fonction de la logistique au sein de LLK ?**

**Responsable** : la logistique dans l'entreprise LLK s'articule autour du suivi du mouvement des stocks et l'analyse des indicateurs de performance logistique ainsi que le contrôle de la production et l'assurance de la disponibilité des moyens de transport.

✓ **Question 2 : quels sont les indicateurs que vous utilisez pour mesurer votre performance logistique ?**

**Responsable** : les indicateurs de performance que nous utilisons sont :

- Taux de service ;

$$\text{Le taux de service} = \frac{\text{Quantité livrée dans le délai}}{\text{Quantité commandée}}$$

- Taux de rotation des stocks ;

$$\text{Le taux de rotation} = \frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Stock moyen}}$$

- Taux de couverture ;

$$\text{taux de couverture} = \frac{\text{stock moyen}}{\text{Demande moyenne}}$$

- Taux de rendement synthétique (TRS).

$$TRS = \frac{\text{Nombre de pieces conformes produites}}{\text{Nombre de pieces theorique realisable pendant un temps requis}}$$

- ✓ **Question 3 : comment la gestion des stocks impacte la performance logistique de LLK ?**

**Responsable :** La gestion des stocks est une fonction nécessaire dans la chaîne logistique, une bonne gestion des stocks influe positivement sur la performance globale de l'entreprise ainsi que la performance logistique.

- ✓ **Question 4 : quels sont vos investissements futurs pour une meilleure performance ?**

**Responsable :** L'acquisition de nouveau site, un logiciel SAP qui permet à l'entreprise d'être plus performante et d'avoir une visibilité en temps réel et c'est un outil d'aide à la décision.

- ❖ **Analyse et discussion des résultats de l'axe 4 :**

La logistique LLK est configurée d'une façon à être réactive dans le but de satisfaire les clients, maîtriser les stocks et assurer la pérennité de l'entreprise. Ainsi, elle est considérée comme un levier de performance. Cette performance logistique est mesurée par un ensemble d'indicateurs qui ont permis à l'entreprise de ressortir les points à améliorer et les causes de dérive de coût, des délais, ou de qualité. Et essayer d'améliorer le processus de gestion des stocks en se basant sur les bonnes indications, et espère l'acquisition d'un nouveau site ou d'un magasin plus spacieux comme un investissement futur pour avoir une meilleure performance.

### 3-2- Les indicateurs de performance logistique :

On a élaboré ces indicateurs à partir des documents interne de l'entreprise et notre observation et aussi à partir de (l'annexe H).

#### 3-2-1 Le chiffre d'affaire :

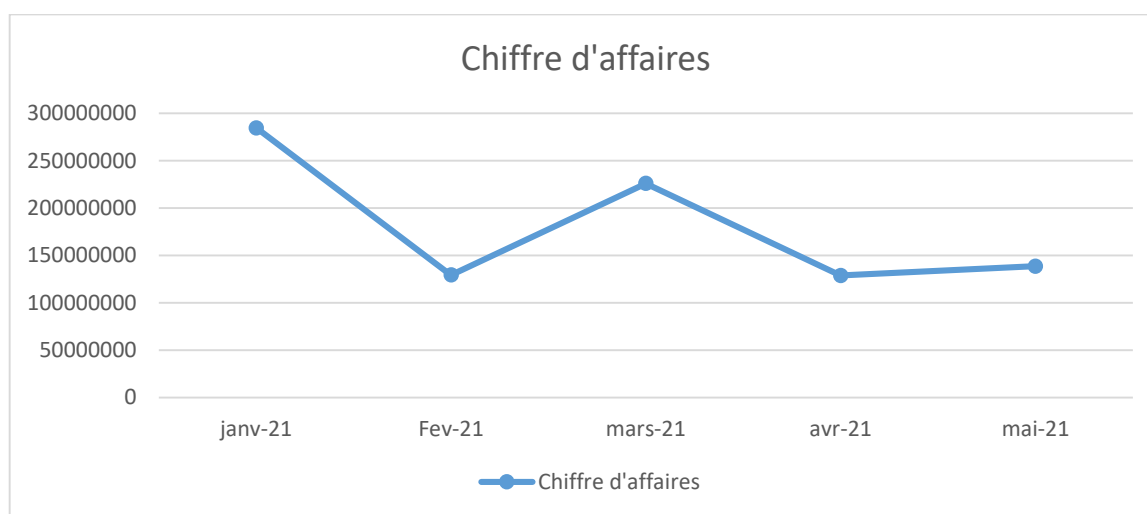
L'évolution du chiffre d'affaires de LLK

Tableau 9 : l'évolution du chiffre d'affaire

Mois	Janvier 2021	Février 2021	Mars 2021	Avril 2021	Mai 2021
CA	284477186,24	129267547 ,2	225915937,6	128694954 ,24	138539214 ,24

Source : élaboré par nous-même à partir des documents de l'entreprise

Figure 16: l'évolution du chiffre d'affaire



Source : élaboré par nous-même à partir des documents de l'entreprise

#### Commentaire :

Le chiffre d'affaires de l'entreprise a enregistré une fluctuation. Durant le mois de janvier, on constate l'augmentation du CA de l'entreprise, quant au mois de février le CA a diminué, puis en mars a connu une petite augmentation et en avril a baissé et en mois de mai a augmenté un petit peu.

## Chapitre 03 : l'impact de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise

78

### 3-2-2 Le taux de rotation :

On va calculer le taux de rotation pour le mois de mai 2021 et pour chaque produit sachant que l'entreprise LLK a 4 produits principaux qui sont :

- ✓ L'eau minérale 1.5 Litre, à un prix unitaire 22.55 Dinars algériens (DA) ;
- ✓ L'eau minérale 0.5 Litre, à un prix unitaire 11.21 DA ;
- ✓ L'eau minérale gazéifiée 1Litre, à un prix unitaire 26.05 DA ;
- ✓ L'eau minéral gazéifiée 33cl, à un prix unitaire 12.32DA.

Le taux de rotation des stocks est calculé selon la formule suivante :

$$\text{Le taux de rotation} = \frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Stock moyen}}$$

Sachant que le stock moyen est calculé selon la formule suivante :

$$\text{Stock moyen} = \frac{\text{Stock initial} + \text{Stock final}}{2}$$

Tableau 10 : taux de rotation des stocks du produit finis du mois de mai 2021

Produits	Stock moyen (DA)	Chiffre d'affaires (DA)	Taux de rotation
L'eau minérale 1.5 L	48 339 984,00	112 439 712,00	2
L'eau minérale 0.5 L	11 099 514,24	25119188,60	2
L'eau minérale gazéifiée 1L	4 625 997,60	980313 ,60	2
L'eau minérale gazéifiée 33cl	0	0	

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'entreprise.

### Commentaire :

Le taux de rotation détermine le nombre de fois que le stock est complètement renouvelé pour réaliser un chiffre d'affaires au cours d'une période.

On constate que le nombre de fois que le stock est complètement renouvelé est de deux fois, ce qui veut dire que le produit de l'entreprise LLK ne se vend pas beaucoup au cours de la période considérée. A noter qu'en hiver l'eau minérale ne se vend pas beaucoup, contrairement à l'été où la demande est très importante.

## Chapitre 03 : l'impact de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise

79

### 3-2-3 Le temps d'écoulement des stocks :

Le temps d'écoulement des stocks consiste à calculer combien de temps en moyenne le produit reste en stock avant d'être écoulé. Pour ce faire, on utilise l'équation suivante :

$$\text{Temps d'écoulement des stocks} = \frac{\text{Stock moyen}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times 365$$

Pour notre cas, on multiplie par 31 parce qu'on calcule juste le mois de mai.

Tableau 11: Le temps d'écoulement des stocks du produit finis du mois de mai 2021

Produits	Stock moyen (DA)	Chiffre d'affaires (DA)	Temps d'écoulement du stock
L'eau minérale 1.5 L	48 339 984,00	112 439 712,00	13
L'eau minérale 0.5 L	11 099 514 ,24	25 119 188,60	14
L'eau minérale gazéifiée 1L	4 625 997,60	980 313 ,60	141
L'eau minérale gazéifiée 33cl	0	0	

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'entreprise.

Commentaire :

On constate que le produit qui se vend en premier, c'est l'eau minérale 1 ,5 L, suivi de l'eau minérale 0,5L. Contrairement à l'eau gazéifiée 1l et l'eau gazéifiée 33cl qui se vendent généralement durant le mois sacré ramadhan.

### 3-2-4 Le taux de service (service de transport) :

Le taux de service de transport exprime la quantité de produits livrés comparée au volume total des commandes sur une période donnée.

Le taux de service de transport est calculé selon la formule suivante :

$$\text{Le taux de service} = \frac{\text{Quantité livrée dans le délais}}{\text{Quantité commandée}}$$

**Remarque :** Dans notre cas, la quantité commandée et la quantité livrée se mesurent en palett

## Chapitre 03 : l'impact de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise

80

Tableau 12: Le taux de service de transport du mois de mai 2021

Produits	Quantité livrée dans les délais	Quantité commandée	Taux de service
L'eau minérale 1.5 L	20525	28425	0,72
L'eau minérale 0.5 L	23560	30708	0.76
L'eau minérale gazéifiée 1L	196	202	0.97
L'eau minérale gazéifiée 33cl	4	5	0,8

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'entreprise.

Commentaire :

On remarque que le taux de service est bon, les commandes sont presque toutes satisfaites et sont presque livrées dans le délai.

### 3-3- Synthèse générale :

A ce stade, nous arrivons à faire une synthèse générale du dépouillement, et l'analyse des résultats obtenus lors de nos enquêtes (guide d'entretien et analyse des indicateurs de performance logistique) sur le terrain ce qui nous a permis de faire ressortir quelques constatations que nous pouvons résumer comme suit :

- ✓ L'entreprise LLK gère son stock de manière première d'une manière efficace. Rarement qu'elle tombe dans une rupture du stock.
- ✓ L'achat de la matière première au sein de LLK se base sur le critère de la disponibilité et la qualité.
- ✓ La gestion des stocks contribue d'une manière considérable à la performance logistique de l'entreprise LLK.
- ✓ L'entreprise LLK utilise les indicateurs de performance logistique, pour améliorer la performance et la qualité de service.
- ✓ L'acquisition du logiciel SAP permet à l'entreprise d'en tirer les informations en temps réel et d'avoir une meilleure vision sur la gestion des stocks, c'est-à-dire contrôler les mouvements des stocks de manière instantanée.

### 3-4- Suggestions et recommandations :

A travers l'analyse des résultats précédents, on a pu établir les suggestions et les recommandations qui peuvent aider l'entreprise LLK dans l'amélioration de sa performance logistique, et de mieux comprendre les obstacles qui gênent les clients.

- ✓ Organiser le stock du produit finis pour optimiser l'opération de l'expédition et livrer le produit dans le délai ;
- ✓ Régler le problème de coupure d'internet qui freine l'utilisation des logiciels comme coswin et sage 1000 ;
- ✓ Jumeler tous les logiciels sous un seul logiciel comme le SAP ;
- ✓ Opter pour l'acquisition d'un nouvel entrepôt ou d'un magasin plus spacieux pour éviter le problème du manque d'espace de stockage ;
- ✓ Faire des révisions pour les machines de production pour éviter les pertes ;
- ✓ Recruter de nouvelles ressources humaines au niveau du service de la logistique et GDS et ce pour améliorer la performance en termes du respect des plannings et assurer une bonne division des tâches.

## **Chapitre 03 : l'impact de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise**

82

### **Conclusion :**

Dans ce dernier chapitre, nous avons commencé par présenter le groupe CEVITAL, et par la suite nous avons présenté l'unité d'eau minérale Lalla Kedidja, pour en finir par une organisation de la fonction logistique de l'entreprise.

Pour réaliser notre recherche, nous avons fait appel à l'étude qualitative, par le biais de laquelle nous avons pu constater que la bonne gestion des stocks contribue grandement à assurer une meilleure performance de l'entreprise.

A l'issue de notre recherche, nous avons proposé quelques recommandations et suggestions afin d'apporter des améliorations pour pallier à certains dysfonctionnements que nous avons observés tout au long de notre stage.

## **Conclusion générale**

## Conclusion générale

84

En Algérie, la logistique a été introduite récemment dans la culture des entreprises nationales qu'elles soient publiques ou privées. Cette fonction reste toujours une fonction encore méconnue qui commence à se faire de plus en plus de place dans la structure des entreprises.

L'objectif de notre travail de recherche est de montrer l'impact de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise LLK, ainsi que de préciser les aspects de la gestion des stocks qui influencent la chaîne logistique et examiner la performance de l'entreprise au travers de l'utilisation des indicateurs de la performance logistique.

Le principal objectif de notre recherche est de faire comprendre l'impact de la gestion des stocks sur l'ensemble du processus de la chaîne logistique et sa performance. Dans la partie théorique, le premier chapitre nous a permis de déterminer les différentes notions liées à la gestion des stocks. Dans le second chapitre, nous avons identifié et déterminé le concept de la logistique, ses processus et la performance logistique.

Par ailleurs, durant notre stage pratique au sein de l'entreprise LLK, nous avons pu constater que la maîtrise de l'activité de gestion des stocks était primordiale pour répondre aux besoins des clients et elle est nécessaire à la réalisation du programme d'approvisionnement de l'entreprise, au stockage de la marchandise et à l'orientation des ventes dans les meilleures conditions économiques tout en évitant les ruptures de stocks et les sur-stockages, ce qui confirme aisément que la gestion des stocks impacte favorablement la performance logistique de l'entreprise LLK.

Les difficultés qu'on a rencontrées pendant le stage concernent notamment le manque de données et d'informations, ce qui nous a empêché de faire une étude plus rigoureuse sur le sujet, notamment l'indisponibilité de la documentation, le manque d'ouvrages, de revues et de coopération de certains employés de l'entreprise lieu de stage.

Enfin, il convient de dire que ce travail constitue notre première expérience de recherche scientifique qui nous a permis d'acquérir des connaissances en théorie et en pratique et également en méthodologie. Nous sollicitons les futurs chercheurs qui veulent approfondir davantage ce thème en utilisant d'autres thèmes de recherche à mener des investigations axées sur plusieurs pistes de recherches possibles, telles que :

## **Conclusion générale**

85

- L'impact de l'approvisionnement sur la performance de l'entreprise
- L'impact de la mutualisation logistique sur la performance logistique.
- L'optimisation des décisions dans les chaînes logistiques décentralisées.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

## **Bibliographie**

- AMRANI-ZOUGGAR.AICHA. (2009). *Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaine logistique*. BOURDEAUX 1,; ECOLE DOCTORATBDES SCIENCES PHYSIQUES ET DE L'INGENIEUR.
- ANDERSEN (B), F. ., (1999). *Benchmarkng supply chain management finding best practices*.
- Angers.M. (1997). *Initiation pratique à la méthodologie des recherches*. Casbah université.
- Antraigue.Daniel. (2000). *Contrôle de gestion et Gestion prévisionnelle*. Paris: Hermes science publication.
- BAGLIN(G). (2001). *Management industriel et logistique*. Paris: Economique.
- BAGLIN.G. (2007). *Management Industriel et logistique. Concevoir et Piloter la supplychain (Vol. 5)*. Paris: Economica.
- BARBARA.L, P. .. ( 2015). *La logistique*. Paris: DUNOD.
- BELACEL, M. (1994). *La gestion des stocks*. Tizi Ouzou: Gestion.
- Blanchet.A, & Gotman.A. (2010). *L'entretien: L'enquête et ses méthodes*. Paris: Armand Colin.
- BLONDEL.F. (2006). *Aide-mémoire gestion industrielle*. Paris: Dunod.
- BRUEL.O. (1996). *Politique d'achat et gestion des approvisionnement*. Paris: DUNOD.
- CHELHI.A. (2005). *La gestion des stocks*. Ben-Aknoun Alger: office des publications universitaires.
- CHRISTOPHER.M. (2000). *Logistics and supply chain Management*,. London: financial times Management.
- COURTOIS .A, P. ...-B. (s.d.). *Gestion de production (Vol. 4)*. Paris: d'organisation.
- DAVID.N, R. (1998). *le tableau de bord prospectif pilotage stratégique des quatre axes du succès*. d'organisation.
- De Ketel, .. M. (1980). *Observer pour éduquer*. Peter Lang.
- DORIATH .B, G. (2002). *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*. Paris: DUNOD.

- F.MOCELLN. (2011). *Gestion des stocks et des magasins*. Paris: Dunod.
- FRANCOIS.Julien. (2007). *Planification des chaînes logistique du système décisionnel et performance*.  
BORDEAU 1: ECOLE DOCTORALE DES SCIENCES PHYSIQUE ET DE L'INGENIEUR.
- GEORGE.J. (1996). *Organisation et gestion de la production*. Paris: DUNOD.
- GRATACAP, (. e. (2009). *Le management de la production* (Vol. 3eme). (Dunod, Éd.) Paris: Dunod.
- Handfield.R, S. (2004). *The global procurement and supply chain benchmarking* . auerbach publications.
- HEFIED.K. (2015). *Essai d'optimisation de la fonction gestion des stocks*. Kolea : école des hautes études commerciale.
- Hiefied, k. (2015). *Essai d'optimisation de la fonction de gestion de stock cas Tonic industrie*.
- Kasouf.J. (1997). *Interfirm Relationships in the Supply Chain*.
- KHENAFIF.M. (2015). *La réorganisation de la gestion des stocks*. école des hautes études commerciale Kolea: mémoire de master en distribution et supply chain e management.
- Lambert, & Pohlen. (2002). *Mesurer la performance globale de la chaîne logistique*.
- LASNIER(G). (2004). *Gestion des approvisionnements et des stocks dans la chaîne logistique*. Paris: HERMES SCIENCE.
- Leenders.Johnson. (1993). *La gestion des approvisionnements et des matières*.
- LEMOIGNE.R. (2013). *Supplychain management*. Paris: DUNOD.
- logistique, f. (s.d.). *faq.logistique*. Récupéré sur  
<https://www.google.dz/search?q=les+flux+logistiques&biw=1517&bih=704&source>
- Lyonnet.B., & Senkel. (2015). *La logistique*. Paris : Dunod.
- Lyonnet.BARBARA, & Senkel.Marie. (2015). *la logistique*. Paris: DUNOD.
- Michelet.andersson. (1977). *gestion commercial des entreprises* . p. 12.
- Mocellin, F. (2005). *gestion des etocks et des magasins* . DUNOD.
- MUNYANEZA.Placide. (2010). *Analyse de l'optimisation des flux logistiques comme facteur de maitrise de gestion*. Université libre de Kigali.
- NAIT ATMANE.K, L. .. (2017). *La performance logistique d'une entreprise cas SARL IFRI*. Bejaia: Université Abderrahmane Mira .
- NAKHLA.M. (1979). *l'essentiel du management industriel*. Paris: DUNOD.
- N'Da.Paul. (2015). *RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE EN SCIENCES SOCIALES ET HUMAINES*.  
L'harmattan.

- Olivier, M. (2003). *Dico du manager*. Paris: DUNOD.
- OUBAOUZINE.Lahcen. (2013, Septembre). LA CONTRIBUTION D'UNE LOGISTIQUE PERFORMANTE A LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE. p. 37.
- PEGUY, B. (1985). *Audit et gestion des stocks*. Poitiers: Vuibert.
- PERSON.H. (s.d.). *guide pratique de la performance*. Maxima.
- PICHOT(P), BAPTISTE(G), & NEUBERT. (2002). *Definition of core models for an accelerated deployment of Supply Chain*. USA.
- PIERRE, R. (2015, 09 03). *Les différents types de stocks*. Récupéré sur PIERRE RUPIN: [blog.pro-spare.com](http://blog.pro-spare.com)
- PILLET(M). (2011). *gestion de production*. d'organisation.
- PIMOR .Y, F. .. (2008). *Logistique* (Vol. 5). Paris: DUNOD.
- RAMBAUX. (1963). *Gestion économique des stocks*. Paris: Dunod.
- Rouquet.A. (2008). *Management Logistique et outils de gestion: un dialogue nécessaire*.
- Sakka.L. (2009). *Modélisation des facteurs influençant la performance*.
- Salin.E. (1987). *Gestion des stocks : les points clés* . paris: d'organisation.
- SAMIA.J. (2004). *L'animation de la performance d'une supply chaine*. paris: mémoire de maser Ecole central.
- SPALANZANI.(A), B. (. (1979). *La gestion des stocks*. Paris: SIREY.
- Supply chain*. (2014, Novembre). Consulté le JUIN 2021, sur canal blog: [http://englishtransport.canalbolg.com/albums/supply\\_chain/index.html](http://englishtransport.canalbolg.com/albums/supply_chain/index.html)
- Supply chain*. (2015, JUIN). Récupéré sur meter: <https://www.supplychain-meter.com>
- Upton.D. (1998). *Just-in-time and performance measurement systems*.
- Wacheux.Frédéric. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- WEISS.D. (1988). *La fonction RH*. Paris: d'organisation.
- Zermati. (1996). *la politique de la GDS*. Paris: DUNOD.
- ZERMATI(P). (1990). *La pratique de la gestion des stocks*. Paris: Dunod.
- ZERMATI.P. (1994). *la pratique de la gestion des stocks*. Paris: Dunod.



# **ANNEXES**

**ANNEXE A**

**Bon de commande**

MANSOURI Yacine  
 Grossiste en Boissons  
 Non Alcoolisé  
 (N° 66 Z-4 Agence D.E. Mizan  
 D.S.N°: 15/00-0272621/A/09)

Le: 26/05/21

M: MANSOURI Yacine

Bon de Commande N° 77

No	QTE	DESIGNATIONS	PU	MONTANT
		24 APERITIF	115	eau
- Nom : DEMOU				
- DREMOU : MASSI MISSA				
MATRICULATION :				
		CAIEN	= 05089.516.15.	
		BEINE	= 05087.816.15	

## **ANNEXE B**

### **Bon d'affectation**



Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

**BON AFFECTATION**

Il est affecté à : MANSOURI YACINE

Code client : C7205801

Client à livrer : MANSOURI YACINE

N° R.C. : 15/00-0272621A09

Identifiant fiscal : 186151001190187

N° article fiscal : 15100260166

Catégorie Transport : CLIENT

Condition de transport : Sans condition

Commande Client N°		CC BEJ21050272		Réf. pièce :		BC N°77		Date :		26/05/2021	
Article	Désignation	Quantité	P.U.	TVA	Dépôt	Montant H.T.					
B9812Y0001	EAU MINERALE 1.5 LITRE	24 PLT	22,55	19,00 %	LLK	363 686,40					
						Montant HT		363 686,40 DZ			

Mode Règlement : Chèque

Visa du responsables des ventes :

SPA au capital de 113 522 776 000,00 DZD  
 N° RC : 06/00 0003802 B 98  
 N° IF : 099806000380297 - N° AF : 06010108900

**Siège Social** Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA  
 Tél. : +213 (0)34 20 20 00 - Fax : +213 (0)34 21 27 73  
 E-mail : info@cevital.com

**ANNEXE C**

**Bon de livraison**



Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

## BON DE LIVRAISON

Code client : 7205801  
 MANSOURI YACINE  
 LOCAL N° 66 A ZI CNE DRAA EL M  
 15000 TIZI-OUZOU  
 N° R.C. : 15/00-0272621A09  
 N° Carte fiscale : 186151001190187  
 N° Article : 15100260166

Nom chauffeur : BENDOU MASSINISSA  
 N° Permis de conduire : E/15/10/1510/006046/2020  
 Immatriculation Camion : 05089-510-15  
 Propriété: CLIENT

Bon de Livraison N°		BL LLK21001943	Réf. pièce :	CC BEJ21050272	Date :	27/05/2021
Produit	Désignation	Un.	Qté livrée	Qté tarifée	Prix Unitaire	Montant HT
B9812Y0001	EAU MINERALE 1.5 LITRE	PLT	24	16 128 UN	22,55	363 686,40

363686,40 DZD

Visa du magasinier      Visa du responsable des stocks      Visa du chauffeur      Visa de l'agent de sécurité

SPA au capital de Erreur Formule  
 N° RC : 06/00 0003802 B 98  
 N° IF : - N°AF :

Siège Social      Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA  
 Tél. : +213 (0)34 20 20 00 - Fax : +213 (0)34 21 27 73  
 E-mail : info@cevital.com

\*

## **ANNEXE D**

### **La facture**



Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

## FACTURE No FC BEJ21046944

Client : MANSOURI YACINE  
 Code client : C7205801  
 Adresse : LOCAL N° 66 A ZI CNE DRAA EL MIZAN  
 15000 TIZI-OUZOU  
 ALGÉRIE

Tél/Fax :  
 Activité : COMMERCE GROS DE BOISSONS NON ALCOOLISEES

No R.C. : 15/00-0272621A09  
 No Carte fiscale : 186151001190187  
 No Article : 15100260166  
 Code Nis : 186151001190187  
 Bon de livraison : BL.LLK21001943

### Comptes Bancaires CEVITAL

1- BADR - Agence Béjaïa 003 00357 0000182300 8  
 2- BNP PARIBAS - Agence Béjaïa 027 00713 0000018001 7  
 3- Société Générale - Agence Béjaïa 021 00501 1130000537 5

Bon d'Affectation : CC BEJ21050272

FACTURE N° FC BEJ21046944 Date : 27/05/2021 Ref. Pièce : BC N°77

Article	Désignation	Qté fact.	Qté tarif.	Prix Unit.	Montant	TVA
Votre commande de référence : BC N°77						
B9812Y0001	EAU MINERALE 1.5 LITRE	24 PLT	16 128 UN	22,55	363 686,40	N

TVA	Base	Taux	Montant TVA
TN	363 686,40	19,00	69 100,42 DZD
Montant total TVA			69 100,42 DZD

Montant HT	363 686,40
Montant TVA	69 100,42
Net à payer	432 786,82

Date échéance	Mode règlement	Montant
27/05/2021	Chèque	432 786,82 DZD

Livré le : 27/05/2021

Arrêtée la présente facture à la somme de

QUATRE CENT TRENTE-DEUX MILLE SEPT CENT QUATRE-VINGT-SIX DINAR ALGÉRIENS QUATRE-VINGT-DEUX CENTIMES

SPA au capital de 113 522 776 000,00 DZD  
 N° RC : 06/00 0003802 B 98- N° NIS:099806010706436  
 N° IF : 099806000380297 - N° AF : 06010108900

**Siège Social** Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA  
 Tél. : +213 (0)34 20 20 00 - Fax : +213 (0)34 21 27 73  
 E-mail : info@cevital.com

## **ANNEXE E**

### **Demande de transfert**



Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

Tél. : +213 (0)34 20 20 00

Fax : +213 (0)34 21 27 73

## Demande de transfert

Date : 27/05/2021

Dépôt Départ : LLK  
LALA KHADIDJA

TIZI OUZOU  
N°RCS :

Dépôt Arrivée : COM15-0  
DEPOT TIZIOUZOU 2  
DEPOT TIZIOUZOU  
TIZIOUZOU  
TIZI-OUZOU  
N° RCS :

Catégorie de Transport: NUMILOG

No Piece : TR 829080

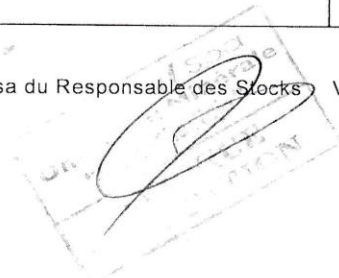
Produit	Désignation	Dépôt	Quantité	Poids	Volume
B9812Y0001	EAU MINERALE 1.5 LITRE	LLK	24 PLT	0.000KG	0.000 L
				KG	

Visa du Magasinier

Visa du Responsable des Stocks

Visa du Chauffeur

Visa de l'Agent de Sécurité



**ANNEXE F**  
**Bon de transfert**



Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

سند التحويل  
Bon de transfert

Tél. : +213 (0)34 20 20 00

Fax : +213 (0)34 21 27 73

Date : 27/05/2021

Nom du chauffeur : BOUDJEMA FARID  
N° Permis de conduire : NUMILOG  
Immatriculation Camion : 1417-513-16/1532-813-

Dépôt Départ :  
LALA KHADIDJA

Adresse:

TIZI OUZOU  
N°RC secondaire :

Dépôt Arrivée :

DEPOT TIZIOUZOU 2

Adresse : DEPOT TIZIOUZOU

TIZIOUZOU

TIZI-OUZOU

N° RC secondaire :

Catégorie de transport : NUMILOG

Pièce : TR 829080

Produit	Désignation	Date	Quantité	Poids	Volume
B9812Y0001	EAU MINERALE 1.5 LITRE	27/05/2021	16 128 UN	0,000 KG	0,000 LT
				KG	L

Visa du Magasinier

Visa du Responsable des Stocks

Visa du Chauffeur

Visa de l'Agent de Sécurité

Visa du Réceptionnaire

rgescom\_bontransfert\_3.drp imprimé en 00:00:01 arezki\_djaroun

27/05/2021 12:02:23

SPA au capital de 113 522 776 000,00 DZD

Email : info@cevital.com

N° R.C. : 06/00 0003802 B 98

Siege Social

Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

Nouveau Quai Port de Béjaïa

Tél. : +213 (0)34 20 20 00 - Fax : +213 (0)34 21 27 73

**ANNEXE G**  
**Guide d'entretien**

## **GUIDE D'ENTRETIEN**

**Date :** de 13 juin jusqu'au 22 juin 2021

**Lieu :** L'unité d'eau minéral Lalla Khedidja

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de master en management de la chaîne logistique au sein d'ENSM qui porte sur le thème « l'impact de la gestion des stocks sur la performance logistique », nous souhaitons solliciter votre contribution à apporter des réponses à nos questionnements.

L'objectif principal de cet entretien est de comprendre comment la gestion des stocks influence-t-elle sur la performance logistique.

Nous vous prions de bien vouloir répondre à un certain nombre de questions à usage scientifique et académique tout en vous garantissant la confidentialité totale de vos réponses.

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude et nous vous remercions d'y participer.

### **Axe 1 : : Processus d'approvisionnement au sein de LLK**

1. Pouvez-vous nous déterminer le rôle de votre département dans l'entreprise ?
2. Quelles sont les critères et les exigences de la commande ?
3. Est-ce que la fonction de l'approvisionnement contribue-t-elle dans la chaîne logistique et quelle est la relation de l'approvisionnement avec la gestion de stock ?
4. Comment réagissez-vous lors d'une rupture de stock en matières premières au sein de vos entrepôts ?

### **Axe 2 : Processus de gestion des stocks au sein de LLK**

1. Pouvez-vous nous déterminer le rôle de la gestion de stock dans l'entreprise ?
2. Comment sont configurés les espaces de stockage et quelles sont les modes de stockage ?
3. Comment vous gérez les retours ?
4. Disposez-vous d'un stock de sécurité ?

### **Axe 3 : : Processus de Production au sein de LLK**

1. Quelle est le rôle de la fonction de production dans l'entreprise ?
2. Comment la fonction de la gestion de stock influence-t-elle sur la Performance de la production ?
3. Quelles sont les contraintes qui vous interrompent lors de la production ?
4. Est-ce que vous réalisez le programme de production ?

#### **Axe 4 : La logistique au sein de LLK**

1. quelle est la fonction de la logistique au sein de LLK ?
2. quelles sont les indicateurs que vous utilisez pour mesurer votre performance logistique ?
3. Comment la gestion des stocks impacte la performance logistique de LLK ?
4. quelles sont vos investissements futurs pour une meilleure performance ?

## **ANNEXE H**

### **Situation du produit fini**

TEL : (026) 28-83-76  
 (026) 28-83-80  
 Fax : (026) 28-81-37



La qualité, c'est Vital !

Unité de mesure : Palettes

Expéditions Lalla Khadidja

Agouni guehrane le 27 mai 2021

Unité de mesure : Palettes

### Situation Journalière du Produit Fini Au 27/05/2021 à 00h00

Produits	Stock Initial J-1	Production J-1	Sorties				Stock Final Théorique	Stock Final Inventaire	Ecart	Production en Attente du Visa Qualité		Stock Final Ventes			
			Ventes	Transferts	Mis En Quarentaine	Réforme				Don	Total		J-1	J-2	
EAU MINERALE PLATE															
LLK 1,5L (Pack 6)	2338	862	420	464	0	0	0	0	884	2316	2316	0	862	749	705
LLK 0,5L	656	237	26	48	0	0	0	0	74	819	819	0	237	220	362
EAU MINERALE GAZEIFIEE															
LLK 1L	336	0	8	28	0	0	0	0	36	300	300	0	0	0	300
LLK 33CL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

### Cumul Mensuel du Produit Fini

Produits	Stock Initial Debut du Mois	Production Du Mois	Sorties du Mois				Stock Final Théorique	SF/ Inventaire	Ecart						
			Ventes	Transferts	Mis En Quarentaine	Réforme				Don	Total				
EAU MINERALE															
LLK 1,5L (Pack 6)	4064	26678	7420	21005	0	1	0	0	28426	2316	2316	0			
LLK 0,5L	327	4205	1296	2412	0	5	0	0	3713	819	819	0			
EAU MINERALE GAZEIFIEE															
LLK 1L	517	0	56	146	0	15	0	0	217	300	300	0			
LLK 33CL	12	0	0	5	1	6	0	0	12	0	0	0			



