

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Distribution et Supply Chain Management

THEME

**L'impact de la gestion des stocks sur la
performance logistique de l'entreprise
Etude de cas : Mediterranean Float Glass
MFG**

Présenté par :

Melle. BOUREZG Sarrah

Melle. NOUREDDINE Maroua

Encadré par :

Dr. RAHAL Farah

Maître de conférences « A » à l'EHEC

7^{ème} promotion

Septembre 2020

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Distribution et Supply Chain Management

THEME

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

Etude de cas : Mediterranean Float Glass

MFG

Présenté par :

Melle. BOUREZG Sarrah

Melle. NOUREDDINE Maroua

Encadré par :

Dr. RAHAL Farah

Maître de conférences « A » à l'EHEC

7^{ème} promotion

Septembre 2020

Résumé

De nos jours, avec l'accélération du niveau de concurrence, chaque entreprise cherche à se différencier et à se surpasser de ses concurrents tout en minimisant les différents coûts.

Et pour cela, toute entreprise cherche à optimiser sa Supply Chain afin d'améliorer sa performance logistique dont le but principal est de satisfaire ses clients en mettant en place des indicateurs de performance pour mesurer les résultats obtenus et les comparer avec les prévus. Cela permet d'évaluer le rendement de la direction en termes de qualité de service, délai de réalisation des activités, etc.

L'objectif de notre recherche est d'étudier l'impact de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise. Pour cela nous avons choisi l'entreprise MFG située à Blida pour effectuer notre stage pratique suite à l'étroite relation entre son activité et notre sujet de recherche. Pour cela, nous avons mené une enquête qualitative basée sur un entretien semi-directif avec les responsables de l'organisme d'accueil. Après analyse des résultats obtenus, nous avons déduit que la gestion des stocks a un impact direct sur la performance logistique de l'entreprise, et cela, à travers les indicateurs (KPI) qu'elle utilise et qui aident à mesurer cette dernière.

Mots-clés : Gestion des stocks, performance logistique, satisfaction client.

Abstract

Nowadays, with the accelerating level of competition, every company is looking to differentiate and outperform its competitors while minimizing different costs.

Moreover, any company would like to optimize it to improve its logistics performance to satisfy its customers while using performance indicators to measure the results obtained and compare them with the planned ones. This makes it possible to evaluate management's performance in terms of quality of service, time to completion of activities, etc.

The objective of our research is to study the impact of inventory management on the company's logistics performance. For that, we chose the MFG Company located in Blida to carry out the internship thanks to its direct relation between its activity and our research subject. For that, we carried out a qualitative study based on a semi-directive interview with the managers of the company MFG. After analyzing the results, we deduced that the inventory management has a direct impact on the company's logistics performance through the indicators it uses to help measuring it.

Keywords: Inventory management, logistics performance, customer satisfaction.

الملخص

في الوقت الحاضر، مع مستوى المنافسة المتسارع، تسعى كل شركة إلى تمييز نفسها والتفوق على منافسيها مع تقليل التكاليف المختلفة.

ولهذا، تسعى أي شركة إلى تحسين سلسلة التوريد الخاصة بها من أجل تحسين أدائها اللوجستي، والغرض الرئيسي منها هو إرضاء عملائها من خلال وضع مؤشرات أداء لقياس النتائج التي تم الحصول عليها ومقارنتها بالنتائج المخطط لها. يتيح ذلك تقييم أداء الإدارة من حيث جودة الخدمة، ووقت إكمال الأنشطة، وما إلى ذلك.

الهدف من بحثنا هو دراسة تأثير إدارة المخزون على الأداء اللوجستي للشركة. لهذا اخترنا شركة ام اف جي الواقعة في البليلة لإجراء تدريبنا العملي بسبب العلاقة الوثيقة بين نشاطها وموضوع بحثنا. للقيام بذلك، أجرينا مسحًا نوعيًا بناءً على مقابلة شبه منظمة مع مديري المنظمة المضيفة. بعد تحليل النتائج التي تم الحصول عليها، استنتجنا أن إدارة المخزون لها تأثير مباشر على الأداء اللوجستي للشركة، وذلك من خلال المؤشرات (KPIs) التي تستخدمها والتي تساعد على قياس هذا الأخير.

الكلمات المفتاحية : إدارة المخزون ، الأداء اللوجستي ، رضا العملاء.

Remerciements

Nous adressons en premier lieu notre reconnaissance à **ALLAH** (SWT), **DIEU** tout puissant, de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce travail.

Nous exprimons nos profonds remerciements à notre encadrante, Madame **Dr. RAHAL Farah** pour l'aide qu'elle nous a apporté, pour sa patience et la disponibilité dont elle a fait preuve à notre égard et de son œil critique qui nous a été très précieux pour structurer le travail et pour améliorer la qualité des différentes parties de notre mémoire, nous la remercions vivement et nous espérons que nos efforts et nos résultats ont été à la mesure de son attente.

Nous tenons également à remercier les membres du jury, qui ont bien voulu accepter de porter leur jugement sur ce modeste travail que nous souhaitons à la mesure de leur satisfaction.

Nous tenons aussi à présenter notre gratitude aux employés et aux responsables de l'entreprise MFG pour tout le temps qu'ils nous ont consacré, et pour la qualité de leur suivi durant notre stage.

Nos plus vifs remerciements s'adressent aussi à tout le cadre professoral et administratif de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

A la fin, nos remerciements vont à toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
	Chapitre 02	
01	Modèles d'évaluation de la performance logistique	40
	Chapitre 03	
01	Les profils des personnes interviewées	74
02	Le classement des articles selon la méthode ABC	78
03	Les indicateurs de la performance logistique	79
04	Les résultats des indicateurs de la performance logistique	85
05	L'évolution du chiffre d'affaires	86
06	Le taux de réclamation des clients	87
07	L'évolution du stock moyen des produits finis	88

Liste des figures

N°	Titre	Page
	Chapitre 01	
01	Représentation du stock et des flux	08
02	Les indicateurs de gestion des stocks	16
03	Le modèle de WILSON	19
04	Réapprovisionnement à dates fixes et quantités fixes	20
05	Réapprovisionnement à dates fixes et quantités variables	21
06	Réapprovisionnement à date variables et quantités fixes	22
	Chapitre 02	
01	le tétraèdre de la performance	37
02	Niveaux de mesure de la performance	49
03	Le modèle balanced score cards	52
	Chapitre 03	
01	L'organigramme de l'entreprise MFG	60
02	L'évolution du chiffre d'affaires	86
03	L'évolution du taux de réclamation des clients	87
04	L'évolution du stock moyen des produits finis	88

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ABC	Activity Based Costing
AFNOR	AASSOCIATION Française de Normalisation
ASLOG	Association Française de Logistique
B	Coût de passation unitaire
CA	Chiffre d’Affaires
CG	Coût de gestion
CPA	Coût de passation de commande
CPO	Coût de possession de commande
CR	Coût de rupture
CUPM	Coût unitaire moyen pondéré
D	Demande annuelle
DEPS	Dernier entré premier Sortie
FIFO	First In First Out
FLR	FrameWork for Logistics Research
GDS	Gestion Des Stocks
I	Taux de possession du stock exprimé en %
KPI	Key performance indicateur
LIFO	Last In First Out
MFG	Mediterranean Float Glass
MP	Matière Première
N	Nombre de commande
PEPS	Premier entré premier sortie
PF	Produit Fini
Q	Quantité commandée
Q*	Quantité économique
SCM	Supply Chain Management
SCOR	Supply Chain Operations
SPM	Strategic Profit Model
Stm	Stock moyen
T	Taux de service
TBP	Tableau de Bord Prospectif
U	Prix d’achat unitaire
WLC	Word Class Logistics

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 1 : importance de la gestion des stocks dans l'entreprise.....	05
Section 1 : approche théorique de la gestion des stocks.....	07
Section 2 : aspects économique de la gestion des stocks	14
Section 3 : aspects administratif de la gestion des stocks.....	23
Chapitre 2 : généralités sur la performance logistique	31
Section 1 : concepts fondamentaux de la performance.....	33
Section 2 : la performance logistique de l'entreprise.....	39
Section 3 : la mesure de la performance logistique	48
Chapitre3 : l'effet de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise MFG	57
Section1 : la présentation de l'organisme d'accueil	58
Section 2 : présentation de la démarche des enquêtes	71
Section 3 : analyse et interprétation des résultats de l'étude qualitative.....	76
Conclusion générale.....	93



Introduction Générale

Suite aux flux de la mondialisation qui engendrent, dans un premier temps, l'ouverture économique, la conjoncture actuelle de cette dernière a connu plusieurs mutations, donc les défis entre les entreprises sont devenus de plus en plus grands.

Chaque entreprise tente constamment à garder sa part de marché, réaliser des profits acceptables, mais aussi elle doit être attentive d'augmenter sa performance et améliorer les différentes fonctions de sa chaîne logistique, qui est définie comme l'ensemble des processus de traitement des flux physiques et des flux d'information permettant d'amener les produits depuis les lieux de production jusqu'aux lieux de vente au consommateur.

La gestion des stocks est considérée comme l'élément clé de la chaîne logistique, elle a connu des évolutions au fil des années et elle prend une place de plus en plus grande dans les préoccupations de l'entreprise. Cette dernière cherche toujours à réaliser les objectifs liés à la fonction de la gestion des stocks, elle cherche à se protéger contre les hausses prévues des prix, minimiser les coûts créés par le stockage, minimiser les risques de rupture et de se protéger contre les délais de livraison instable ; tout ça est fait pour but d'être une entreprise performante.

D'une manière générale, on dit qu'une entreprise est performante si elle crée la valeur pour ses parties prenantes : les actionnaires, salariés, clients...etc. Mais aussi elle doit être efficace et efficiente, tous en minimisant les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés auparavant. Cette performance a plusieurs types, dans cette étude on met l'accent sur la performance logistique dans l'entreprise.

La performance logistique est définie comme étant « la contribution des activités logistiques au chiffre d'affaires et à la rentabilité de l'entreprise, à la satisfaction des clients et à la motivation des employés, c'est la capacité des logisticiens de répondre et d'anticiper les attentes des clients, et sa contribution à la création de valeur pour l'entreprise¹ ».

Notre travail de recherche s'inscrit dans le cadre d'étudier « ***l'impact de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise*** ».

¹<http://www.acharkaoui.com/la-performance-logistique-dans-les-pme-marocaines/>, consulté le 22/08/2020 à 11 :05.

Le choix de ce thème n'est pas arbitraire, son importance et sa relation directe avec notre spécialité sont les facteurs qui ont motivé notre choix.

Nous avons choisi l'entreprise MFG –filiale CEVITAL– comme lieu de notre stage pratique pour des raisons purement liés à la nature de son activité, elle dispose d'une chaîne logistique très riche notamment parce qu'elle assure des exportations avec son propre matériel de transport avec les pays voisins (Tunisie et Maroc), elle gère aussi deux types de stock : stock de la matière première et stock des produits qui sont prêt à vendre soit au territoire national ou international.

Afin de répondre à notre objet de recherche qui est l'impact de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise, nous avons posé la problématique suivante : ***comment la gestion des stocks peut-elle contribuer à l'amélioration de la performance logistique de l'entreprise ?***

Cette problématique ne serait être complète sans prendre en considération les sous-questions suivantes :

1. Quelle est l'importance de la gestion des stocks ?
2. Comment mesurer la performance logistique ?
3. Quel est le lien entre la gestion des stocks et la performance logistique ?

Dans notre quête d'apporter des éléments de réponses aux questions développées ci-dessus nous appuyons sur les hypothèses suivantes :

1. **Hypothèse 1** : L'amélioration du taux de service client exige une bonne gestion des stocks.
2. **Hypothèse 2** : La mesure de la performance logistique repose uniquement sur des indicateurs quantitatifs.
3. **Hypothèse 3** : La gestion des stocks a un impact positif sur la performance logistique.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons consulté plusieurs ouvrages, travaux universitaires, sites internet et différents articles. Mais aussi, l'observation et l'analyse des documents fournis par l'entreprise, ainsi qu'une étude qualitative à travers des entretiens semi-directifs effectués avec les responsables du groupe MFG.

Notre travail est composé de trois chapitres :

Le premier chapitre traite l'importance de la gestion des stocks dans l'entreprise, il contient trois sections qui ont pour but de définir les notions de la gestion des stocks à savoir : l'approche théorique, la gestion économique et la gestion administrative ;

Dans le deuxième, nous allons présenter la performance logistique à travers trois sections portant sur : les concepts fondamentaux de la performance, la performance logistique dans l'entreprise et en dernier la mesure de cette dernière ;

Et enfin le troisième chapitre sur l'impact de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise MFG. Ce chapitre est devisé en trois sections consacrées à présenter en premier lieu l'organisme d'accueil, ensuite la méthodologie suivie lors de notre enquête, et en fin l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus.

Chapitre 01

Importance de la gestion des stocks dans l'entreprise

Introduction du chapitre :

La gestion des stocks est un concept très important dans toute entreprise quelle que soit son type d'activité, grande ou petite, privée ou publique, donc celle-ci doit avoir un stock et doit le gérer efficacement. La gestion des stocks ne se limite pas aux opérations comptables contrôlant les états et les mouvements de stock, elle exige de nos jours l'application des méthodes technologiques qui sont indispensables à une gestion rationnelle. L'entreprise est dans l'obligation de livrer ses clients, dans les meilleurs délais, cela par une optimisation des temps d'attente, d'où vient l'importance de disposer d'un stock.

Nous avons divisé ce premier chapitre en trois sections : la première section se base sur les concepts généraux des stocks, la gestion des stocks, ses objectifs et ses enjeux. Dans la deuxième section nous avons abordé la gestion économique, le modèle de WILSON, et les systèmes de réapprovisionnement. Enfin, la troisième section est consacrée à l'aspect administratif, où nous avons traité les différentes tâches administratives, les informations nécessaires à la gestion des stocks, et en dernier le classement et la valorisation des stocks.

Section 01 : Approche théorique de la gestion des stocks

Dans cette section, nous allons aborder les stocks : définitions, types et fonctions dans l'entreprise. Ensuite nous verrons le concept de gestion des stocks, les objectifs et les difficultés de ce dernier.

1. Généralités sur les stocks :

1.1.Définition des stocks :

Pour bien comprendre le terme du stock nous avons retenus quelques définitions qui nous paraissent les plus importantes :

Selon BLODEL¹« *Les stocks regroupent l'ensemble des marchandises, des matières ou fournitures, des déchets, des produits semi-ouvrés, des produits finis, des produits ou travaux en cours et des emballages commerciaux qui sont la propriété de l'entreprise et qui ne sont pas destinés à être récupérés* ».

Selon Michel CROLAIS² « *le stock constitue tous les produits et matières présents dans l'entreprise et qui lui appartiennent, à quelques stades de l'évolution qu'ils se trouvent, depuis le jour de leur acquisition par la société jusqu'à ce que, sous une autre forme, ils soient vendus* ».

Pour Marchal³, le stock représente « *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 leur besoin sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs.* »

D'après ces définitions, nous pouvons déduire que le stock est l'ensemble des produits, des marchandises et des biens placés dans l'entrepôt de l'entreprise en attente d'une utilisation future.

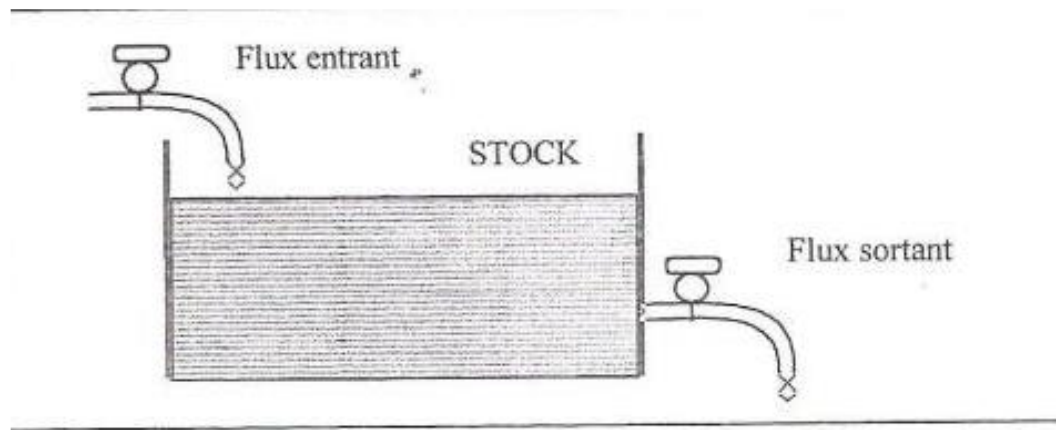
L'image la plus courante pour présenter un stock est celle d'un réservoir, la figure suivante montre ça.

¹ BLONDEL (F) : Aide-mémoire gestion industrielle, édition DUNOD, 2eme édition, paris, 2006, p151.

²CROLAIS (M) : *Gestion intégrée des stocks et approvisionnement*, France, Hommes, 1973, P.11.

³ MARCHAL, (André) : *Logistique globale supply chain management*, Ellipses édition marketing S.A, Paris, 2006, P.169.

Figure N°1.1 : Représentation du stock et des flux



Source : F.Mocellin, Gestion des stocks et des magasins, Dunod, Paris, 2011, P.6

Commentaire : Dans la figure ci-dessus le flux entrant est maîtrisé par ceux qui passent les commandes d'approvisionnement pour un stock matière ; le flux sortant est imposé par le client puisque son rythme de consommation est directement lié au rythme des ventes. Le degré de maîtrise d'un stock s'effectue donc presque uniquement en maîtrisant le flux entrant. C'est la raison pour laquelle la responsabilité des stocks pèse sur ceux qui actionnent les « robinets d'entrée » et non ceux de sortie.

1.2 La typologie des stocks :

Il existe généralement cinq types de stock :

- 1- Les matières premières : dans un contexte manufacturier, les matières premières d'une usine donnée correspondent au point de départ du cycle productif, de sont la base de la production¹.
La matière première subira une série de transformation et deviendra par le fait même un nouveau type de stock.
- 2- Les produits en-cours : le produit en cours constitue un produit qui a subi une ou quelques transformations et on requit de la machinerie et de la main-d'œuvre ainsi que diverses dépenses qu'on appelle communément des frais généraux de fabrication.
- 3- Les produits finis : pour un manufacturier, le produit fini signifie le bien fabriqué qui a passé par tous les stades de la transformation, incluant le conditionnement.

¹ Fournier, (P) et Ménard (J-P) : *gestion des approvisionnements et des stocks*, édition Gaëtan Morin, Montréal, 1999, P.185.

Tous les produits finis ou services rendus propre à la consommation, et donc mis sur le marché par les manufacturiers et les entreprises de services, constituent des produits finis.

- 4- Les composantes : sont constitués de pièces qui entrent dans la composition des produits finis. Les composantes peuvent être achetées d'un fournisseur externe ou fabriqués par l'entreprise même. Dans l'industrie automobile, les pneus, les batteries et les chaînes stéréo en sont des exemples¹.
- 5- Les produits d'entretien et de réparation industriels : représentent les produits et autres éléments nécessaires à l'entretien des équipements et des bâtisses, à la réparation et aux opérations des machines et autres types d'équipements utilisés dans l'entreprise. Les classeurs, les chemises, les gants chirurgicaux...en sont des exemples. Contrairement aux quatre premiers types de stock, qui sont entreposés dans des entrepôts, les stocks ERO (entretien, réparation, opération) sont entreposés dans des magasins.

1.3 La fonction des stocks :

Selon Baglin et al, les stocks assurent 4 fonctions principales ²:

- ✓ Fonction de service : cette fonction a pour objectif de limiter l'attente du client en lui assurant une livraison immédiate.
- ✓ Fonction de régulation : les délais d'approvisionnement et de production sont, par nature, irréguliers. La constitution d'un stock diminue le risque de rupture d'un cycle de production. La présence d'un stock permet aussi de faire face à la variation et la saisonnalité de la production ou de la demande.
- ✓ Fonction de circulation : le stock permet d'assurer une circulation continue du flux physique dans un système logistique.
- ✓ Fonction technologique : Le stockage préalable de certains produits est parfois nécessaire pour satisfaire les exigences techniques du processus de production (les pièces en cours sur une machine, les pièces en cours de séchage...)

¹ Stevenson, (W) et Benedetti, (C) : *la gestion des opérations*, édition Chenelière Education, 2007, P.494.

² BAGLIN (G) et autres : *management industriel et logistique*, édition Economica, 3^{ème} édition, 2001, Paris, P.72-73.

1.4 Avantages des stocks :

Il est préférable pour chaque entreprise (industrielle, distribution...) d'avoir un stock pour les raisons suivantes :

- Le stock permet de régulariser la consommation d'un produit même si sa production est irrégulière ;
- Bénéficier d'une réduction sur le prix d'achat en achetant une grande quantité. On constitue un stock pour profiter de cette offre ;
- Pour éviter les arrêts de la production ;
- Le stock sert à parer à la pénurie ;
- Il sert à stocker les produits achetés à bas prix pour les revendre à la hausse ;
- L'existence d'un stock évite le dérangement du a des achats ou des livraisons trop fréquentes ;
- On stock si la production devient supérieure à la consommation.

1.5 Inconvénients des stocks :

Nous avons vu que les stocks, ont une importance primordiale, mais ils ont des inconvénients à citer :

- Risque de périssabilité de certains produits ;
- Des couts importants liés à l'existence même du stock : cout de magasinage, les charges financières, les frais de manutention... ;
- Risque des produits invendus : du a une mauvaise politique d'approvisionnement, ou bien le phénomène d'obsolescence pour les produits de technologie ... ;
- La rupture des stocks qui entraine des manques à la vente ;
- Risque de détérioration, de vol, d'inondation...

2. Le concept de la gestion des stocks :

2.1 Définition de la gestion des stocks :

La gestion des stocks a plusieurs définitions, ici nous avons choisis les plus pertinentes :

Pour ZERMATI¹« *Gérer un stock, c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des clients, des utilisateurs des articles stockés. Bien géré, un stock doit satisfaire, dans des conditions économiques, à cette exigence* ».

¹ ZERMATI (P) : *La pratique de la gestion des stocks*, édition DUNOD, 7eme édition, Paris, 2007, P.08

Pour BRENNEMAN (R) et SEPARI (S)¹« Dans la notion de gestion des stocks, le mot "gérer" à son importance et englobe les missions de : prévoir, coordonner, organiser, choisir, contrôler et enfin informer. Pour gérer un stock il faut gérer les flux (d'entrée sortie)»

Selon LYONNET et SENKEL la gestion des stocks est un « élément clef majeur de la performance d'une entreprise, peut être définie comme une activité permettant de garantir la maîtrise des marchandises en termes de quantité, qualité, coûts et respect des approvisionnements»².

D'après ces définitions nous pouvons déduire que la gestion des stocks est l'ensemble des opérations et des actions pour faire répondre d'une façon optimale des deux problèmes : Quand-il faut commander ainsi que la quantité qu'il faut avoir pour éviter le sur stockage et les ruptures.

2.2 Les objectifs de la gestion des stocks :

La gestion des stocks a pour finalité de maintenir à un seuil acceptable le niveau des services pour lequel le stock considéré existe. En effet, l'un des objectifs de la gestion de stocks est précisément d'aller vers une performance accrue par une meilleure maîtrise des stocks. Cette gestion implique différents types d'opérations :³

- Déterminer les articles qu'il y a lieu de tenir en magasin ;
- Evaluer en quelles quantités ;
- Choisir les modes et échéances de réapprovisionnement ;
- Opter pour un mode de valorisation du stock ;

La gestion des stocks est également chargée de tâches opérationnelles comme :

- Enregistrer tous les mouvements, entrées et sorties ;
- Connaître en permanence l'état du stock (l'inventaire permanent) ; Surveiller en permanence le niveau des stocks et les comparer aux points de commandes ou de lancement de fabrication ;

¹ BRENNEMAN (R) et SEPARI (S) : *Économie d'entreprise*, édition DUNOD, Paris 2001, P.330

² LYONNET, (B), et SENKEL (M-P) : *La logistique*, édition DUNOD, 2015, Paris, P.63

³ COURTOIS (A), PILLET (M), MARTIN-BONNEFOUS (C) : *Gestion de production*, édition d'organisation, 4^{ème}, 2003, P.122

- Réserver les articles affectés à une commande ;
- Gérer, en accord avec les services commerciaux, les manquants et les livraisons partielles.
- Aider au choix de la source d'approvisionnement ;
- Lancer les commandes ;
- Choisir le types d'inventaire à effectuer, sur quelles références et à quelle date (l'inventaire tournant).
- Surveiller en permanence le niveau des stocks et les comparer aux points de commandes ou de lancement de fabrication.
- Réserver les articles affectés à une commande.
- Gérer, en accord avec les services commerciaux, les manquants et les livraisons partielles.
- Aider au choix de la source d'approvisionnement.
- Lancer les commandes.
- Choisir le type d'inventaire à effectuer, sur quelles références, à quelle date (l'inventaire tournant).
- Donner les instructions correspondantes à la gestion du magasin pour lancer les opérations de comptage.¹

2.3 Les enjeux de la gestion des stocks :

Les responsables de la gestion des stocks doivent réaliser l'équilibre qui permettra d'assurer toutes les commandes de l'entreprise tout en limitant les couts engendrés par la constitution des stocks.

✓ La notion de sur-stockage : un stock trop important peut provoquer :

- Des charges très importantes : charges fixes (location des locaux, engins lourds de manutention...) et des charges variables (frais d'entretien, salaire de personnel...) ;
- Des immobilisations des capitaux qui réduisent la capacité de liquidité de l'entreprise ;
- L'augmentation du risque de détérioration et d'obsolescence des produits stockés.

✓ La notion de sous-stockage : un stock trop faible provoque :

- L'augmentation du risque de rupture de stock ;

¹ LYONNET, (B), et SENKEL (M-P) : *La logistique*, édition DUNOD, 2015, Paris, P.123

- La désorganisation du système de production : le stock faible a des répercussions sur toute la chaîne de production ;
- Le manque à gagner qui conduit à une perte de part d marché.

2.4 Diagnostic d'une mauvaise gestion des stocks :

Une mauvaise gestion des stocks est caractérisée par :

- Croissance du nombre des commandes en retard ;
- Augmentation du coût des stocks sans diminution des ruptures de stock ;
- L'infidélité des clients qui se traduit par un nombre des commandes annulées ;
- Grande quantité d'articles résiduels à faible rotation qui diminue la capacité de stockage des autres produits ;
- Variabilité très grande de la demande des réseaux de distribution, caractérisée par des annulations ou réductions de commandes, qui perturbe la rotation planifiée par produit dans les entrepôts.¹

2.5 Difficultés de la gestion des stocks :

La gestion des stocks revêt un certain nombre des difficultés dont les principales sont :

- La difficulté pour une programmation rigoureuse à cause de fluctuation saisonnière, des actions de la publicité et de la concurrence et de la variation possible de délai de livraison ;
- Contraintes liées à l'espace de stockage : C'est à cause de la limite de l'espace de stockage ;
- Les contraintes relatives au produit tel que le volume, le poids, le coût du transport ;
- Les caractères techniques : un produit industriel spécialisé nécessite un service de vente qualifié dont par fois seul le fabricant est à mesure d'assurer ;
- Les caractères périssables de certains produits exigent un acheminement rapide dans les meilleures conditions de conservation.

¹ SAMII, ALEXANDRE, (K) : *Stratégie logistique*, édition DUNOD, 2001, Paris, P.175

Devant toutes ces difficultés, la question qui se pose est celle de savoir s'il faut commander par petite quantité afin d'éviter l'immobilisation des capitaux et de l'espace sans oublier qu'on augmente le risque de rupture de stocks. Quoi qu'il en soit, la gestion des stocks révèle certains aspects économiques et administratifs dont il faut tenir compte tout au long du processus de détention de stocks au sein d'une entreprise. La deuxième et la troisième section de notre travail pourra s'en inspirer.

Section02 : Aspects économiques de la gestion des stocks

1. La gestion économique :

L'objectif de la gestion économique est de satisfaire dans les délais requis la demande des clients tout en minimisant les coûts de stockage.

1.1 Les coûts engendrés par les stocks :

Généralement les coûts liés à la gestion des stocks sont regroupés en trois catégories : Coûts de passation de commandes (ou bien coûts d'acquisition), coûts de possession (coûts de détention) et coûts de rupture.

1.1.1 Les coûts de passation de commande (CPA) :

Ces coûts sont considérés comme fixes¹ peu importe la taille de la commande. Ils comprennent tous les frais engagés pour effectuer des achats. Il s'agit principalement des coûts administratifs (établissement des bons de commandes, réception des marchandises, contrôle et suivi des commandes...), les salaires, l'amortissement des matériels et des mobiliers utilisés...

1.1.2 Les coûts de possession de commande (CPO) :

Selon Paul Fournier et Jean-Pierre Ménard², le coût de possession est la somme des trois coûts distincts à savoir : le coût d'option, le coût d'entreposage et le coût de détention. Le coût d'option consiste dans la décision de l'entreprise d'investir dans les stocks. Pour le coût d'entreposage, représente l'ensemble des frais liés au fait de posséder un espace de stockage.

¹GRATACAP (A), Médan (P) : *management de la production concepts méthodes cas*, édition Dunod, Paris 2001, P.154.

² Fournier (P) et Ménard (J-P) : *gestion des approvisionnements et des stocks*, édition Gaëtan Morin, Montréal, 1999, P.180.

Enfin, le coût de détention se rapporte aux risques d'obsolescence et de détérioration des stocks...

1.1.3 Les coûts de ruptures (CR) :

Ils sont associés à une demande non satisfaite en raison d'un manque de produits disponibles. Ces couts peuvent comprendre le coût d'opportunité pour une vente manquée, la perte d'achalandage, les frais de retards et autres couts semblables¹.

1.2 Les indicateurs de gestion des stocks :

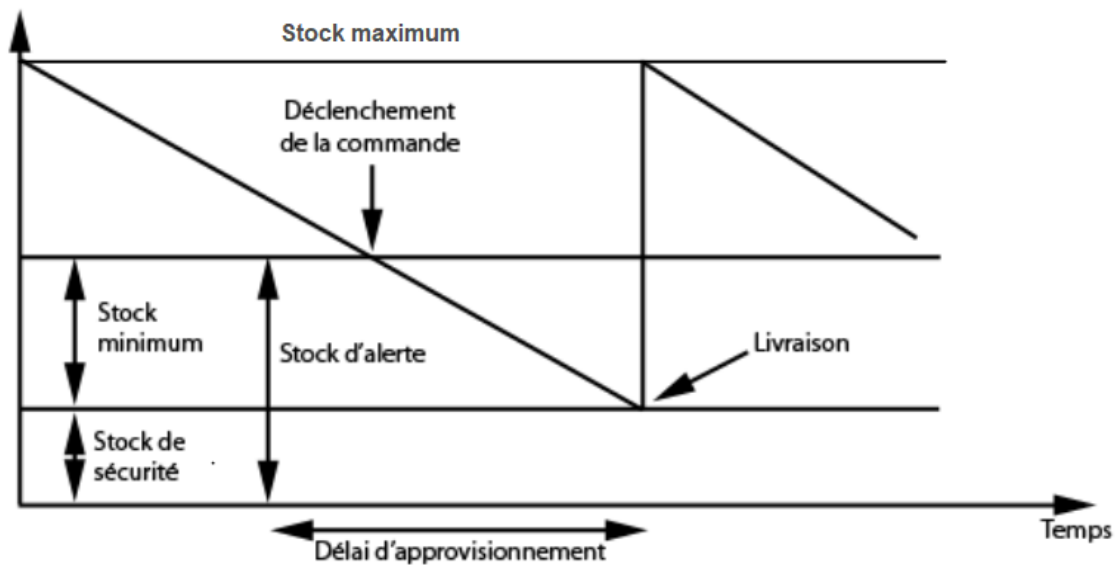
Pour une bonne maîtrise de ses stocks, l'entreprise, selon Michel NAKHLA, utilise différents indicateurs de gestion des stocks² :

- ✓ stock de sécurité : c'est la quantité constituée en vue de faire face aux aléas pouvant survenir lors du déroulement du réapprovisionnement.
- ✓ Stock d'alerte : c'est la quantité en stock à partir de laquelle, la passation de la commande est déclenchée. Ce stock doit à la fois couvrir le stock minimum et le stock de sécurité.
- ✓ Stock minimum : c'est la quantité correspondant à la consommation pendant le délai de réapprovisionnement.
- ✓ Stock maximum : il est fonction de l'espace de stockage disponible.

La figure ci-dessous, présente les indicateurs de la gestion des stocks sous forme d'un schéma explicatif.

¹Stevenson (W) et Benedetti, (C) : *la gestion des opérations*, édition Chenelière Education, 2007, P.502.

²Nakhla (M), *l'essentiel du management industriel*, édition Dunod, 2ème, Paris 2009, P.331.

Figure N°1.2 : Les indicateurs de gestion des stocks

Source : <http://aidebtsam.com/7-gerer-achats-de-petits-materiels-de-fournitures>: consulté le 07/03/2020 à 15h04

Commentaire : Dans la figure précédente, la ligne des abscisses porte le temps et sur la ligne des ordonnées figurent le stock. Nous remarquons qu'il y a un lien entre les indicateurs de la gestion des stocks. Quand le stock maximum commence à diminuer jusqu'à le stock minimum, une commande sera déclencher pour être livrer lorsqu'on atteint le stock de sécurité.

2. Le modèle de WILSON :

La méthode de la quantité économique, dite modèle de WILSON, permet de calculer une quantité optimale à commander tout en minimisant les coûts de gestion des stocks.

2.1 Les hypothèses et fonctionnement général du modèle :

Ce modèle est basé sur les hypothèses suivantes¹ :

- ✓ La demande est constante ;
- ✓ Le coût unitaire de l'article ne dépend pas de la quantité commandée ;
- ✓ Toute la quantité commandée est livrée en une seule fois ;
- ✓ Le délai de livraison est constant et connu ;

¹Fournier(P) et Ménard(JP) : Gestion des approvisionnements et des stocks, édition Gaëtan Morin, Montréal, 1999, P.229

- ✓ Le coût de la passation d'une commande ne dépend pas de la quantité commandée ;
- ✓ Le coût unitaire de stockage est constant.

2.2 Les paramètres du modèle :

Avant de procéder à la méthode de calcul de la quantité économique il convient de définir les différents paramètres du modèle :

- ✓ **D** : La demande annuelle ;
- ✓ **u** : Prix d'achat unitaire ;
- ✓ **B** : Coût de passation unitaire ;
- ✓ **I** : Taux de possession du stock exprimé en % ;
- ✓ **Q** : Quantité commandée ;
- ✓ **N** : Nombre de commande ;
- ✓ **Q*** : La quantité économique ;
- ✓ **S_{tm}** : Stock moyen.

2.3 Calcul de la quantité économique :

Objectif : minimiser le coût de gestion¹

$$CG = CPA + CPO$$

Avec CG : Cout de Gestion

$$CG = \frac{D \times B}{Q} + \frac{Q \times u \times I}{2}$$

(En fonction de la quantité commandée).

Etant donné que le modèle n'admet pas de rupture de stocks, on ne tiendra pas en compte du coût de rupture de stock dans le calcul du coût de gestion des stocks.

Théorème : pour qu'une fonction soit minimale, il faut que sa dérivée soit nulle et la dérivée seconde soit positive.

Calcul de la dérivée du CG :

¹GHIDOUCHÉ (F) et RAHMANI (A) : *Cours Gestion Des Stocks*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2019-2020, P.81

$$CG' = -\frac{D \times B}{Q^2} + \frac{u \times I}{2}$$

$$CG' = 0 \Rightarrow \frac{D \times B}{Q^2} = \frac{u \times I}{2}$$

D'où :

$$Q^* = \sqrt{\frac{2DB}{uI}}$$

C'est la quantité économique qui permet de minimiser le coût de gestion.

Vérification :

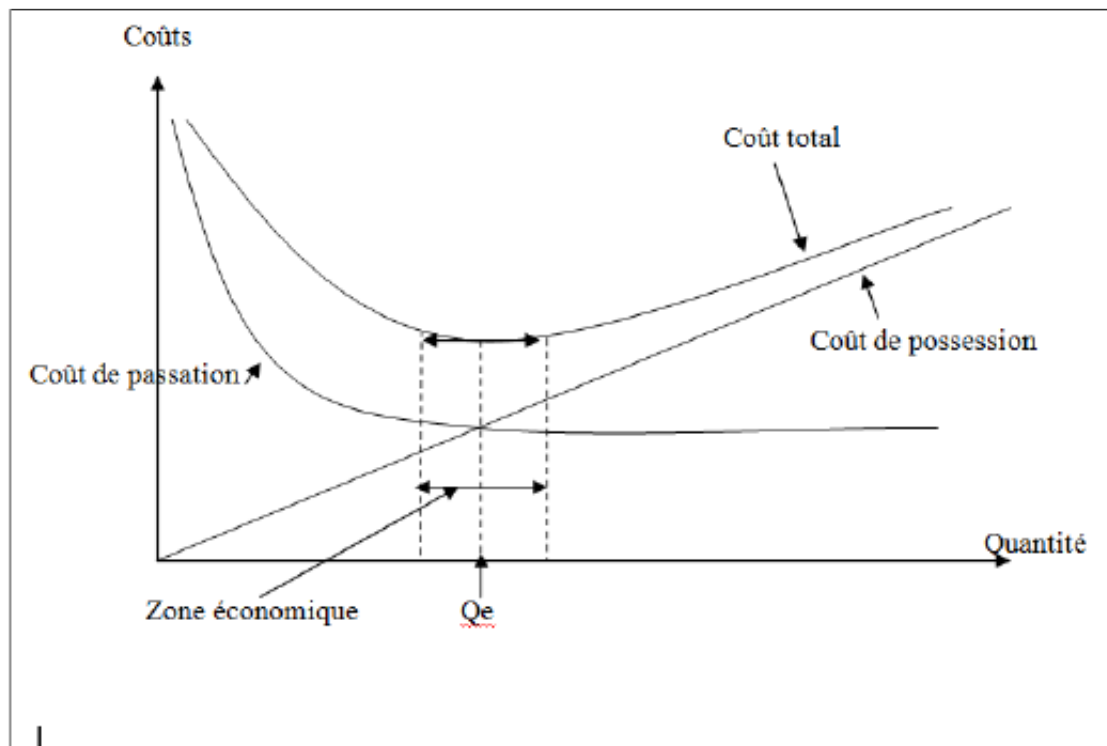
La dérivée seconde doit être positive.

$$CG'' = \frac{2 \times D \times B}{Q^3} + 0$$

CG'' est positive quel que soit la quantité commandée.

Donc c'est bel et bien la quantité économique qui permet de minimiser le coût totale de gestion des stocks.

Figure N°1.3 : Le modèle de WILSON



Source : GRATACAP, (A), MEDAN, (P) : *management de la production concepts méthodes cas*, édition Dunod, Paris 2001, P.150.

Commentaire : dans le graphe précédent, nous remarquons qu'à l'optimum le coût de passation est égal au coût de possession, il montre aussi que la valeur minimale du coût total correspond au point d'intersection entre le CPA et le CPO.

3. Les systèmes de réapprovisionnement :

Toute entreprise doit posséder un système qui lui permettra de planifier son calendrier des commandes, la réception des marchandises, le suivi des fournisseurs... Ce système consiste essentiellement à répondre à trois questions¹ :

- **QUOI** (quel produit) faut-il réapprovisionner ?
- **QUAND** faut-il le réapprovisionner ?
- **COMBIEN** faut-il en réapprovisionner ?

Cela permet d'envisager quatre méthodes en fonction de la date de réapprovisionnement ainsi que la quantité à commander :

¹JAVEL (G) : *Organisation et gestion de la production*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2000, P.119.

3.1 Réapprovisionnement à Date fixe et Quantité fixe :

Cette méthode consiste à commander des quantités fixes à des dates fixes. Ces quantités se rapprochent de la quantité économique ou correspondre à une livraison partielle d'un contrat annuel. C'est une méthode à appliquer à des produits :

- ✓ Dont la consommation est régulière ;
- ✓ De faible valeur ;
- ✓ De classe C.

Avantage :

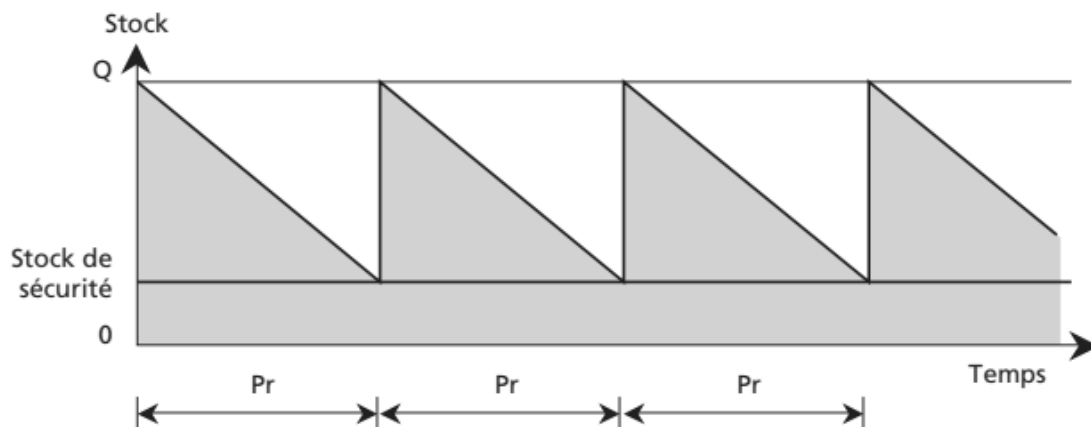
- Simplicité de la gestion des stocks

Inconvénient :

- Si la quantité de réapprovisionnement est mal calculée, ou si la consommation n'est pas régulière, il y a risque :
 - *d'inflation du stock
 - *de rupture de stock

Et pour bien lustrer ça, nous présenterons ci-dessous un schéma explicatif de cette méthode.

Figure N°1.4 : Réapprovisionnement à dates fixes et à quantités fixes



Source : PILLET et autres, Gestion de production, édition d'organisation, 5ème édition, Paris, 2011, P.77

Commentaire : Dans la figure précédente, sur la ligne des abscisses on porte le temps et sur la ligne des ordonnées figurent l'importance du stock (quantité en stock).

Nous remarquons que la pente de la droite des sorties est toujours la même, donc la demande du produit est la même par unité de temps.

3.2 Réapprovisionnement à Date fixe et Quantité variable :

Dite aussi **méthode de reemplètement**, le principe de cette méthode consiste à vérifier à une date fixe le niveau du stock afin de commander une quantité permettant de reempléter le niveau de stock optimum.

Quantité à recommander = stock maximal - stock de l'article le moment de passer la commande.

Méthode appliquée à des produits :

- ✓ Dont la consommation est régulière ;
- ✓ Couteux, périssable ou encombrants.

Avantage :

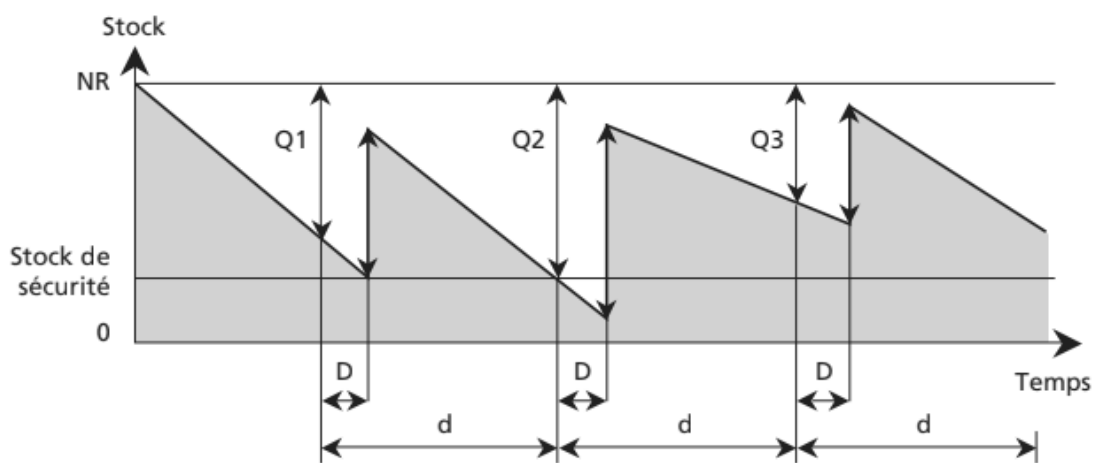
- Gestion des stocks simple ;
- Immobilisation financière faible ou métrisée.

Inconvénients :

- Possibilité de rupture de stock.

Nous pouvons schématiser cette méthode par la figure suivante :

Figure N°1.5 : Réapprovisionnement à date fixe et quantité variable



Source : PILLET et autres, Gestion de production, édition d'organisation, 5ème édition, Paris, 2011, P.78

Commentaire : dans le schéma précédent, on remarque que, à périodicité fixe (d), on ramène le stock à un niveau déterminé appelé niveau de reemplètement (NR) par une commande (D) de quantité ($Q1, Q2, Q3$).

3.3 Réapprovisionnement à Date Variable et Quantité fixe :

Système connu sous la méthode du **point de commande**. Elle consiste à commander une quantité fixe, dite quantité économique, à chaque fois que le stock descend à un niveau

déterminé dit : point de commande. Ce niveau doit permettre de satisfaire les besoins durant le délai d'approvisionnement.

Point de commande = consommation moyenne pendant le délai de réapprovisionnement + niveau du stock de protection.

Cette méthode est utilisée essentiellement pour les articles de classe A.

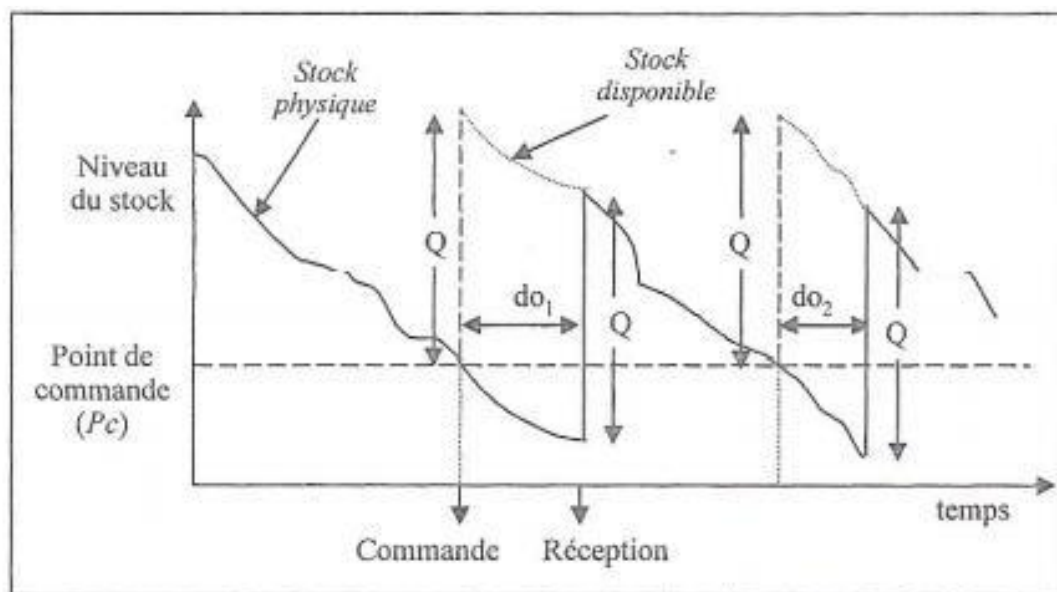
Avantage :

- Permet d'éviter les ruptures de stock ;
- Adapté à une consommation partiellement irrégulière.

Inconvénients :

- Impose un suivi permanent des stocks pouvant entraîner des coûts administratifs importants ;
- Peut encourager à faire des stocks de sécurité.

Figure N°1.6 : Réapprovisionnement à date variable et quantité fixe



Source : BAGLIN, et autres : Management industriel et logistique, édition ECONOMOCA, 2eme édition, Paris, 1996, P.350

Commentaire : la figure ci-dessus explique le déroulement de la méthode de réapprovisionnement à quantité fixe et périodicité variable.

Nous remarquons que, à chaque fois que le stock descend à un niveau déterminé dit point de commande (Pc), il est nécessaire de lancer une commande à quantité fixe.

3.4 Réapprovisionnement à Date Variable et Quantité Variable :

Cette méthode est principalement utilisée pour les articles de classe A dont les prix de revient varient fortement ou dont la disponibilité n'est permanente.

Avantage :

- Permet de profiter de tarifs très intéressants.

Inconvénients :

- Il faut faire un suivi permanent des couts du marché pour effectuer les achats les plus intéressants ;
- Il ne peut être utilisé que pour un nombre réduit d'article sinon l'entreprise risque de se fragilisée ;
- Il peut favoriser la spéculation.

Section 03 : Aspects administratifs de la gestion des stocks

La gestion administrative de stock consiste au suivi permanent de ce dernier. Des nombreuses tâches administratives sont effectuées au niveau des magasins et des dépôts afin d'assurer une bonne organisation matérielle, un suivi des articles, leur disponibilité et leur localisation.

Cependant, il est nécessaire de bien connaître la méthode d'évaluation des entrées et des sorties pour mieux gérer et calculer la valeur des stocks.

1. Les tâches administratives de la gestion des stocks :

Les tâches administratives de la gestion des stocks sont très importantes, pour ce fait, elles doivent être réalisées avec patience pour bien connaître l'état de ceux-ci. Parmi ces opérations on a :

1.1 Le magasinage :

Il est possible d'avoir, dans l'entreprise, un magasin unique (gestion mono-magasin), un magasin par type de stock ou toute combinaison intermédiaire (gestion multi-magasin)¹

- Gestion mono-magasin : tous les produits de l'entreprise, quel que soit leur nature, sont gérés de manière unique en un lieu unique. La détermination du repérage des pièces peut conduire à une codification complexe permettant de gérer les produits de natures très différentes. Suivant le lieu de stockage, on parlera de :

¹ JAVEL(G) : *organisation et gestion de la gestion de production*, Op.cit., p.105.

- Gestion mono magasin / mono site : les produits sont stockés en un lieu unique ;
- Gestion mono magasin / multi site : permet de minimiser les manutentions des pièces car les lieux de magasinage peuvent être répartis aux endroits les plus propices de l'entreprise.
- Gestion multi-magasin : les pièces de natures différentes sont gérées spécifiquement à différents lieux de l'entreprise. Ce type de gestion permet, à l'inverse de la gestion mono-magasin, d'utiliser une codification adaptée à chaque regroupement de natures de pièces.
 - Gestion multi magasin / mono site : les produits d'une même nature sont stockés en un lieu unique.
 - Gestion multi magasin / multi site : les produits d'une même nature sont stockés dans des lieux de magasinage répartis aux endroits les plus propices de l'entreprise.

1.2 La gestion des entrées / sorties :

Afin de permettre un suivi des quantités en stock, chaque mouvement de stock (entrée ou sortie) doit faire l'objet d'une transaction. Pour être optimal, il est souhaitable que les mouvements soient saisis en temps réel sur le système informatique de gestion des stocks. La relation entre les quantités réellement en stock et les quantités indiquées par la gestion des stocks dépend de la rigueur avec laquelle les mouvements sont saisis.

La gestion des entrées / sorties comprend deux types de transaction :

- La réception : elle consiste à entrer un produit dans le magasin. Pour ce type de transaction, il faut vérifier la conformité des produits reçus ainsi que la quantité.
- La sortie : les pièces demandées sont retirées du stock conformément à une commande client (produits finis) ou à un bon de sortie ou une liste à servir (produits fabriqués).¹

1.3 Les inventaires :

A tout moment, le gestionnaire du stock doit être capable de fournir l'état des stocks de l'entreprise. Cet état doit faire apparaître, à un instant donné pris pour référence, la situation détaillée, en quantité et en emplacement, du stock. Pour cela, le gestionnaire doit effectuer

¹ HABCHI (L) : *L'impact de la mise en place de l'ERP sur la gestion des stocks*, mémoire de master en sciences commerciales, l'école des hautes études commerciales, Alger, 2018, P.24

régulièrement l'inventaire de son stock : opération qui consiste à compter les articles dans les rayons du magasin et à en vérifier l'exactitude avec la comptabilité administrative.

Il est possible de faire :¹

- L'inventaire permanent :

« L'inventaire comptable permanent est une organisation des comptes de stocks qui, grâce à l'enregistrement des mouvements, permet de connaître de façon constante, en cours d'exercice, les existants chiffrés en quantités et en valeurs. »²

- L'inventaire tournant :

Cette méthode consiste à examiner le stock par groupe successifs d'articles et à vérifier l'exactitude des quantités de ces produits. Il est possible de définir des périodes d'inventaire différentes suivant l'importance des produits mais il faut, à tout moment, connaître la dernière date d'inventaire³.

- L'inventaire intermittent (généralement annuel) :

La législation oblige toute société à établir un inventaire au moins une fois par an. Cette technique entraîne une charge de travail importante qui perturbe généralement l'activité de l'entreprise⁴.

2. Les informations nécessaires à la gestion administrative des stocks :

2.1 La tenue des stocks :

Pour tenir les stocks, les informations sont gérées par l'intermédiaire d'une base de données :

- La table des articles : décrit les caractéristiques physiques, l'origine des articles (fournisseurs), le type de gestion ;
- Le fichier « stock » : mémorise les quantités stockées de chaque article, la valorisation financière du stock et des lieux de stockage ;
- Le carnet de commandes : exprime les engagements de l'entreprise vis-à-vis de ces clients, cette table permet de définir les quantités réservées ou dues, toujours en stock mais non d'ores et déjà affectées ;

¹ BLONDEL (F) : *gestion de la production* : comprendre les logiques de gestion industrielle pour agir, édition dunod 4ème Ed, paris, 2005, P.144

² ZERMATI (P) : *pratique de la gestion des stocks, La pratique de la gestion des stocks*, édition DUNOD, 7ème édition, Paris, 2007, P.125

³BLONDEL (F) : *Gestion de la production*, Op.cit, P.144

⁴Ibid. p.144

- Le fichier des approvisionnements en cours, quantités commandées auprès du fournisseur mais non encore réceptionnées et, donc, indisponibles ;
- Le fichier des fournisseurs : le passage de la commande nécessite la connaissance des caractéristiques des fournisseurs.

2.2 Les documents de gestion des stocks :

Pour un bon suivi des mouvements de stocks, l'entreprise utilise des documents plus ou moins normalisés¹ :

- **Le 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.
- **Le bon de sortie** (appelé également bon d'enlèvement) où figurent la date, les caractéristiques, les quantités et les prix unitaires.

2.3 Les outils de la gestion administrative des stocks :

Il existe 3 outils de la gestion des stocks² :

- **La normalisation des articles** : Il s'agit de classer les articles selon le degré de leur utilité. Il s'agit de déterminer les articles qui conviennent le mieux aux besoins de l'entreprise et d'éliminer toutes les variétés superflues. Ce classement a pour avantage la réduction du nombre d'articles stockés et par conséquent du niveau général des stocks et de leur coût.
- **La classification des articles** : La classification des articles peut se faire selon un critère déterminé : L'origine du produit, sa nature ou sa destination ce qui peut faciliter l'identification des produits en magasin.
- **La symbolisation des articles** : La symbolisation des articles facilite leur classification, elle consiste à attribuer à chaque article un symbole ou un code permettant son identification. La symbolisation peut être alphanumérique ou numérique ; elle est généralement aussi brève que possible. Quand elle est numérique, la symbolisation permet l'utilisation de l'informatique dans la gestion des stocks.

¹VALLIN (P) : *La logistique : Modèles et méthodes du pilotage des flux*, édition ECONOMICA, Paris, 4ème édition, 1999, P.25

²<http://4gestionacademy.com/wp-content/uploads/2014/03/Gestion-de-stocks.pdf>, consulté le 06/03/2020 à 16h48.

3. Classement et valorisation des stocks :

« Dès que le nombre d'articles en stock devient grand, il est difficile de porter la même attention à chaque article. Il est facile de penser que tous les produits n'ont pas la même importance dans l'entreprise. Des produits importants devront être suivis très rigoureusement alors que d'autres pourront être suivis normalement, voir simplement. Cela est possible si nous affectons à chaque produit une classe d'importance qui correspond à un type de gestion. »¹.

3.1 Principe du classement ABC :

Cette méthode est connue sous le nom de loi 20/80, appelé aussi loi de PARETO. Elle consiste à « trier les articles par ordre décroissant de valeur de consommation »² et les classer en 3 catégories :

- catégorie A : éléments de forte importance, 10 à 20% des articles représentent 80% des valeurs de consommation ;
- catégorie B : éléments d'importance normale, 35% des articles représentent 95% des valeurs de consommation ;
- catégorie C : éléments de faible importance, les 65% d'articles restants ne représentent que 5% des valeurs de consommation.

La méthode ABC permet alors :

- De fixer les priorités de gestion ;
- De déterminer des règles de gestion différentes pour les catégories A, B, C.

3.1.1 Méthode du classement :

Afin de déterminer la classification des éléments d'un ensemble, la méthode ABC propose, selon JAVEL, la démarche suivante :

- Identification du problème à résoudre et identification de la classification désirée ;
- Classification des articles par valeur décroissante du critère d'analyse ;
- Calcul des valeurs de classification (pourcentages cumulés du critère d'analyse) ;
- Tracé de la courbe des pourcentages cumulés du critère d'analyse où :

*Les abscisses représentent les éléments à classer.

¹ JAVEL(G) : *organisation et gestion de la gestion de production*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2000, P.114

²BLONDEL (F) : *Gestion de la production : comprendre les logiques de gestion industrielle pour agir*, édition dunod 4^{ème} Ed, Paris, 2005, P.132

* Les ordonnées représentent les pourcentages cumulés du critère d'analyse ;

- Interprétation de la courbe et détermination des classes d'importance.

3.2 Méthodes de valorisation des stocks :

Les stocks sont évalués par application d'un mode de calcul sur la base de plusieurs méthodes qui sont :

3.2.1 La méthode du coût moyen unitaire pondéré :

3.2.1.1 CUMP après chaque entrée :

Il est calculé par la division de la somme constituée de la valeur du stock initial et de l'entrée, par la somme constituée de la quantité du stock initial et de la quantité entrée.

Toutes les sorties sont ensuite valorisées par ce cout moyen unitaire obtenu jusqu'à l'entrée suivante¹.

La valeur unitaire du stock reste ainsi inchangée tant qu'il n'y a pas de nouvelle entrée.

$$\text{CUMP après chaque entrée} = (\text{Coût d'achat du stock précédent} + \text{CA de la quantité entrée}) / (\text{Quantité du stock précédent} + \text{quantité entrée}).$$

*CA : coût d'achat.

3.2.1.2 CUMP en fin de période :

Il est calculé par la division de la somme constituée de la valeur du stock de début de période et du montant des entrées de la période, par la somme constituée de la quantité du stock initial et des quantités entrées dans la période².

$$\text{CUMP de fin de période} = \text{total des valeurs (SI+ entrée)} / \text{total des entrées (SI+ entrée)}.$$

3.2.2 La méthode du premier entré premier sorti (PEPS- FIFO) :

Cette méthode ne nécessite aucun calcul préalable pour la valorisation des sorties, puisque celle-ci se font dans l'ordre chronologique des entrées, en gardant distinctes les entrées à des dates différentes dans le stock.

Les sorties sont parfois composées d'éléments à des prix unitaires différents. C'est une méthode qui conserve l'antériorité dans les stocks en éliminant en premier les stocks les plus anciens. Elle semble plus adaptée à la gestion des produits périssables.

¹NAKHLA, (M), *l'essentiel du management industriel*, édition DUNOD, Paris, 2006, P.333

²ibid, P.333

3.2.3 La méthode du dernier entré premier sorti (DEPS- LIFO) :

Cette méthode consiste à considérer séparément les lots entrés et à calculer la valeur des sorties en supposant que les lots des derniers entrés seront les premiers sortis. L'avantage est que, dans le calcul des coûts de revient la valeur des articles utilisés est récente. L'inconvénient est que la valeur du stock est éloignée de sa valeur de renouvellement. Le stockage de certaines catégories de marchandises obéit strictement à cette règle. Car plus leur séjour dans les aires de stockage est long, plus les produits acquièrent de la qualité et de la valeur¹.

¹ ZERMATI (P) : *pratique de la gestion des stocks*, édition DUNOD, Paris, 2005, P.

Conclusion du chapitre :

A travers ce chapitre, nous avons constaté le rôle important de la gestion des stocks dans l'entreprise. Cette dernière assure le bon déroulement des processus de l'entreprise.

De ce fait, chaque entreprise doit définir le mode de gestion le plus adapté pour atteindre son objectif commercial tout en évitant les ruptures des stocks et en diminuant les coûts et être à même de garantir la disponibilité d'un stock pour faire face aux consommations successives et pour répondre aux exigences accrues des clients.

Dans le chapitre qui suit, nous allons parler sur les concepts fondamentaux de la performance et les démarche d'évaluation de la performance logistique ainsi que les indicateurs utilisés dans la mesure de cette dernière.

Chapitre 02
Généralités sur la performance
logistique

Introduction du chapitre :

De nos jours, la logistique est devenue au cœur des propriétés de l'entreprise quelle que soit sa nature ou bien sa taille, parce qu'elle est en relation directe avec la performance de celle-ci.

La performance logistique se mesure au niveau opérationnel, par le degré d'efficacité atteint, c'est-à-dire, par le rapport entre, d'un côté les résultats obtenus (qualité de service) et de l'autre les ressources consommées à cette intention (coût de circulation).

Nous avons divisé ce chapitre en trois sections :

- Dans la première section, nous avons abordé le cadre conceptuel de la performance comme la définition de cette dernière, caractéristiques, la distinction entre la performance et les notions voisines ainsi que ses indicateurs.
- La deuxième section sera consacrée à la performance logistique dans l'entreprise, ici nous avons traité la définition de cette dernière, les différentes approches de l'évaluation de la performance logistique, la démarche puis les indicateurs de la performance logistique
- A la fin, la troisième section va traiter la mesure de la performance logistique.

Section 01 : Concepts fondamentaux de la performance :

Dans nos jours, toutes les entreprises cherchent à améliorer leur performance logistique, car la logistique est l'une des propriétés les plus importantes. Mais avant de commencer parler du terme « performance logistique » il convient de bien cerner la notion de la performance, les différentes caractéristiques et surtout la distinction entre les termes voisins.

1. Définition de la performance :

La notion de la performance est très évolutive, alors elle a beaucoup des définitions, ici nous avons choisi les plus pertinentes.

Selon **Olivier MEIER** 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* »¹.

Pour **Dimitre WEISS** « *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* »²

Selon **Pierre BESCOS** et **Carla MENDOZA** le concept de la performance se résume dans deux dimensions :

- ✓ Tout ce qui contribue à améliorer le couple « valeur-coût » est performance dans une entreprise, à contrario n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur ;
- ✓ La performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques³.

D'après ces définitions nous peuvent déduire que la performance désigne la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle mais aussi le degré de réalisation du but recherché.

¹ MEIER(O), *Dico du manager*, édition DUNOD, Paris, p155.

² WEISS(D), *La fonction Rh*, édition d'organisation, Paris, 1988, p 275.

³ BESCOS, (P), MENDOZA, (C) : *Le management de la performance*, éditions comptables malesherbes, Paris 1994, p219.

2. Les caractéristiques de la performance :

2.1 La performance est un support à des jugements :

La performance est considérée comme un outil de jugement, par la mesure des objectifs réalisés au niveau interne et externe de l'organisation. SAULQUIN¹ montre ça par le passage suivant :
« La performance implique un jugement de la valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupe qui l'utilisent »

2.2 Les composantes de la performance évoluent dans le temps :

Selon GHARBI *« Il faut admettre qu'il existe des combinaisons des facteurs humains, techniques, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours de temps »*²
Donc, il est nécessaire de prendre en considération l'évolution et l'accélération du temps parce qu'elle a un impact direct sur les différents facteurs du succès de l'entreprise.

2.3 La performance comme indicateur de pilotage :

Pour SAULQUIN *« Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément »*³.
Nous pouvons déduire alors que le pilotage de la performance, c'est l'organisation des différentes actions qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise, et pour cela, il faut faire une combinaison de l'ensemble des indicateurs financiers, économiques, organisationnels, commerciaux...etc.

¹ SAULQUIN, (J.Y) : *Gestion des ressources humaines et performance des services*, revue gestion des ressources humaines, N°36, Juin, 2000, p.20.

² GHARBI, (J) : *Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action*, revue gestion des ressources humaines, N°35, Mai, 2000, p.37.

³SAULQUIN, (J.Y) : Op.cit, p.21.

2.4 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 un autre¹.

2.5 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 mises en œuvre pour atteindre les résultats, c'est-à-dire un processus.²

3. Distinction entre la performance et les notions voisines :

3.1 L'efficacité :

Selon **MATHE DE BOISLANDELLE**³ l'efficacité est « *le rapport entre les résultats atteints par le système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace, On exprimera donc sur le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système* ».

On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis. Ce sont les mesures axées sur les résultats.

Efficacité = résultats atteints / objectifs visés

3.2 L'efficience :

Pour GRANDSTEDT, l'efficience est « *Le rapport entre l'offre et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part* »⁴

¹ DORIATH et GOUJET : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, Edition Dunod, Paris, 2002, P. 179.

² Ibid, P.179

³ BOISLANDELLE (H) : *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outil*, Edition Economica, Paris, 1998, P.139

⁴ GRANDSTEDT, (I) : *L'impasse industrielle*, édition du Seuil, Paris, 1980, P.33.

Selon MALO et MATHE, l'efficacité « *maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée* »¹

Nous pouvons alors déduire que l'efficacité cherche toujours à éviter le gaspillage des ressources au niveau des organisations ; la formule est donc la suivante :

$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Les moyens mis en œuvre}$
--

VOYER a exprimé l'efficacité par deux concepts² :

- ❖ La productivité : mesurée plus particulièrement le rapport entre la quantité de produits ou de services (les outputs) et les facteurs de production (les inputs).

$\text{Productivité} = \text{volume des outputs} / \text{volume des inputs}$
--

- ❖ Le rendement : il met en relation les résultats d'effets sur la clientèle et les moyens mis en œuvre.

3.3 La pertinence :

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement d'une manière efficace l'objectif fixé³.

3.4 L'efficacité :

Selon une formulation de Jean LOIUS LEMOIGNE, « *il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire* »⁴.

D'après l'analyse de cette formulation, nous pouvons écrire :

¹MALO et MATHE : *l'essentiel du contrôle de gestion*, édition d'Organisation, 2ème édition, Paris, 2000.P.106.

² VOYER, (P) : *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, édition Presse de l'université du Québec, 2èmeédition, Canada, 2006, P.110-111.

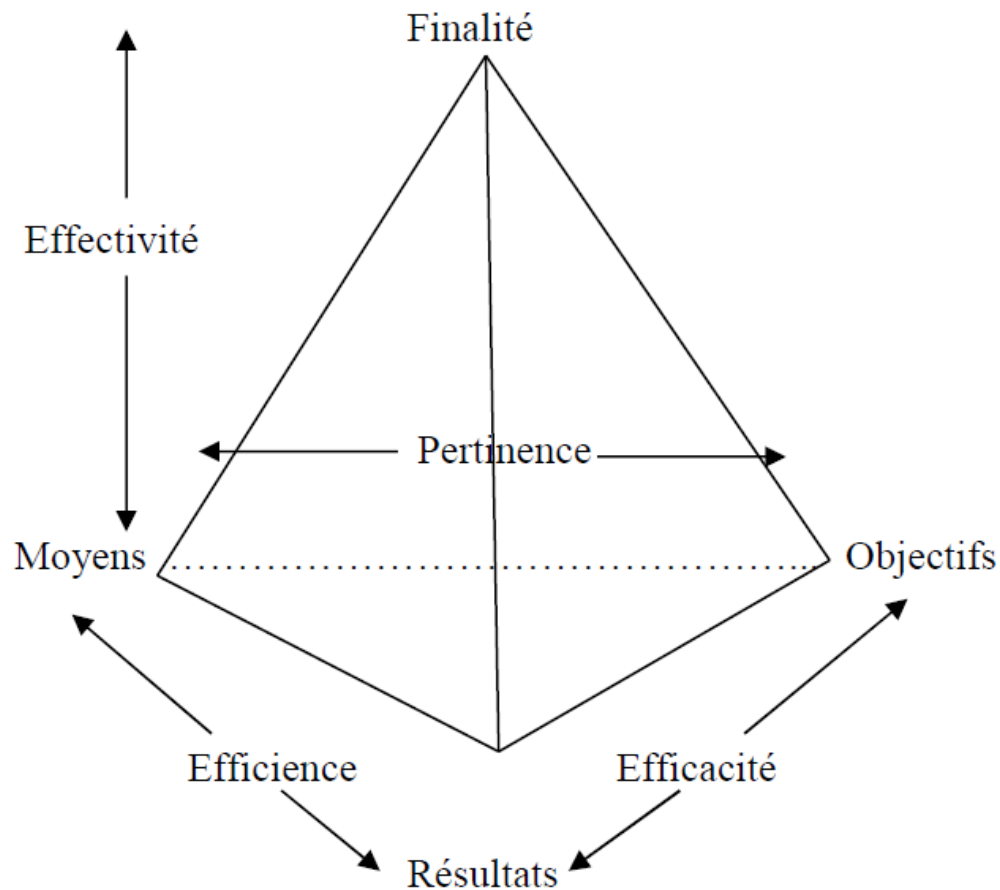
³http://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-delentreprise12.html : consulté le 23/03/2020 à 20h43

⁴LE MOIGNE, (J.L) : *L'évaluation des systèmes complexes*, édition Harvard Expansion, 1999, P.203.

Effectivité = niveau de satisfaction obtenu/résultat obtenus

Et pour bien résumer tout ça, nous avons choisi la figure suivante :

Figure N°2.1 : Le tétraèdre de la performance



Source : TAHON, (C) : *Evaluation des performances des systèmes de production*, Edition Hermes Paris, 2003, P.32.

Commentaire : La figure ci-dessus montre que contrairement au sens qui lui est habituellement attribué, la performance d'un système de production ne se limite pas au résultat obtenu lors de la mise en œuvre d'une action. Elle revêt trois autres dimensions incontournables lors de son évaluation : les moyens d'action ou ressources mises en œuvre pour atteindre le résultat, les objectifs poursuivis par le système de production et la finalité du système.

Donc, la performance d'un système de production doit être perçue comme la conjonction des quatre dimensions : pertinence, efficience, efficacité et effectivité sur l'intégralité du cycle de vie du système.

4. Les indicateurs de la performance :

4.1 Définition de l'indicateur :

D'après l'Association Française de Normalisation (AFNOR) un indicateur de performance est une : « *donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise* »¹.

Pour VOYER « *Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation* »².

D'après ces définitions nous pouvons dire qu'un indicateur est une grandeur spécifique observable et mesurable qui peut servir à montrer les changements obtenus ou les progrès accomplis par un système donné.

4.2 Les différents types des indicateurs :

Il existe trois types d'indicateur de performance³ :

4.2.1 Indicateur d'alerte : c'est un indicateur de type tout ou rien, dans le cas d'un signal d'état anormal du système sous contrôle, une réaction nécessaire doit être faite, immédiatement ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateur.

¹ LAURAS (M) : *Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques*, thèse de doctorat en systèmes industriels, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004, P.114.

²VOYER, (P) : *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, édition Presse de l'université du Québec, 2ème édition, Canada, 2006. P.61

³<https://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm>. Consulté le 25/03/2020 à 16h48

4.2.2 Indicateur d'équilibrage : ce système est étroitement lié aux objectifs et un peu la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis.

4.2.3 Indicateur d'anticipation : un bon tableau de bord est un instrument de prospective, il permet d'anticiper et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle. Le plus délicat n'est pas de définir ce que l'on souhaite piloter mais bien comment on souhaite le piloter.

Section 02 : La performance logistique de l'entreprise

1. Définition de la performance logistique :

La performance logistique est définie comme « la contribution des activités logistiques au chiffre d'affaires et à la rentabilité de l'entreprise, à la satisfaction des clients et à la motivation des employés, c'est la capacité des logisticiens de répondre et d'anticiper les attentes des clients, et sa contribution à la création de valeur pour l'entreprise. »¹

2. Evaluation de la performance logistique :

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, la réduction des temps de cycle, la couverture géographique et la flexibilité².

Lors des dernières années, plusieurs approches ont été mises de l'avant pour évaluer la performance logistique. Parmi celles-ci, le benchmarking, les audits, les modèles génériques du type input / output et l'analyse des enveloppes convexes sont des approches qui ont reçu une attention particulière tant de la part des praticiens que des chercheurs.

Le tableau ci-dessous englobe les approches qu'ont été mises ces dernières années ainsi que leurs principales caractéristiques :

¹<http://www.acharkaoui.com/la-performance-logistique-dans-les-pme-marocaines/> consulté le 17/04/2020 à 19h10

² BIGRAS (Y) et GÉLINAS (R), Performance logistique : objectifs stratégiques et logistiques, Logistique & Management, 2002, P.64.

Tableau N°2.1 : Modèles d'évaluation de la performance logistique

Modèle	Caractéristiques
WLC	WLC : World Class Logistics • Elaborer par Michigan State University • S'applique à la performance de la chaîne logistique • Questionnaire de 68 questions • Evalue le degré d'intégration des acteurs de la chaîne logistique • Evalue la maîtrise des concepts caractérisant la chaîne logistique • Benchmarking externe par rapport aux 20 entreprises mondiales les plus performantes en gestion de la chaîne logistique
ASLOG	ASLOG : Association Française de la Logistique • Questionnaire référentiel sous forme de scorecard • Benchmarking interne mais pas externe • Evalue les procédures logistiques • Analyses des points forts et des points faibles de ces procédures
SCOR	SCOR : Supply Chain Operations Reference Model) • Evalue les processus clés de la gestion de la chaîne logistique • Evaluation tant stratégiques qu'opérationnelles • Benchmarking externe par rapport aux meilleures pratiques • Identifie les améliorations souhaitables • Procure une cartographie des logiciels permettant l'atteinte des meilleures pratiques
TBP	TBP : Tableau de Bord Prospectif • Indicateur permettant de cibler l'amélioration de la performance • Plutôt le niveau stratégique

	• Permet d'identifier les déterminants de l'amélioration de la performance à long terme • Evalue tant les résultats financiers que les clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel
SPM	SPM : Strategic Profit Model) • Permet une investigation visant à relier la performance aux variations de la valeur des actions • Analyses par ratios • Fait le lien entre les niveaux stratégiques et opérationnels par le biais des ratios financiers • Benchmarking externe par le biais des ratios financiers • Basé sur la décomposition des mesures de retour sur les actifs et les retours sur la valeur nette.
FLR	FLR : Framework for Logistics Research • S'applique aux niveaux organisationnels et stratégiques • Stipule que le niveau de performance atteint dépend de l'adéquation entre l'organisation de la logistique et la stratégie de l'entreprise • Benchmarking interne

Source : BIGRAS (Y) et GÉLINAS (R), Performance logistique : objectifs stratégiques et logistiques, Logistique & Management, 2002, P.65.

3. Démarche d'évaluation de la performance logistique :

Cette démarche est classée comme suit ¹:

¹ ABDELKADER (M), BERNARD (C) : La logistique des produits alimentaires, Étude de cas d'un grand groupe distributeur, DESS Qualimapa, 2003/2004, P.39.

➤ **Observer et étudier :**

Dans un premier lieu, l'entreprise doit connaître sa situation actuelle. Pour cela, elle doit effectuer un audit de cette dernière dans le but de monter les dysfonctionnements et les perturbations de flux.

Il faut également connaître la stratégie globale de l'entreprise et son environnement économique :

- Les spécificités liées aux produits : Détecter les besoins et connaître la demande pour adapter le produit à celle-ci ;
- Les spécificités liées aux marchés : Analyser son marché pour déterminer les paramètres de la concurrence et évaluer les habitudes des consommateurs ;
- Connaître l'environnement réglementaire et normatif : afin de vérifier la conformité du produit ;
- Connaître les éléments d'une politique produit : Définir les critères de qualité et de prix ;
- Connaître les critères de la politique de qualité et de service ;
- Connaître les caractéristiques du mode de commercialisation : Définir quand, comment et où être présent.

➤ **Analyser :**

Cette étape est dynamique, il s'agit de définir les outils dont on va se doter pour arriver au résultat et de définir comment l'entreprise peut être adaptée. Le responsable logistique devra établir¹ :

- **Un schéma d'approvisionnement** : il faut choisir l'origine des matières premières et des composants, les transporter vers l'usine de transformation et les stocker éventuellement. Tout ceci doit s'articuler de manière cohérente avec le schéma de production. Il convient ensuite d'organiser le transport de ces produits. Les quantités à approvisionner, la fréquence des livraisons, dépendront des installations de stockage (et de la politique de stockage de l'entreprise) et de l'ordonnancement de la production.

¹ABDEKADER (M), BERNARD (C) : La logistique des produits alimentaires, Étude de cas d'un grand groupe distributeur, DESS Qualimapa, 2003/2004, P.40.

- **Un schéma de production** : il s'agit de choisir entre faire et faire-faire, recourir à des unités de production décentralisées ou non, gérer les flux physiques de production, l'ordonnancement de la fabrication et les en-cours.
- **Un schéma de circulation des flux amont** : une fois les schémas d'approvisionnement et de production définis, il convient de maîtriser la circulation des flux que l'on prévoit de générer. Il faut donc prévoir les flux physiques mais aussi les flux d'informations (documents et procédures de travail notamment). La connaissance des informations quantitatives et qualitatives permettent de construire les tableaux de bord qui permettront de suivre l'activité et éventuellement ses dérives.
- **Un schéma de circulation des flux aval** : De la même manière, les services commerciaux et marketing de l'entreprise vont transmettre à la logistique la structure du marché, les objectifs de stock. Tout ceci permettra d'apprécier les contraintes liées aux modes de transport (et les implications sur l'organisation interne), au mode de commercialisation, de définir qui a la maîtrise du stock.

Une quantification des coûts est indispensable : liée aux produits (analyser le coût de l'immobilisation des produits) et liée au marché (analyser tous les coûts de modifications et déterminer toutes les prestations à réaliser pour que le produit ou le service soit compétitif).

➤ **Optimiser :**

Toute organisation mise en place se doit d'être optimisée. Les tableaux de bord construits lors de la précédente étape vont permettre de suivre l'évolution de l'organisation. Des outils existent, ils sont propres à chaque point abordé. Cependant, implanter les manières de travailler et les outils, cela n'est possible que lorsque l'on a défini l'organisation dans le processus logistique de l'entreprise. Concernant par exemple l'organisation du stockage, il faut analyser la localisation des points de stockage, le problème de transmission des informations. Il faudra également veiller à contrôler et gérer les dysfonctionnements externes (avec les fournisseurs).

Par ailleurs, un système d'audit des procédures et des modes de fonctionnement sera établi.

➤ **Contrôler :**

Le tableau de bord logistique permet de contrôler le processus logistique. Il permet de rendre compte de l'évolution de l'entreprise.

➤ Remettre en cause :

Le plan de progrès logistique permet d'améliorer les performances logistiques de manière à assurer une meilleure compétitivité à l'entreprise avec un meilleur service aux clients, en baissant les coûts et les immobilisations financières des stocks.

Cela permet également de s'adapter aux évolutions, de suivre les clients dans leur développement et leurs projets. En effet, il ne faut pas oublier de remettre en cause régulièrement l'organisation que l'on vient de mettre en place.

Pour ces calculs, on peut utiliser une analyse séquentielle du flux physiques d'un lot tout au long de son déplacement à travers diverses étapes (stockage, transformation, etc.) de manière à comprendre et quantifier les choses.

➤ Evolution de la démarche logistique :

Lorsque la démarche logistique est maîtrisée par l'entreprise, elle va devenir un outil de stratégie. L'entreprise pourra alors prendre en compte les données fournies par la logistique et le marketing pour élaborer la stratégie de l'entreprise.

Ainsi, lors du choix des implantations de site, une analyse détaillée des flux depuis l'amont jusqu' à l'aval va permettre de déterminer les meilleurs lieux de stockage et de distribution.

De nombreux paramètres pourront être pris en considération dans le traitement du flux physique et du flux d'information.

4. Les indicateurs de la performance logistique :

Nous allons mesurer la performance logistique avec des indicateurs appelés les KPIs logistique.

4.1 Définition des KPIs :

Les indicateurs clés de performance logistique ou KPIs(*Key Performance Indicators*) sont des données numériques qui montrent la performance d'un processus en le comparant à un instant

précis de l'historique de l'entreprise ou à tout autre indicateur de performance de référence. Il est ainsi possible d'identifier les évolutions positives ou négatives et d'agir en conséquence¹ :

Les KPI logistiques permettent de mesurer les performances d'un large éventail de processus : réception des marchandises, stockage, préparation des commandes, gestion des stocks, expédition, livraisons, transport et gestion des retours, entre autres. L'objectif attendu de l'utilisation des KPI logistiques est d'améliorer la productivité et d'optimiser les coûts, tout en maintenant ou en augmentant la qualité du service.

4.2 Des outils pour mesurer la performance logistique :

Soulignons que les KPIs seuls ou isolés ne sont pas suffisants pour prendre une décision : il est nécessaire d'identifier des objectifs de performance pour ajouter un contexte et un objectif à atteindre dans un délai imparti² :

La performance logistique est généralement mesurée en fonction de quatre types d'objectifs : **temps, coût, productivité et qualité du service**. Par conséquent, chaque KPI logistique peut s'inscrire dans le cadre d'un domaine spécifique de la Supply Chain, mais il sera également lié à l'un de ces quatre attributs de la performance logistique.

Par exemple, parmi les KPIs de stockage que font référence au processus d'[expédition des marchandises](#), les **commandes complètes envoyées** sont un indicateur de la **qualité du service**, tandis que le **KPI de commandes expédiées par heure** reflète la **productivité des opérateurs**.

4.3 Les types d'indicateurs KPIs :

Les indicateurs clés les plus courants en logistique sont ceux qui sont définis en fonction des différents domaines de travail qui composent la chaîne logistique. Voici quelques exemples de KPIs logistiques³ :

4.3.1 KPIs d'approvisionnement ou d'achats : visent à contrôler les procédures d'achat de nouveaux stocks et les négociations menées avec les fournisseurs.

¹<https://www.mecalux.fr/blog/kpi-logistique>, consulté le 10/05/2020 à 00 :20

²<https://www.mecalux.fr/blog/kpi-logistique>, consulté le 08/08/2020 à 18 :43

³Ibid, consulté le 08/08/2020 à 18 :51

- **Conformité commandes fournisseurs** : il calcule le pourcentage d'échecs de commandes dues au non-respect de l'accord établi par le fournisseur en termes de service ou de qualité du produit.

Conformité commandes fournisseurs = commandes refusées / total de bons d'achat reçus x 100

- **Non-conformité fournisseurs** : il exprime l'efficacité des fournisseurs et reflète le niveau de retard dans la livraison des produits achetés à l'entrepôt.

Non-conformité fournisseurs = Commandes reçues hors délai / Total de commandes reçues x 100

- **Lead Time de la commande d'achat** : il permet de calculer le temps qui s'écoule entre le moment où le département d'achats passe une commande au fournisseur et le moment où l'entrepôt la reçoit.

Lead time de la commande d'achat = Date de réception de la commande - Date d'émission.

4.3.2 KPIs de transport logistique : permet l'analyse de l'impact logistique des **flux de marchandises sur chaque partie de la Supply Chain**. Ici, le contrôle de la livraison finale ou du dernier kilomètre est particulièrement important en raison de sa complexité et donc de son coût plus élevé¹.

- **Coût du transport sur les ventes** : ce KPI logistique montre la proportion entre le coût qu'entraîne le transport par rapport aux ventes obtenues.

Coût du transport sur les ventes = Coût total du transport / Ventes

- **Livraison à temps** : ce KPI révèle l'agilité du transport lors du dernier kilomètre en forme de pourcentage.

Livraison à temps = Nbr de livraisons à temps / Nbr total de livraisons effectuées x 100

¹<https://www.mecalux.fr/blog/kpi-logistique>, consulté le 08/08/2020 à 18 :55

- **Niveau d'utilisation de la flotte** : il détermine la capacité de transport utilisé par rapport à sa capacité totale en volume (m3) ou en poids (kg).

Utilisation du transport = Capacité réelle utilisée / Capacité totale en kg ou m3.

4.3.3 KPIs de stockage : Les KPIs en entrepôt sont utilisés pour contrôler les processus qui ont lieu dans l'installation¹.

- **Coût unitaire de stockage** : il met en relation le coût de stockage avec le nombre de références présentes au cours d'une période déterminée.

Coût unitaire de stockage = Coût total de stockage / Capacité nominale X Indice d'occupation

- **Délai de traitement interne des commandes** : il s'agit du temps nécessaire à l'exécution d'une commande entre le moment où le bon de commande arrive à l'entrepôt et celui où la commande quitte le quai d'expédition.

Délai de traitement interne des commandes = Date d'entrée de commande - Date d'expédition

- **Taux de livraison complète et à temps** : il mesure le nombre de bons de commande déjà prêts à être emportés. Il montre la productivité et le niveau du service client.

Taux de livraison complète et à temps = Nbr de commandes complètes livrées à temps / Nbr total de commandes x 100.

¹Ibid, consulté le 08/08/2020 à 19 :00

4.3.4 KPIs de stocks : permettent d'analyser le **mouvement des stocks tout au long de la Supply Chain**. Il s'agit d'un groupe d'indicateurs de performance fondamental pour l'ensemble des domaines logistiques car, grâce aux informations qu'ils fournissent, il est possible d'organiser précisément le réapprovisionnement des produits, en tenant compte des coûts et des besoins du département commercial¹.

- **Rotation des stocks :** il montre le nombre de renouvellement de stocks pendant un laps de temps déterminé (si les données sont annuelles, cela sera tout au long de l'année). Plus ce renouvellement est élevé, mieux c'est, car cela signifie que les ventes génèrent des bénéfices pour l'entreprise.

Taux de rotation = Chiffre d'affaires / Valeur moyenne des stocks (au prix de vente)

- **Rupture de stock :** ce KPI indique le nombre de fois où l'entreprise n'a pas pu répondre à la demande en raison d'une rupture de stock.

Indice de rupture de stock = Commandes non satisfaites / Commandes totales x 100

- **Contraction de stocks :** il exprime l'exactitude du stock par un pourcentage. Il reflète la relation entre le stock qui existe théoriquement dans l'entrepôt et le stock physique réel.

Contraction de stock = (Stock qu'il devrait y avoir - Stock qu'il y a réellement) / Stock qu'il devrait y avoir.

Section 3 : La mesure de la performance logistique

Suite à l'importance accordée par les entreprises pour mesurer la performance de la chaîne logistique, nous avons choisi de parler dans cette section sur cette étape cruciale et importante.

¹Ibid, consulté le 08/08/2020 à 19 :10

1. Les niveaux de mesure de la performance logistique :

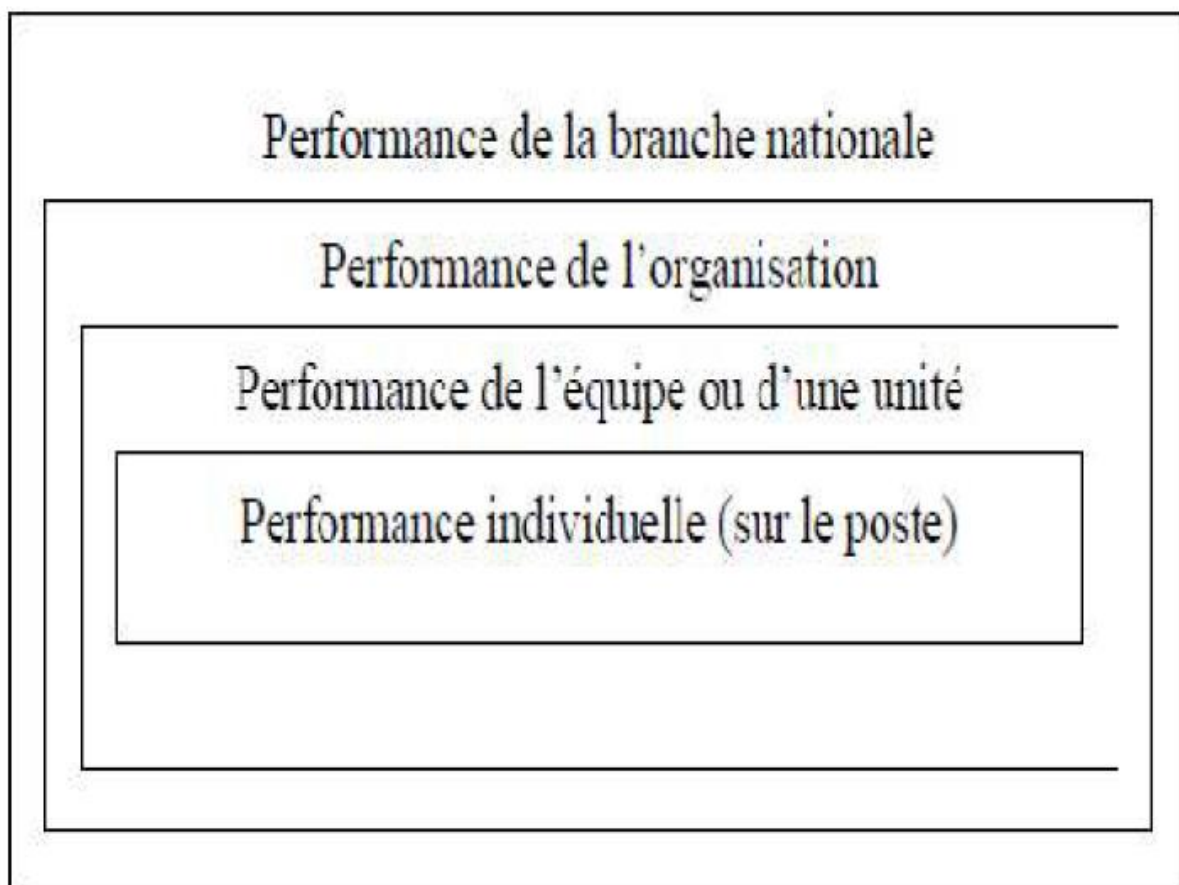
Il existe quatre niveaux de mesure de la performance, les gestionnaires tenue l'attentions sur les trois premiers niveaux suivants¹ :

- Performance individuelle au niveau de post qui fondera une partie de la rémunération ;
- Celle du groupe ou de l'unité qui sert de base aux réflexions d'organisation ;
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner les indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.

Le schéma suivant présent les quatre niveaux de la performance :

Figure N°2.2 : Niveaux de mesure de la performance



¹ ZIANI, (S) : *la gestion des stocks comme un outil de la performance logistique de l'entreprise*, mémoire de master, EHEC ALGER, 2017, P.43

Source : MARTORY (B), CROZET (D), « gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », Dunod 5^{ème} édition, paris, 2003, P.165.

Commentaire : la figure précédente montre les quatre niveaux de mesure de la performance dans une organisation, allons de la performance sur le poste c'est-à-dire la performance de l'individu jusqu'à le niveau macro-économique (la performance de la branche nationale).

2. Les dimensions de la performance logistique :

Nous allons présenter quelques dimensions de la performance logistique¹ :

2.1 Le taux de service :

Le contrat avec le client est une promesse qu'il est vital d'honorer convenablement pour l'image de l'entreprise. Il est impératif de livrer le client dans les conditions prévues en fonction de la demande.

Le premier indicateur logistique est donc le taux de service. Il est l'objectif principal de toute entreprise soucieuse du respect de ses engagements envers ses clients. Le taux de service mesure la proportion des produits livrés à temps par rapport à tous ceux que les clients ont demandé à une date donnée (ou le nombre de commandes qui ont été honorées en quantité, qualité et délai par rapport au nombre total de commandes reçues).

Le taux de service se calcul à l'aide de la formule suivante :

Taux de service = T = Quantité totale de produits livrés à temps / Quantité commandée (en %). L'indicateur de niveau de service restera donc tout un outil de gestion qui doit permettre à une entreprise de se positionner par rapport à la concurrence, par rapport aux exigences de la clientèle et enfin par rapport à elle-même.

Cet indicateur peut donc être utilisé tout le long de la chaîne logistique pour le suivi :

- Des commandes que l'on expédie aux clients extérieurs,
- Des commandes internes à l'entreprise,

¹<https://prezi.com/e9galzdxrqoe/la-performance-logistique-by-boutaina-hamzi/> consulté le 19/08/2020 à 17 :36

- Des commandes reçues en provenance des fournisseurs.

2.2 Les délais :

Le délai est une notion indispensable à maîtriser. En effet, non seulement les clients attendent un produit de qualité supérieure à un coût intéressant mais, ils attendent aussi un délai très bien déterminé.

2.3 Le coût de stockage :

Les stocks sont pour assurer la disponibilité des produits que l'on veut vendre et permettre un bon service au client malgré des temps de productions internes longues ou peu faibles.

2.4 Le coût des flux :

Ces coûts sont :

- Les frais de manutention,
- Les coûts de transport,
- La réception de la marchandise,
- Le cycle de commande,
- Négocier auprès du fournisseur.

3. Les standards de la mesure de la performance logistique :

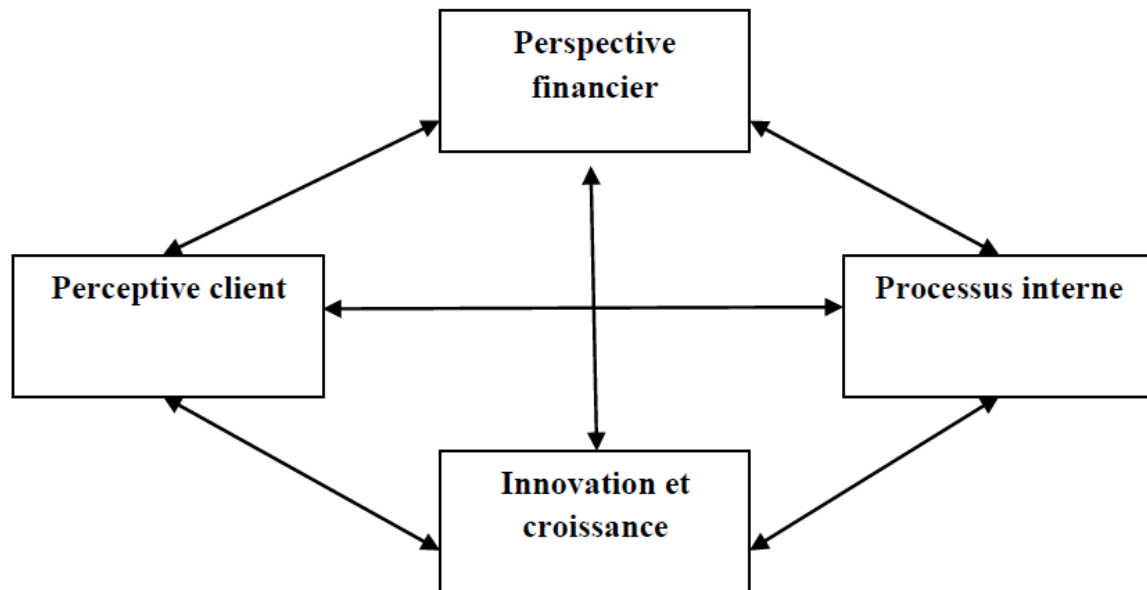
Tout d'abord il faut rappeler un principe fondamental : il ne peut exister un système de mesure de performances standard et donc unique, qui serait ainsi plaqué sur toutes les situations de l'entreprise. En effet, un tel système dépendra toujours de l'organisation supply chain choisie, de la répartition des missions et responsabilités définies dans l'organigramme¹. Il existe plusieurs approches de mesure de la performance, nous présentons dans ce qui suit les approches essentielles les plus utilisées.

¹BAGLIN (G) et al, Management industriel et logistique : concepts et pilotage de la supplychain ; 4e Edition ; Economica; Paris ; 2005. P.768.

3.1 Les balancedScorecards :

C'est une approche de mesure de la performance, conçues pour fournir un système d'information globale aux dirigeants et suivent un nombre limité d'indicateurs en relation directe avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Figure N°2.3 : Le modèle balancedScorecards



Source : BAGLIN (G) et al, op.cit. , P.768.

On peut distinguer quatre domaines en interrelation qui peuvent être mis sous contrôle et proposés dans la logistique de cette approche.

- a- Perspective financière :** Renferme des indicateurs tels que, les coûts de fabrication, les salaires, les coûts de transports, les coûts du stockage, la valeur ajoutée, la productivité et le taux de rotation des capitaux.
Les indicateurs financiers sont relativement faciles à mesurer mais ne fournissent pas une image assez complète du bon déroulement des activités de la chaîne logistique.
- b- Perspectives clients :** Regroupe des indicateurs déterminant la performance orientée vers le client comme la livraison dans les délais, le traitement des commandes clients et le taux de qualité des livraisons.

- c- **Processus interne** : Renferme des indicateurs tel que, le respect du programme de production, le cycle de fabrication moyen, le suivi des erreurs de prévision et le taux de couverture des stocks. Ces indicateurs évaluent la performance opérationnelle et ne sont pas liés nécessairement aux résultats financiers.
- d- **Innovation-croissance** : Renferme des indicateurs qui déterminent la performance de l'apprentissage organisationnel, tel que, cycle de développement des nouveaux produits, économies de conception générées par Co-développement avec les fournisseurs et le nombre de nouveaux projets acceptés.

3.2 L'approche ABC (Activity Based Costing):

Cette approche a été développée initialement pour une cohérence à certaines données comptables en les reliant entre elles autour du concept d'activité. La méthode consiste à éclater les activités de l'entreprise en tâches individuelles et coûts élémentaires, avec évaluation des ressources estimées pour chacune, puis à faire des regroupements selon des logiques de processus. Ainsi, le domaine couvert par la supply chain, par nature transversal, se prête bien à cette démarche. Par exemple, il est très pertinent d'évaluer un coût total de traitement d'un client (depuis la demande d'information initiale jusqu'à la phase poste-livraison et après-vente).

3.3 Le tableau de bord :

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 garantissant une cohérence globale des informations.

4. La mesure de la performance logistique :

Pour mesurer la performance dans la chaîne logistique. On identifie six indicateurs importants pour lesquels on développe des métriques¹ :

- **Métriques de la planification des commandes :**

- La méthode de réception des commandes : cette méthode détermine comment les spécifications des clients sont converties en données échangées tout au long de la chaîne.
- Temps de latence de la commande (order lead time) : le cycle total de commande est le temps écoulé depuis la réception de la commande jusqu'à la livraison du produit au client. La réduction du temps de ce cycle induit une meilleure réponse de la chaîne aux commandes de ses clients ce qui lui donne un avantage certain en terme de compétitivité.
- Le chemin de la commande : il inclut tous les canaux par lesquels la commande est passée. Cet indicateur identifie les étapes où il n'y a pas eu de valeur ajoutée, et ainsi permettre à la chaîne de prendre les décisions nécessaire pour éliminer les étapes sans valeurs ajoutés.

- **Evaluation des fournisseurs :**

L'évaluation des fournisseurs implique des mesures à tous les niveaux de la chaîne. Cette évaluation a souvent été basée sur les variations des prix et sur les délais de livraison. La compétition entre les fournisseurs était une compétition basée sur les prix proposés en négligeant d'autres aspects tout aussi importants comme la qualité, la réactivité, la disponibilité et la satisfaction des clients. Cette analyse des fournisseurs doit être faite de manière périodique et projetée sur le long terme.

- **Les métriques au niveau de la production :**

La performance au niveau de la fonction de production a un grand impact sur le coût du produit fabriqué, sa qualité, et la rapidité de sa distribution aux clients. Les auteurs proposent les métriques suivantes pour la mesurer.

- 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

¹Samia J, *L'animation de la performance d'une supply chain*, mémoire de master, Ecole central de Paris ,2004.

vitesse de réponse aux commandes (réactivité de la chaîne) et le temps de cycle d'un produit dans la chaîne.

- Efficacité des techniques d'ordonnancement : détermine la façon avec laquelle les ressources sont allouées aux tâches.
- **Evaluation des livraisons** : La livraison constitue le lien direct qu'à la chaîne avec ses clients. La performance de cette fonction détermine en grande partie la satisfaction ou non du client, et ainsi la compétitivité de la chaîne. La performance optimale des livraisons serait que les clients soient livrés aux dates convenues. La capacité de cette fonction à être rapide dépend de certains paramètres comme le mode de transport choisi, la fréquence des livraisons, et la localisation des dépôts. Une autre mesure de cette fonction serait la capacité de la chaîne à répondre favorablement à une demande spécifique d'un client (mode de livraison particulier à un endroit en particulier sous certaines conditions). Une meilleure réponse à ce genre de demandes a l'avantage de fidéliser les clients.
- **Evaluation de la qualité de service** :
 - 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 le 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.
- **Evaluation des coûts de la logistique** : C'est l'évaluation de tous les coûts liés à la logistique. C'est un indicateur financier très important ; les flux financiers ayant une grande influence sur les flux des produits. L'un de ses indicateurs est la mesure du coût des risques entrepris par la chaîne.

Conclusion du chapitre :

Le client a ses exigences, qui consistent à être livré le bon produit, au bon moment, au bon endroit avec la meilleure qualité possible. Pour assurer que les exigences sont parfaitement satisfaites, il est nécessaire, pour chaque entreprise, de recourir à la performance logistique. M. William Thomson a dit « *if you can't measure it, you can't improve it* », c'est-à-dire, la meilleure solution de satisfaire les clients de chaque entreprise est de mettre un tableau de bord qui contient les différents indicateurs qu'elle utilise pour mesurer sa performance logistique, le but de tout ça est de comparer les résultats réels avec les résultats prévus et de trouver des solutions dans le cas d'existence d'un écart négatif.

Dans le troisième chapitre nous allons aborder notre étude empirique qui consiste à étudier l'impact de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise. Nous allons présenter aussi la démarche suivie dans cette étude.

Chapitre 03

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

MFG

Section 01 : la présentation de l'organisme d'accueil

1. Le groupe Cevital :

1.1 La présentation du groupe : Fondé par M.Isaad Rebrab, le Groupe Cevital est un groupe familial bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui en ont fait sa réussite et sa renommée.

Portée par 18 000 collaborateurs dont 15 000 en Algérie, l'entité s'est constituée au fil des investissements autour de l'idée forte de bâtir un modèle économique qui sied à l'économie algérienne.

Le succès émérite du Groupe Cevital repose sur 7 points forts :

- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée.
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués.
- L'esprit d'entreprise.
- Le sens de l'innovation.
- La recherche de l'excellence.
- La fierté et la passion de servir l'économie nationale.
- L'attention accordée au choix des employés, à leur formation et au transfert des compétences¹.

1.2 Historique et évolution du groupe : Le Groupe Cevital a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre la taille et la notoriété dont il jouit aujourd'hui et ce tout en continuant à œuvrer dans la création d'emplois et de richesses en Algérie².

Dates clés :

- 1975 Lancement dans la construction métallique
- 1986 Création de METALOR (sidérurgie)
- 1991 Création du quotidien d'information Liberté
- 1997 Création de HYUNDAI MOTORS ALGERIE

¹ <http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/page/groupe-cevital-p15>, consulté le 11/08/2020 à 22 :27

² Ibid.

- 1998 Création de CEVITAL SPA Industries Agroalimentaires
- 2006 Création de NUMIDIS-UNO (GSA)
- 2007 samha – production & distribution Samsung/création MFG
- 2008 NOLIS-transport maritime/Commercialisation du verre plat en Europe/Création de NUMILOG
- 2010 Démarrage de l'activité sucre export
- 2013 Reprise ALAS (Espagne) et OXXO (France)
- 2014 Rachat FAGOR-BRANDT.

1.3 Les domaines d'activités et filiales du groupe CEVITAL : Créée avec des fonds privés, elle est la première société privée algérienne à avoir investi dans plusieurs secteurs d'activités, elle englobe 26 filiales aux activités diversifiées: Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électroménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, service et médias, le groupe se réorganise et met en place 3 pôles :

- a) Pole agro-industrie et distribution.
- b) Pole automotive, immobilier et service.
- c) Pole industrie.

2. La filiale MFG (MediterraneanFloat Glass) :

2.1 Présentation de l'entreprise : MediterraneanFloat Glass, MFG par abréviation, est une entreprise algérienne qui a pour principale activité, la production et la transformation du verre flotté. Créé en avril 2007, en vue d'exploiter la plus grande ligne de production en Afrique et l'unique producteur de verre plat au niveau maghrébin, d'une capacité de 600 Tonnes par jour, ce qui est largement supérieur aux besoins nationaux. 70% de la capacité installée sont donc destinés à l'exportation.

Le complexe est implanté au niveau du site de l'Arbaa dans la wilaya de Blida et a nécessité un investissement de 100 Million d'Euros et fait partie d'un grand projet constitué de 3 lignes de verre plat d'une capacité totale de 642400 Tonnes par an et de 5 usines de transformation

de verre. L'entreprise s'est développée rapidement au cours de ces dernières années, son effectif est passé de 700 en 2010 à 1000 en 2017 dans différents métiers et domaines de la production, maintenance, contrôle qualité, sécurité, commercial et ressources humaines...

Orientée vers deux axes majeurs, le bâtiment et l'électroménager, MFG compte aujourd'hui parmi les leaders dans la production de verre plat en Afrique et l'unique au Maghreb.

Quatre autres lignes de production de verre ont été mises en place :

- 2009 ligne verre feuilleté 235T/J ;
- 2010 unité de transformation du verre plat ;
- 2011 ligne verre à couches 6 millions m² ;
- Le 28 mars 2016 MFG a inauguré la deuxième ligne float 800T/J, de plus avec la première ligne la production globale de verre float atteint les 1400T/J.

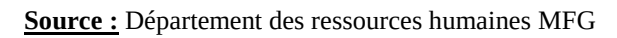
2.2 L'organisation générale de l'entreprise : Sur le plan organisationnel, l'entreprise MFG représente une structure pyramidale composée d'un ensemble de directions fonctionnelles administré par un directeur général. L'ensemble des directions fonctionnelles sont dirigées à la fois par des cadres directeurs, des chefs de départements et des chefs de services.

Le fonctionnement du complexe est assuré par les interactions existantes entre ces différentes directions.

Nous avons effectué notre stage au sein de l'un des départements de la direction logistique. Il s'agit du département entrepôt des produits finis, il s'occupe essentiellement des différentes prestations logistiques en aval, tel l'entreposage, le conditionnement, l'emballage, préparation de commande et l'expédition des produits finis, et également en interne par l'alimentation des différentes lignes de produits semi-industriels et celle de transformation.

Nous allons présenter l'organigramme de l'entreprise

Figure N°3.1 : Organigramme de l'entreprise MFG



Source : Département des ressources humaines MFG

2.3 Les produits de l'entreprise : nous allons présenter les produits de l'entreprise selon la gamme de produit¹.

- a) **MEDICLEAR :** est un verre plat clair fabriqué par le procédé float. Il est caractérisé d'une part, par sa haute transmission lumineuse pouvant atteindre jusqu'à 90% et d'autre part, par sa transparence le rendant presque invisible. Par ailleurs, il est aussi utilisé comme verre de base pour tout un ensemble de produits verriers transformés tels que : le verre feuilleté, le double vitrage, le verre à couches...

Il est disponible dans une large gamme standard de 3 à 12 mm, mais aussi en multiple formats :

- PLF (6000×3210/5100×3210/4500×3210);
- DLF (3210×2250/3210×2100/3210×2400);
- DDLF (2400×1605/2250×1605/2100×1605).

➤ **Application :** cette gamme est utilisée dans :

- Bâtiment : vitrage extérieur (menuiserie, façade) et intérieur (cloison) ;
- Automobile ;
- Mobilier ;
- Electroménager.

- b) **MEDILAM :** est un verre feuilleté fabriqué à base de deux feuilles de verre clair assemblées par un intercalaire PVB transparent (Butyral Poly Vinyle), dans le seul but de garantir la sécurité des individus et la protection contre les chutes, les blessures, les effractions et le vandalisme. Il résiste à l'impact lors d'un choc avec un corps étranger, le verre se fendille, la fracture est localisée au point d'impact sans altérer la visibilité. L'intercalaire PVB maintient les morceaux de verre en place, ce qui diminue le risque de coupure par les éclats de verre. Il garde par ailleurs l'étanchéité de la paroi.

¹<https://www.mfg.dz/category/produit/>, consulté le 13/08/2020 à 22 :00

Le MEDILAM est esthétiquement ressemblant à des verres ordinaires grâce à sa transmission lumineuse élevée.

➤ Application : on utilise la gamme MEDILAM pour :

1- Pour la sécurité passive (protection contre les blessures par le verre), il s'utilise pour :

- Les portes ;
- Les garde-corps ;
- Les plateaux de table ;
- Les cloisons ;
- Les halls d'entrée ;
- Les cages d'escalier.

2- Pour la sécurité active (protection contre les agressions et accidents), il offre une protection contre :

- Les jets de pierre et autre ;
- Les effractions ;
- Les impacts de balles d'armes à feu.

c) MEDILAM COLORÉ : C'est un verre feuilleté coloré, il se compose de deux ou plusieurs feuilles de verre clair assemblées par un film intermédiaire coloré PVB (Butyral Poly Vinyle), à la fois élastique et extrêmement résistant à la rupture, ce film coloré garantit un résultat final des plus créatifs et offre une liberté de compositions sans égale permettant d'obtenir plusieurs nuances différentes. Désormais, vous pouvez opter pour une décoration originale. En effet, le MEDILAM coloré s'adapte à toutes les envies.

➤ Application : Le MEDILAM coloré est un verre feuilleté et répond parfaitement aux contraintes de sécurité, ainsi, il est utilisé dans de nombreuses applications, aussi bien dans le résidentiel que dans le tertiaire.

- Façades extérieures de bâtiments ;
- Toitures ;

- Garde-corps ;
- Portes et cloisons ;
- Marches d'escalier et dalles de sol ;
- Mobilier ;
- Baies vitrées, fenêtres et bien d'autres...

d) MEDISNOW : est un verre feuilleté, composé de deux feuilles de verre assemblées au moyen d'un film PVB opale comme il peut être disponible en d'autres coloris translucides ou opaques. Le MEDISNOW® associe sécurité et design, il s'adapte à tous les styles, des plus classiques aux plus contemporains. Pour l'aménagement intérieur, il apporte esthétisme, lumière et couleur dans les espaces de vie.

➤ Application : le MEDISNOW est utilisé dans :

- Dans les espaces résidentiels ou non résidentiels : bureaux, commerces, restaurants, hôtels, aéroports ;
- En façade : doubles vitrages ;
- En intérieur : cloisons, portes encadrées, toitures, mobilier.

e) MEDIPHON : est un verre feuilleté acoustique et de sécurité. Il est composé de deux ou plusieurs feuilles de verres assemblées au moyen d'un ou plusieurs films PVB acoustiques. (butyral de poly vinyle acoustique). Il présente des performances supérieures à celles du vitrage MEDILAM® de composition équivalente.

➤ Application :

- Façades vitrées et fenêtres : Le MEDIPHON®, monté en vitrage isolant, permet d'atténuer fortement le bruit extérieur en zones bruyantes.
- Toitures : Le MEDIPHON® réduit sensiblement le bruit d'impact de la pluie et de la grêle sur les fenêtres et vitrages isolants montés en toiture.

- Cloisons intérieures : Le MEDIPHON®, utilisé en simple vitrage, convient particulièrement pour la réalisation de parois vitrées dans des bureaux, des salles de réunion...
- f) MEDIREFLECT : est un verre réfléchissant à couches tendres d'oxydes de métaux ; les dépôts sont réalisés à température ambiante, après la fabrication du verre. Il a été soigneusement conçu pour répondre à la double exigence des architectes, à savoir le fonctionnel et l'esthétique, convenant parfaitement pour les utilisations de contrôle solaire et réduction de l'éblouissement.
- Application : Les propriétés particulières du MEDIREFLECT® lui permettent de réfléchir la lumière et l'énergie solaire incidente en limitant les apports de chaleur. Ainsi, le MEDIREFLECT® est destiné à être assemblé en double vitrage et adapté à la plupart des types de vitrages de façade dans les bâtiments.
- Bâtiments résidentiels, bureaux, commerce bâtiments scolaires, bâtiments industriels.
- g) MEDICLASSICO : est un verre réfléchissant à couches tendres d'oxydes de métaux ; les dépôts sont réalisés à température ambiante, après la fabrication du verre. Il a été soigneusement conçu pour répondre à la double exigence des architectes, à savoir le fonctionnel et l'esthétique, convenant parfaitement pour les utilisations de contrôle solaire et réduction de l'éblouissement.
- Application : offre une large possibilité de transformations et une créativité sans limites pour les architectes, il est destiné à être assemblé en double vitrage et adapté à la plupart des types de vitrages de façade dans les bâtiments.
- Bâtiments résidentiels, bureaux, commerce bâtiments scolaires, bâtiments industriels.

h) MEDICLEAN : est un verre réfléchissant à couches tendres d'oxydes de métaux spécifiques ; les dépôts sont réalisés à température ambiante, après la fabrication du verre. La trempe est nécessaire pour que la couche devienne photo catalytique et hydrophile, ainsi, le verre acquiert d'autres performances en plus de la réflexion et devient un verre autonettoyant.

Avec ce type de vitrage, on obtient un résultat étonnant, un vitrage propre plus longtemps et un entretien plus facile.

La photo catalyse : Les matières organiques qui reposent sur la vitre au fil des jours sont décomposées par la lumière du soleil.

L'hydrophilie : grâce à la propriété hydrophile du verre, l'eau de pluie ou de nettoyage qui entre en contact avec le verre s'écoule facilement, les salissures décomposées glissent vers le bas et disparaissent sans laisser de trace. Par conséquent, on se dépasse des impuretés sans grande corvée de nettoyage.

➤ Application : Les propriétés particulières du MEDICLEAN® lui permettent de réfléchir la lumière et l'énergie solaire incidente en limitant les apports de chaleur, en plus, d'alléger et réduire le nettoyage des vitres. Ainsi. Le MEDICLEAN® est destiné à être assemblé en double vitrage et adapté à la plupart des types de vitrages pour :

- Des bâtiments résidentiels ou tertiaires.
- Bureaux, commerce, bâtiments scolaires, bâtiments industriels.
- Est très recommandé dans les environnements fortement pollués.

i) MEDISTAR S : est un verre à baisse émissivité de haute performance, il est destiné à être assemblé en double vitrage. Il est constitué d'un verre clair revêtu d'une fine couche transparente d'oxyde de métaux et de métaux nobles, déposée par pulvérisation cathodique sous vide. La couche réfléchit les infrarouges thermiques et limite les déperditions de chaleur par rayonnement.

➤ Application : il offre une basse émissivité. Monté en double vitrage, il permet d'obtenir la valeur $U_g=1.1 \text{ W/ (m}^2\text{K)}$ dans une composition 4mm/16mm Ar (90%)/4mm. Il peut être utilisé dans tous les vitrages isolants pour des constructions neuves ou à rénover :

- Fenêtre et porte-fenêtre de logement ;
- Véranda et loggia ;
- Fenêtre et façade de bâtiment non résidentiel.

j) MEDISTAR +S : est un verre à couches à faible émissivité de très haute performance destiné à être assemblé en double vitrage. Il est constitué d'un verre clair revêtu d'une fine couche transparente d'oxydes de métaux et métaux nobles, qui réfléchit les infrarouges thermiques et limite les déperditions de chaleur par rayonnement. Le MEDISTAR+S® offre la plus basse émissivité qu'il soit possible de fabriquer industriellement. Monté en double vitrage, il permet d'obtenir la valeur $U_g=(1.0 \text{ W/m}^2\text{.K})$ dans une composition contre-plateau float 4mm, intervalle plateau 16 mm, Argon %90.

➤ Application : Il peut être utilisé dans tous les vitrages isolants pour la construction neuve ou en rénovation :

- Fenêtre et porte-fenêtre de logement ;
- Véranda et loggia ;
- Fenêtre et façade de bâtiment non résidentiel.

k) MEDISTAR ST : est un verre à couches à faible émissivité de très haute performance destiné à être assemblé en double vitrage. Il est constitué d'un verre clair revêtu d'une fine couche transparente d'oxyde de métaux, déposée par pulvérisation cathodique sous vide en discontinu (off-line).

La couche réfléchit les infrarouges thermiques et limite les déperditions de chaleur. La couche est appliquée sur du verre float clair ou feuilleté, elle résiste à la trempe thermique appliquée au verre revêtu.

En combinant l'isolation thermique et la sécurité, le MEDISTAR ST® demeure le produit le mieux adapté aux exigences de sécurité des murs rideaux pour les équipements tertiaires.

➤ Application : offre une basse émissivité. Monté en double vitrage il permet d'obtenir la valeur $U_g=1.1 \text{ W/(m}^2\text{K)}$ dans une composition 4mm/16mm (90%)/4mm. Il peut être utilisé dans tous les vitrages isolants pour des constructions neuves ou à rénover :

- Fenêtre et porte-fenêtre de logement ;
- Véranda et loggia ;
- Fenêtre et façade de bâtiment non résidentiel.

l) MEDICLIMA 600 : est un verre à couches de contrôle solaire de haute performance. Ce type de protection solaire sélective possède une basse réflexion dans la zone visible, une faible absorption et une très basse émissivité, ce qui en fait un produit multifonctions. Ce produit est caractérisé par la haute neutralité de couleur sous différents angles de considération et la très bonne maniabilité.

Le MEDICLIMA 600® est conseillé pour les grands espaces vitrés fortement exposés aux rayons solaires comme les façades situées en plein sud ou sud-ouest, dans ces cas-là, on privilégie le contrôle solaire avec une valeur g de 32% et une transmission lumineuse TL de 63% et cela avec une excellente isolation thermique pouvant atteindre $1.0 \text{ (W/m}^2\text{.K)}$.

➤ Application :

- Extérieure et principalement dans les grandes façades vitrées ;
- Dans les climats chauds et les grands espaces ;
- Fenêtre et porte-fenêtre de logement ;
- Véranda et loggia.

m) MEDICLIMA 700 : est un verre à couches de contrôle solaire de haute performance. Ce type de protection solaire sélective possède une basse réflexion dans la zone visible, une faible absorption et une très basse émissivité, ce qui en fait un produit multifonctions. Ce produit est caractérisé par la haute neutralité de couleur sous différents angles de considération et la très bonne maniabilité.

Le MEDICLIMA 700® est adapté pour les espaces vitrés exposés aux rayons solaires, tel que les façades plein sud ou sud-ouest. Il nous permet de profiter pleinement de la lumière naturelle tout en maintenant le confort thermique.

Sa transmission lumineuse de 68% pour un facteur solaire d'à peine 37% et un coefficient de transmission thermique pouvant atteindre $1.0 \text{ (W/m}^2\text{.K)}$ le rendent performant.

➤ Application :

- Extérieures et principalement dans les grandes façades vitrées ;
- Dans les climats chauds et les grands espaces ;
- Fenêtre et porte-fenêtre de logements ;
- Véranda et loggia.

n) MEDIPRINT : L'une des surfaces du verre est revêtue d'un motif géométrique partiel pouvant obtenir des formes et dessins en couleurs, dans le but de créer un effet visuel plus audacieux.

➤ Application : il est destiné à toutes les applications intérieures :

- Habillages de parois ;
- Entre-meubles de cuisines et parois de douches ;
- Systèmes de cloisons et portes (garde-robes et toilettes).

o) MEDIDECO-SR : L'une des surfaces du verre est revêtue d'une couche uniforme d'émail de nature céramique opaque vitrifiée par traitement thermique, par conséquent le verre émaillé MEDIDECO-SR® est un verre durable résistant aux UV et aux abrasions.

➤ Application :

- Intérieures et extérieures ;
- Meubles, crédences ;
- Revêtements muraux, portes standard et coulissantes, etc.

p) MEDILAC : L'une des surfaces du verre est revêtue d'une couche uniforme de peinture de nature organique. La gamme de verre laqué MEDILAC® est composée de plusieurs couleurs, à la demande, il est possible aussi d'obtenir des couleurs métallisées et spéciales.

➤ Application : Il est utilisé tant en extérieur qu'en intérieur.

Extérieur :

- La partie allège de la façade ;
- Les revêtements muraux extérieurs

Intérieur :

- Les revêtements de parois ;
- Les habillages de colonnes ;
- Les mobiliers intérieurs ;
- Les revêtements muraux intérieurs ;
- Crédences et fonds de hotte, plans de travail.

2.4 Mission, vision et valeurs de l'entreprise :

- ❖ **La mission :** Par le partenariat avec nos clients et fournisseurs, l'entreprise travaille sans cesse pour être un acteur incontournable dans le domaine du verre. Ses produits répondent aux normes les plus exigeantes en termes de qualité, assurée par des

collaborateurs formés et motivés, tout en respectant la réglementation et la protection de l'environnement, afin d'améliorer le confort et la sécurité des citoyens¹.

- ❖ **La vision** : Un fournisseur majeur de produits et de solutions verre sur les marchés domestiques et internationaux, un intégrateur dans le développement interne.
- ❖ **Les valeurs** : Initiative, respect, intégrité, solidarité et plus particulièrement, travail d'équipe, engagement et transparence dans la communication.

Section 2 : Présentation de la démarche des enquêtes

Dans cette section, nous allons faire une présentation de la méthodologie utilisée dans notre étude afin de répondre à la problématique principale ainsi que de confirmer ou infirmer nos hypothèses.

1. L'approche de la recherche :

Dans le but de bien traiter le sujet de notre recherche, nous avons mené une étude qualitative sur le terrain, ainsi qu'employer une démarche méthodologique adapté à la nature de notre recherche.

« Les études qualitatives sont des études à caractère intensif qui utilisent comme procédure de récolte de données une approche ouverte, non directe, permissive et indirecte des personnes interrogées. Les études qualitatives visent à un approfondissement du sujet traité. Le mode d'interrogation est non-structuré et le nombre de contact y est relativement peu élevé. Elles cherchent les causes, les fondements d'un comportement, d'une attitude, d'une perception»²

PELLEMANS dans son ouvrage « Recherche qualitative en marketing » dit que :

¹<https://www.mfg.dz/notre-societequalite/#mvv>, consulté le 13/08/2020 à 23 :30

² GAUTHY-SINECHAL, (M), VANDERCAMMEN, (M) : *Etude de marché : méthodes et outils*, 2eme édition, Alger, 2005, P 87-88.

« La recherche qualitative est exécutée auprès d'un individu ou groupe de répondants significativement plus réduit que ceux utilisés par la recherche quantitative et ce pour deux motifs »¹

Dans ce type de recherche, les interviews sont beaucoup plus longues que dans l'autre type (quantitative), car les réponses sont généralement demeurent ouvertes.

L'étude qualitative cherche essentiellement à faire comprendre les logiques qui sont entendantes des opinions de tel type de population sur un certain sujet. Bien évidemment, afin de mener au mieux une étude qualitative, nous disposons de plusieurs techniques mises à disposition, elles se répartissent en trois catégories² :

- Les entretiens individuels permettent de prendre en considération et séparément l'avis de différentes personnes interrogées.
- Entretiens de groupe qui mettent en scène un animateur et des personnes de la cible à interroger.
- Les techniques d'observation

Bien évidemment, l'objectif principal de la recherche que nous avons lancée est de connaître l'impact de la gestion des stocks sur la performance logistique du groupe MFG, tout en répondant à nos hypothèses.

Pour cela, nous avons choisis, à côté de cette étude qualitative, une analyse de la performance à travers la mesure des KPI de l'entreprise.

2. Présentation de l'outil de recherche :

Pour bien mener notre travail de recherche, nous avons choisi l'entretien semi-directif comme outil de recherche, car nous avons jugé adéquat pour une meilleure collecte des informations nécessaires.

¹ PELLEMANS (P), « *Recherche qualitative en marketing* », Boeck &Larcier, Paris, Bruxelles, 1999, P 15.

² SAADANE (T) et GHEMIRED (N) : mémoire de master : l'impact de l'automatisation du processus de réapprovisionnement sur la performance logistique de Numidis : EHEC ALGER ,2018.P 84.

2.1 Définition :

Selon THIETARD (R) et COLL (A)¹ « *L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée* ».

Il est aussi défini comme « *procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés*² »

D'après les deux définitions précédentes nous pouvons déduire que l'entretien c'est un interview entre deux personnes afin de collecter des informations précises autour d'un sujet traité en profondeur.

2.2 Les types d'entretien :

Il existe plusieurs types d'interviews dont on peut faire usage selon les objectifs de recherche³ :

✓ Entretien non directif :

Il y a généralement un thème central décomposé en quelques principaux sous-thèmes déterminés à l'avance et sur lesquels on fait parler, tour à tour, l'interviewé. Ce type d'interview est donc un peu plus structuré et le degré de liberté y est un peu plus réduit. Il se caractérise par la liberté accordée à l'interviewé pour s'exprimer sur un thème le plus souvent très large.

✓ Entretien semi directif :

Ce type d'entretien se caractérise par un degré de liberté plus réduit que le précédent, l'interviewé aura à répondre directement à des questions précises mais qui reste tout de même assez large. Il ne doit pas sortir du contexte de chaque question ni répondre librement selon son inspiration.

L'objectif recherché par ce type est de s'informer, mais en même temps de vérifier, à l'aide de questions sur des points particuliers liés à certaines hypothèses préétablies.

¹THIETARD (R) et COLL (A) : *Méthodes de recherches en management*, 2ème édition, DUNOD, Paris, 2003, P 235.

²CHABANI (I) et OUACHRINE (H) : *guide de méthodologie de la recherche en science Sociales*, 2ème édition, 2016, Alger, P.72.

³Ibid., P.72.

✓ Entretien directif :

Dans ce type l'interviewer dirige la communication, les questions posées sont directement liées au sujet de recherche.

C'est la forme d'interview où le degré de liberté est le plus réduit, c'est presque un questionnaire que l'on fait passer oralement. Le but visé avec ce type d'entretien est la vérification de points précis ou le recueil d'éléments d'information de détail.

Dans notre cas, nous avons choisi le deuxième type d'entretien, qui nous a paré le plus adapté pour mener à bien notre recherche.

2.3 Le guide d'entretien :

C'est l'une des étapes les plus importantes dans la démarche de recherche, nous avons construit trois guides d'entretien (voir l'annexe N°3.2) Auprès des responsables du groupe MFG.

Les questions posées sont formulées dans le cadre d'avoir des réponses qui nous aide de répondre à notre problématique ainsi qu'infirmier ou confirmer nos hypothèses.

2.3.1 Profil des personnes interviewées :

Pour réaliser notre objet d'étude, nous avons interviewé un nombre de 3 personnes qui sont des responsables des différents départements de l'entreprise (logistique, approvisionnement et production). La sélection de ces personnes était en fonction de leurs responsabilités et leurs tâches.

Tableau N°3.1 : Profil des interviewés

Interviewé	Poste	Tâches principales	Date et heure de l'interview	Lieu	Durée
LEMOU Mouloud	Responsable Planification et Coordination depuis janvier 2019.	– Mettre en place des indicateurs de performance. – Etablir des tableaux de bord de planification tactique et opérationnelle.	19/07/2020 à 13 :30	Siège de l'entreprise	40mn

Chapitre 03 : L'effet de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise MFG

75

		– Etablir les reporting journaliers et mensuels. – Mettre en place les tableaux de bord de gestion de stock (situation journalière des stocks). – Mettre en place des plans d'action. Assurer la sécurité des collaborateurs . – Veilleur sur la protection de l'environnement.			
ARKAM Naima	Approvisionneuse	– La réception du bon de commande de la part de département achat. – Le suivi de la commande. – La réception des documents nécessaires de la commande de la part du fournisseur. – La coordination avec le service transit dans le cas d'achat des matières premières de l'étranger pour assurer le	30/08/2020 à 11 :00	Siège de l'entreprise	30mn

		dédouanement .			
TICEMBAL Karim	responsable Float 2 depuis février 2020.	– Assurer la production de verre clair. – Assurer la disponibilité des produits finis. – Veiller à l'amélioration continue de la qualité.	23/08/2020 à 11 :00	Siège de l'entreprise	45mn

Source : Elaboré par nous-mêmes

2.3.2 Le déroulement de l'entretien :

Notre entretien est effectué avec trois acteurs de profils différents, et pour être super attentives et avoir le temps de mener à bien l'entretien, nous avons préféré l'enregistrer avec un téléphone portable les réponses données par les interviewés. Et pour donner la liberté à nos interlocuteurs de répondre avec une flexibilité, nous avons posé des questions à ordre précis.

La section suivante va traiter l'analyse et interprétations des résultats de notre recherche ainsi que les recommandations.

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'étude qualitative

1. Les résultats de l'enquête par entretien :

Les résultats de l'entretien sont comme suit :

Axe 01 : les réponses du chef de département logistique :

❖ Question 01 : Quel poste occupez-vous actuellement ?

Le responsable : « *je suis responsable planification et coordination.* »

❖ **Question 02 : Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?**

Le responsable : « Depuis janvier-2019 à ce jour (promotion). »

❖ **Question 03 : Quelles sont vos principales tâches ?**

Le responsable : « mes principales tâches sont les suivantes :

- ✓ Mettre en place des indicateurs de performance ;
- ✓ Etablir des tableaux de bord de planification tactique et opérationnelle ;
- ✓ Etablir les reportings journaliers et mensuels ;
- ✓ Mettre en place les tableaux de bord de gestion de stock (situation journalière des stocks) ;
- ✓ Mettre en place des plans d'action ;
- ✓ Assurer la sécurité des collaborateurs ;
- ✓ Veilleur sur la protection de l'environnement. »

Analyse et discussion des résultats : le responsable de département logistique est chargé d'assurer la réalisation des objectifs fixés par le top management ainsi que de fixer des indicateurs correspondant à ses objectifs, assurer le bon fonctionnement de la fonction gestion des stocks et assurer la sécurité des employés et la protection de l'environnement.

❖ **Question 04 : Existe-il une relation entre le taux de rotation des stocks et le rythme de consommation ? Si oui, laquelle ?**

Le responsable : « oui, il existe une relation entre le taux de rotation des stocks et le rythme de consommation, on réapprovisionne la quantité planifiée dans le programme de production donc on consomme la quantité totale. »

Analyse et discussion des résultats : L'entreprise essaye d'optimiser le coût de stockage, car le taux de rotation des stocks est conforme au nombre de réapprovisionnement des stocks pendant l'année. Mais cela aussi conduit l'entreprise des fois à être en ruptures des matières premières.

❖ **Question 05 : Quelle est la stratégie pratiquée pour éviter les ruptures des stocks et les conséquences générées par cette phase ?**

Le responsable : « Les articles sont classés selon la méthode ABC pour meilleure visibilité de production.

Tableau N°3.2 : Classement des articles selon la méthode ABC

Classe de produit	
A	Stock qui fait 95 % de nos ventes/production
B	Stock faible rotation
C	Stock très faible rotation
C*	Stock Mort

Source : responsable planification et coordination

Les conséquences de la rupture des stocks sont énormément dont les principaux sont :

- ✓ *L'arrêt de la production ;*
- ✓ *Un coût supplémentaire (coût de rupture). »*

Analyse et discussion des résultats : la méthode ABC aide l'entreprise à avoir une visibilité sur le stock et cela minimise le cas de rupture de stock.

❖ **Question 06 : Comment la gestion des stocks influence-t-elle la performance de la chaîne logistique de l'entreprise MFG ?**

Le responsable : « *La gestion des stocks à MFG peut influencer positivement ou négativement sur la performance de la chaîne de distribution, d'ailleurs la situation des stocks est l'élément de base pour la planification des ventes ainsi que l'établissement de programme de production. »*

Analyse et discussion des résultats : La fonction gestion des stocks au sein de l'entreprise MFG prend une grande place dans la chaîne logistique, donc la performance de l'entreprise et sa logistique dépend en grande partie de la fonction GDS.

❖ **Question 07 : Comment la logistique peut-elle contribuer à la satisfaction de vos clients ?**

Le responsable : « *C'est une très bonne opportunité pour MFG d'avoir une Flot de distribution et approvisionnement des matières premières afin de répondre aux attentes des clients dans les meilleurs délais et en bonne qualité de prestation. »*

Chapitre 03 : L'effet de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise MFG

79

Analyse et discussion des résultats : La bonne gestion des stocks ne peut être réalisée à moins qu'à travers le respect des délais de livraison et la réalisation d'une meilleure qualité de prestation, cela renforce non seulement l'augmentation de la satisfaction des clients mais aussi les mieux fidélisés.

❖ **Question 08 : Quels sont les indicateurs sur lesquels vous basez-vous pour mesurer la performance logistique du groupe MFG ?**

Le responsable :

Tableau N°3.3 : Indicateurs de la performance logistique

Indicateur de performance	Formule de calcul	Fréquence de mesure	Cible
Rendement Exploitation	Quantité entrée en stock-quantité rebutée /quantité entrée en stock	Mensuelle	≥99%
Taux de traitement des navires en vrac	Temps de traitement <= Franchise	Mensuelle	100%
Taux de Disponibilité de produit	Qté conforme/Qté Total	Jour	90%
Taux de satisfaction des traitements des commandes (transformation)	Nombre de commandes livrées à temps/ Nombre de commandes programmées	Trimestrielle	100%
Taux de consommation gasoil au 100 Km	Quantité globale gasoil consommé X100/Nombre total kilomètres parcourus	Trimestrielle	≥48
Nombre d'accident	Nombre Accidents	Mensuelle	0
Nombre de journées perdues	Nombre de journées perdues	Mensuelle	0

Analyse et discussion des résultats : Ces indicateurs permettent à l'entreprise de mesurer sa performance logistique et l'aident à la réalisation de ses objectifs.

Axe 02 : les réponses du département approvisionnement :

❖ **Question 01 : Quel est le poste occupé par vous actuellement ?**

La responsable : « je suis approvisionneuse. »

❖ **Question02 : Quelles sont vos principales tâches ?**

La responsable : « *mes principales tâches sont :*

- *La réception du bon de commande de la part de département achat ;*
- *Le suivi de la commande ;*
- *La réception des documents nécessaires de la commande de la part du fournisseur ;*
- *La coordination avec le service transit dans le cas d'achat des matières premières de l'étranger pour assurer le dédouanement. »*

Analyse et discussion des résultats : Le service approvisionnement suit la commande à partir de la lancée par le service achat jusqu'à son arrivée à l'entreprise, aussi dans le cas où la commande vient de l'étranger le service assure son dédouanement en coordination avec le service transit.

❖ Question 03 : Quelles sont les étapes suivies lors du processus d'approvisionnement ?

La responsable : « *réception du bon de commande → suivi de la commande → livraison entrepôt suivant le planning. »*

Analyse et discussion des résultats : Les approvisionneurs de MFG veillent à ne pas tomber dans la situation de rupture de stock c'est pour cela qu'ils s'assurent que les matières premières commandées arrivent à temps et en bon état avec tous les documents nécessaires.

❖ Question 04 : Quelle est la politique d'approvisionnement que vous utilisez lors de l'achat des matières premières ?

La responsable : « *on reçoit de la part de la GDS la situation des stocks journalière pour pouvoir organiser le planning d'approvisionnement et on s'approvisionne toujours avec une date indéterminée et une quantité variable avec :*

- *Un suivi de budget ;*
- *Confirmation des commandes selon le besoin. »*

Analyse et discussion des résultats : La politique d'approvisionnement suivie par l'entreprise consiste à réaliser des achats à l'application des besoins d'approvisionnement au niveau du service production, et le suivi du budget et les besoins.

❖ **Question 05 : Comment voyez-vous la contribution de la fonction gestion des stocks dans la chaîne logistique ?**

La responsable : « *La gestion des stocks est une fonction primordiale dans les processus de la chaîne logistique. La GDS nous permet d'avoir plus de visibilité des niveaux des stocks afin qu'on place nos commandes au bon moment avec la bonne qualité.* »

Analyse et discussion des résultats : Il existe une relation directe entre l'approvisionnement et la gestion des stocks. La GDS définit les besoins de réapprovisionnement à travers le suivi des mouvements des stocks et puis le département d'achat lance des commandes pour accomplir ses besoins et en dernier le département approvisionnement suit la commande pour assurer son arrivée à temps et en bon état.

❖ **Question 06 : Que pensez-vous concernant les indicateurs de performance utilisés au sein de votre entreprise ?**

La responsable : « *Les indicateurs de la performance nous permettent de bien voir le rendu de la gestion des stocks, et essaye de faire mieux.* »

Analyse et discussion des résultats : La nécessité d'avoir un meilleur enchaînement des processus oblige l'utilisation des indicateurs de performance pour régler les erreurs au milieu des services de l'entreprise MFG.

Axe 03 : les réponses du chef de département production :

❖ **Question 01 : Quel poste occupez-vous actuellement ?**

Le responsable : « *je suis responsable Float 2.* »

❖ **Question 02 : Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?**

Le responsable : « *depuis février 2020 (promotion).* »

❖ **Question 03 : Quelles sont vos principales tâches ?**

Le responsable : « *mes principales tâches sont les suivantes : Assurer, dans le respect des normes de sécurité, la production de verre claire, tout en s'assurant que la disponibilité de ces produits correspond à la demande du marché national et international, avec une répartition optimale des ressources et dans un souci permanent d'amélioration de la qualité.* »

Chapitre 03 : L'effet de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise MFG

82

Analyse et discussion des résultats : Le responsable de production occupe les tâches de la production en s'assurant la bonne réalisation des processus de production par l'exploitation des matériels, personnel, qualité des matières pour améliorer la gamme de production.

❖ Question 04 : La fonction de la gestion des stocks influence-t-elle sur la production de l'entreprise ? Si oui, de quelles façons ?

Le responsable : *« oui, la fonction de la gestion de stock influe sur la production : à titre d'exemple, si nous faisons face à une situation de surstock (saturation des stocks) nous serons obligés à limiter les rendements. »*

Analyse et discussion des résultats : La fonction de production est liée directement à la fonction de gestion des stocks, si cette dernière est performante (pas de rupture de MP, pas de surstock de produits finis) donc on ne rencontrera aucun problème au niveau de la production.

❖ Question 05 : Quelles sont les obstacles majeurs qui interrompent la production ?

Le responsable : *« voici quelques obstacles majeurs :*

- *Saturation des stocks.*
- *Rupture MP (matières premières).*
- *Contamination des MP.*
- *Coupures électrique, etc. »*

Analyse et discussion des résultats : Les obstacles que rencontre l'entreprise MFG durant la production sont peu et ça arrive rarement en comparaison avec les autres entreprises, car ils ont donné une grande importance au bon fonctionnement de la production et les fonctions qui sont en relation avec cette dernière (la gestion de stock, l'approvisionnement, service qualité, etc.).

❖ Question 06 : Quelles sont les principales causes de ces obstacles ?

Le responsable : *« pour la saturation des stocks, c'est dû à la situation sanitaire actuelle (Covid-19) donc l'entreprise constate une baisse des ventes (70% de la production est destinée à l'exportation) et cela a causé la saturation des stocks des produits finis. Pour la même raison, l'entreprise n'arrive pas à recevoir les matières premières (90% des matières premières sont importées de l'étranger). Pour la contamination des matières premières : le service achats, avant de confirmer la commande avec le fournisseur, demande qu'un*

échantillon soit analysé dans le laboratoire de l'entreprise pour assurer sa conformité, donc si les matières premières sont contaminées, cela signifie que les résultats obtenus sont erronés. Enfin les coupures électriques sont dues à Sonelgaz, et des fois la centrale électrique tombe en panne donc c'est la responsabilité du service maintenance. »

Analyse et discussion des résultats : selon les réponses données par le responsable concernant les principales causes des obstacles majeurs qui interrompent la production au sein de l'entreprise, nous avons constaté que ces causes sont généralement temporaires (dus à la situation sanitaire actuelle).

❖ **Question 07 : Quelles sont les différentes étapes de réalisation d'un programme de production ainsi que son application ?**

Le responsable : « les différentes étapes de réalisation du programme de production :

- *Besoin commercial (demandé par le service commercial) ;*
- *Etablissement d'un programme de production mensuel par épaisseur et selon notre capacité machine ;*
- *Préparation des cartes de réglage pour les paramètres de chaque épaisseur ;*
- *Réalisation du programme. »*

Analyse et discussion des résultats : D'après le responsable de production, l'entreprise produit la quantité programmée et demandée par le service commercial tout en prenant en considération la capacité des machines et cela pour éviter le gaspillage et pour mieux gérer le stock.

❖ **Question 08 : En tant que responsable, pensez-vous que les indicateurs de performance utilisés dans le groupe MFG sont adéquats ?**

Le responsable : « oui, sont adéquats, car avec ces indicateurs l'entreprise arrive à réaliser ses objectifs. »

Analyse et discussion des résultats : le responsable a répondu positivement à la question posée, car l'entreprise MFG fixe chaque année des objectifs à atteindre et met en place une liste d'indicateurs avec lesquels elle réalise ses objectifs, c'est pour quoi ces derniers sont toujours adéquats.

2. Les indicateurs de performance logistique :

Dans cette sous-section nous allons expliquer les indicateurs mentionnés par le chef de département logistique dans la partie précédente où nous allons traiter sur quelle base on choisit ces indicateurs et la définition de chacun.

2.1 La fixation des indicateurs : Dans l'entreprise, il existe trois niveaux d'objectifs :

- ✓ **l'objectif stratégique :** Cet objectif sert à clarifier les intentions, définir les orientations de l'entreprise, les buts sur un plan moyen à long terme, généralement de cinq à dix ans. il peut être réajusté chaque année.
 - *Un exemple d'objectif stratégique : Augmenter ses parts de marché de 12%.*
- ✓ **L'objectif tactique :** Permet de rappeler les objectifs poursuivis à long terme, de cadrer les projets à réaliser dans l'année, voire de recadrer certains objectifs du plan stratégique compte tenu des évolutions de l'environnement.
 - *Un exemple d'objectif tactique au niveau du département marketing : Accroître notre budget publicitaire de 20%.*
- ✓ **l'objectif opérationnel :** A ce niveau l'entreprise fixe des indicateurs qui lui permettent de réaliser ses objectifs. Donc si l'objectif est annuel l'indicateur correspond à cet objectif doit être annuel aussi.

Pour l'année 2020, l'entreprise MFG et plus précisément le département logistique à fixer les indicateurs mentionnés dans la partie précédente.

2.2 La définition des indicateurs :

- 1- Rendement exploitation : cet indicateur a été fixé pour calculer le nombre de casse. L'objectif est de ne pas dépasser les 1%.
- 2- Taux de traitement des navires en vrac : il calcule la durée de chargement du navire. La compagnie maritime fixe le chargement de 1000 tonnes par jour donc si l'entreprise a par exemple 6000 tonnes elle aura besoin de 6 jours de chargement.
- 3- Taux de disponibilité de produit : cet indicateur calcule la quantité conforme disponible en stock par jour.
- 4- Taux de satisfaction des traitements des commandes calcule le nombre de commandes satisfaites à temps.

Chapitre 03 : L'effet de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise MFG

85

- 5- Taux de consommation gasoil au 100 km : ce taux ne doit pas dépasser 46 L/100 km.
- 6- Nombre d'accidents : l'entreprise essaie d'arriver avec cet indicateur à 0 accident par mois.
- 7- Nombre de journées perdues : cet indicateur est relié avec le nombre d'accident, c'est les journées maladies que l'employé va prendre à cause d'un accident de travail.

2.3 Les résultats :

- *Les indicateurs de performance logistique :*

Le tableau ci-dessous représente les résultats des indicateurs de performance durant le premier trimestre de l'année 2020 :

Tableau N°3.4 : Résultats des indicateurs de la performance logistique

Indicateur	cible	Premier trimestre de l'année 2020		
		Janvier	février	Mars
Rendement exploitation	≥99%	99,98%	99,84%	99,81%
Taux de traitement des navires en vrac	100%	100%	100%	100%
Taux de disponibilité de produit	90%	96,91%	96,91%	98,72%
Taux de satisfaction des traitements des commandes	100%	100%	100%	100%
Taux de consommation gasoil au 100 km	≥48	46L	46L	46L
Nombre d'accidents	0	1	0	1
Nombre de journées perdues	0	3	0	5

Source : Elaboré par nous-mêmes

Chapitre 03 : L'effet de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise MFG

86

Commentaire : D'après le tableau, on remarque que l'entreprise a pu réaliser ses objectifs du premier trimestre, par exemple le rendement d'exploitation ne doit pas être inférieur à 99% et durant le trimestre on voit que l'entreprise a atteint les 99,98% en janvier, 99,84% en février et 99,81% en mars ce qui est supérieur à 99%.

Concernant le nombre d'accident, l'entreprise a marqué 2 accidents un en janvier et l'autre en mois de mars mais ces accidents n'avaient pas un impact remarquable sur la performance logistique car le nombre de journées perdues n'est pas important (3 jours en janvier et 5 jours en mars).

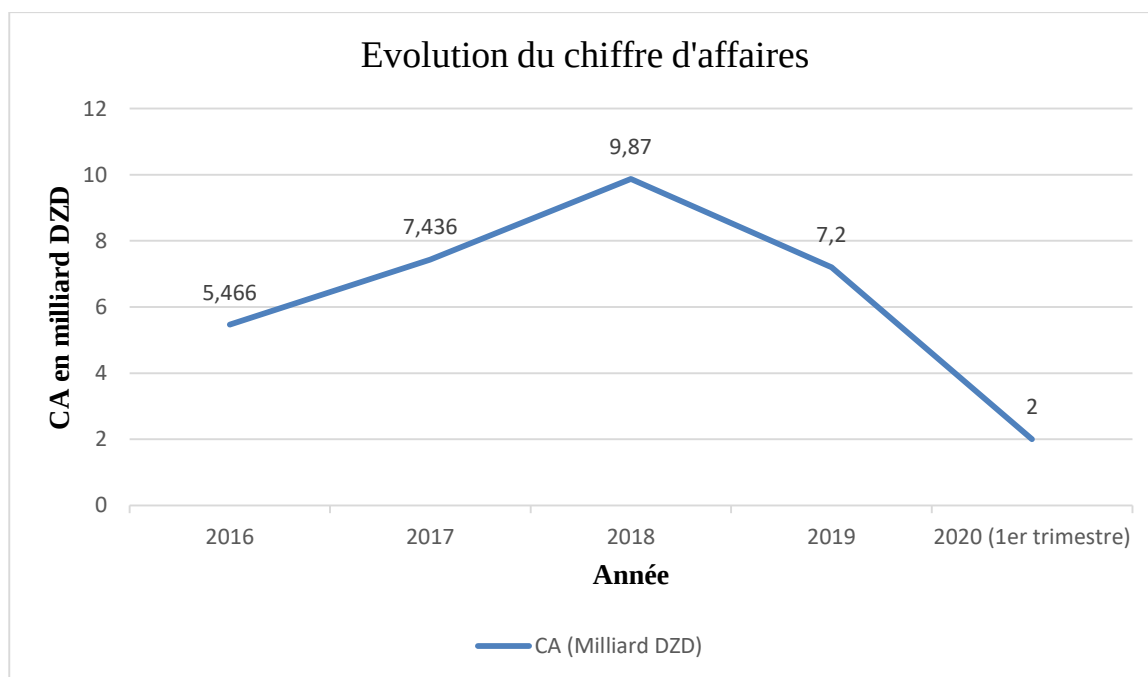
- *Le chiffre d'affaires (CA) :*

Tableau N°3.5 : Evolution du chiffre d'affaires en milliard DZD

Année	2016	2017	2018	2019	2020 (1 ^{er} trimestre)
CA (milliard dinar algérien)	5,466	7,436	9,870	7,200	2,000

Source : Département commercial

Figure N°3.2 : Evolution du chiffre d'affaires



Source : Elaboré par nous-mêmes.

Chapitre 03 : L'effet de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise MFG

87

Commentaire : La figure ci-dessus représente l'évolution du chiffre d'affaires entre 2016 et 2020 (le 1^{er} trimestre seulement). On remarque, durant les trois premières années que le chiffre d'affaires a augmenté d'une façon régulière. Quant à la deuxième phase (2019-2020) le chiffre d'affaires a baissé et cela est dû à l'arrêt de la première ligne de production pour la rénovation de cette dernière ce qui a conduit à la diminution de la production et du coup la baisse du chiffre d'affaires.

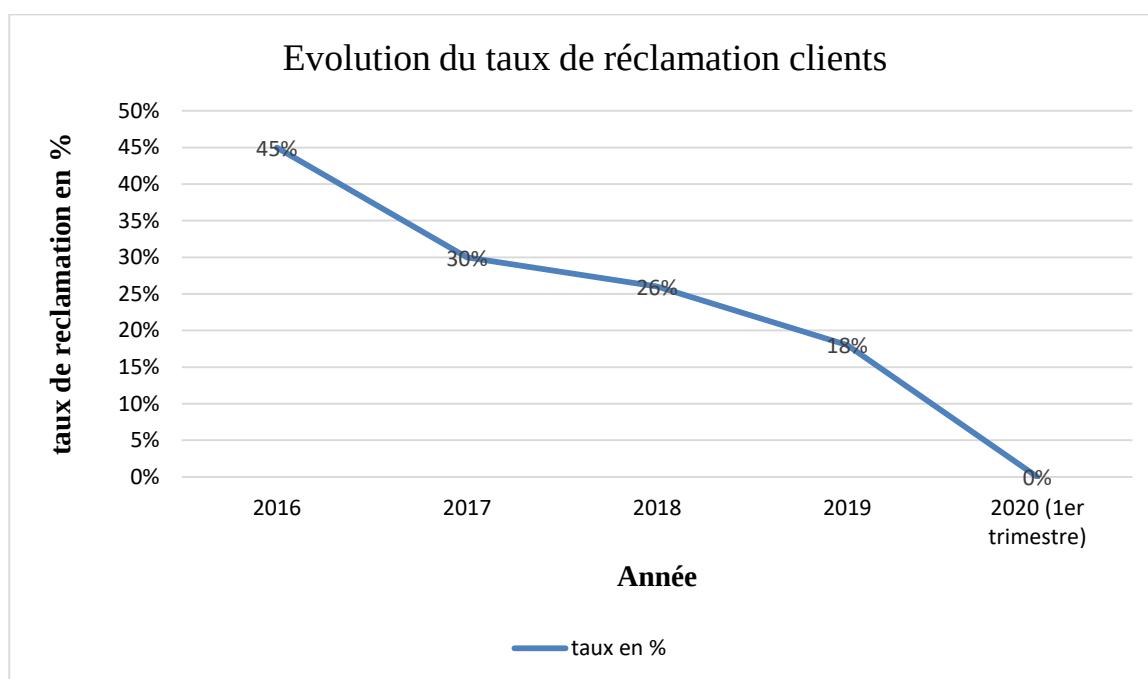
- *Taux de réclamation des clients :*

Tableau N°3.6 : Taux de réclamation des clients

Année	2016	2017	2018	2019	2020 (1 ^{er} trimestre)
Taux de réclamation	45%	30%	26%	18%	0%

Source : Département commercial

Figure N°3.3 : Evolution du taux de réclamation clients



Source : Département commercial

Chapitre 03 : L'effet de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise MFG

88

Commentaire : La courbe précédente représente le taux de réclamation des clients de l'entreprise MFG en fonction des années. En 2016, l'entreprise a marqué un taux élevé (45%). Après cette année le taux de réclamation commence à diminuer avec un écart différent. Nous pouvons expliquer ceci par la nouvelle stratégie suivie par l'entreprise qui consiste à considérer que la satisfaction de ses clients est un enjeu majeur et important pour les fidéliser.

Et pour l'année 2020, l'entreprise n'a pas marqué de réclamations car son activité est limitée au niveau national vu les circonstances sanitaires (Covid-19) donc il n'y avait pas d'exportation et les commandes nationales ont été satisfaites à temps.

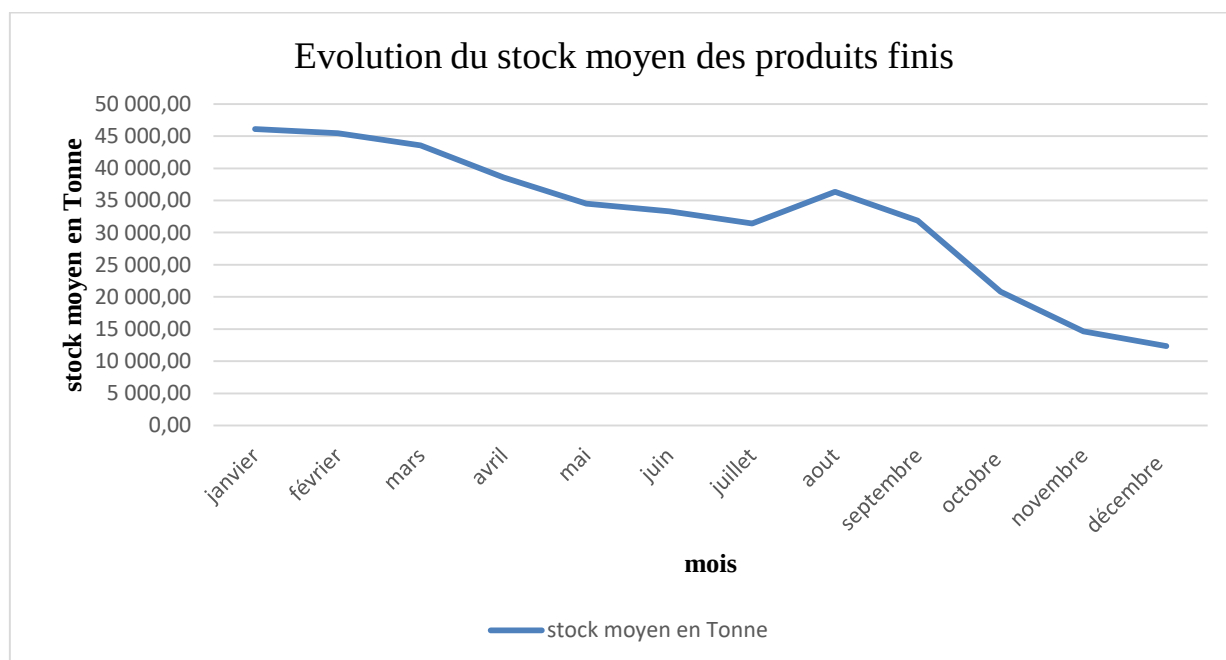
- *le stock moyen des produits finis :*

Tableau N°3.7 : Evolution du stock moyen des produits finis

Mois	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
Volume (T)	46 115,9	45 478,4	43 549,3	38 562,9	34 501,8	33 291,3	31 391,9	36 345,5	31 854,0	20 804,0	14 631,0	12 324,9

Source : Département logistique

Figure N°3.4 : Evolution du stock moyen des produits finis



Source : Département logistique

Commentaire : La courbe représente l'évolution du stock moyen des produits finis durant l'année 2019. On remarque que le stock diminue durant l'année et cela revient à l'arrêt de la première ligne de production pour la rénovation.

3. Synthèse générale :

A ce stade nous arrivons à faire une synthèse générale du traitement des données collectées et des résultats obtenus lors de nos enquêtes (enquête qualitative (par entretien) et analyse des indicateurs de performance logistique) sur terrain ce qui nous a permis de ressortir quelques constatations que nous pouvons résumer ci-dessous :

- Le groupe MFG cherche toujours à fidéliser sa clientèle par le respect des délais, la disponibilité immédiate des produits tout en assurant la bonne qualité.
- Les obstacles qui freinent la production ne reviennent pas au manque de capacités de l'entreprise, mais ils sont attachés à l'environnement externe de l'entreprise.
- L'entreprise possède un système de gestion des stocks efficace, ce qui lui permet d'éviter les problèmes de rupture.
- La gestion des stocks influe positivement sur la performance logistique de l'entreprise MFG.
- L'entreprise met en place, chaque année, des indicateurs quantitatifs pour mesurer sa performance logistique afin de réaliser ses objectifs.
- Le groupe MFG possède une bonne politique d'approvisionnement qui permet de couvrir les besoins de l'activité de production tout en minimisant les coûts.

4. Recommandations :

Avant de conclure, il y a lieu de faire un certain nombre de recommandations :

- L'utilisation du calcin (verre recyclé) pour assurer la continuité de la production dans le cas de rupture des matières premières.
- La recherche des nouveaux marchés à l'international (surtout au niveau du continent africain) pour augmenter les ventes de l'entreprise.
- Le renouvellement des infrastructures et l'augmentation de la capacité de stockage.
- Le recrutement d'un effectif compétent au niveau du service contrôle qualité pour diminuer la contamination des matières premières.
- L'amélioration du service maintenance pour éviter les pannes au niveau de la production.
- Instaurer une culture de fidélisation des clients.
- L'élaboration d'un tableau de bord dans l'entreprise pour piloter ses indicateurs de performance logistique tout en traitant au mieux les besoins exprimés afin d'obtenir des résultats fiables.
- Optimiser le système d'approvisionnement afin de couvrir idéalement les besoins de la production.
- L'automatisation du système d'approvisionnement pour éviter les problèmes imprévus de sur-stockage ou de ruptures de stock.
- L'ouverture des nouvelles filiales à l'Est et l'Ouest du pays pour faciliter l'exportation des produits de l'entreprise.

Conclusion du chapitre

La présentation de l'entreprise MFG dans ce chapitre nous a permis de comprendre et de se familiariser avec son mode de fonctionnement. De plus, l'analyse des entretiens effectués, ainsi que les indicateurs quantitatifs utilisés pour mesurer la performance logistique nous ont permis de conclure que la gestion des stocks joue un rôle primordial dans l'amélioration de la performance logistique de l'entreprise.

A travers ce chapitre également, nous avons pu faire quelques recommandations à l'entreprise pour améliorer de plus en plus sa gestion des stocks et par conséquent sa performance logistique.

Conclusion générale

Chaque entreprise, quelque soit la nature de son activité ainsi que sa taille, cherche à améliorer son image, sa stratégie mais surtout sa performance.

L'entreprise MFG, où nous avons effectué notre stage pratique, cherche d'être leader sur le marché, pour se faire il est nécessaire pour elle d'améliorer sa performance logistique et de se différencier de ses concurrents. Notre projet de recherche a été effectué dans ce contexte, dont l'objectif était de trouver l'impact de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise MFG - Cevital. Le stage pratique que nous avons effectué nous a permis de comprendre l'utilité d'une bonne stratégie de gestion des stocks sur l'ensemble de l'entreprise, mais particulièrement sa performance logistique.

Cette stratégie mise en place par l'entreprise MFG peut réduire les ruptures de stocks et les surstocks de la matière première ainsi que des produits finis, ce qui implique une bonne maîtrise des délais de livraison et répondre parfaitement aux exigences clients (qualité, disponibilité des produits...etc.). Ce système ne permet pas seulement à éviter les problèmes de sur-stockage ou de ruptures, mais surtout d'améliorer la performance logistique de l'entreprise.

L'étude effectuée nous a permis d'atteindre nos objectifs fixés à savoir : comprendre l'impact de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise MFG. Aussi, nous pouvons confirmer nos trois hypothèses : l'amélioration du taux de service client exige une bonne gestion des stocks, ainsi que la deuxième hypothèse selon laquelle : la mesure de la performance logistique repose uniquement sur des indicateurs quantitatifs, et enfin, la troisième hypothèse qui repose sur la gestion des stocks a un impact positif sur la performance logistique.

Durant la réalisation de ce travail de recherche, nous avons rencontré des difficultés en termes d'obtention des informations nécessaires ainsi que les documentations internes de l'entreprise. Aussi notre recherche documentaire a rencontré beaucoup des difficultés suite au manque d'accès aux ouvrages car tout était fermé à cause de la situation sanitaire (Covid-19).

A la fin, nous espérons que ce travail de recherche été conclu. La gestion des stocks et la performance logistique constituent un axe de recherche peu exploré, très vaste et reste ouvert. Pour cela, nous souhaiterons que d'autres recherches viennent enrichir cet axe. Nous proposons par exemple :

- Le système d'approvisionnement de l'entreprise et son impact sur la performance logistique.
- L'impact de l'externalisation de la logistique sur la performance logistique de l'entreprise.
- L'impact de la logistique amont sur la performance logistique de l'entreprise.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages

ABDELKADER (M), BERNARD (C) : *La logistique des produits alimentaires*, Étude de cas d'un grand groupe distributeur, DESS Qualimapa, 2003/2004.

BAGLIN (G) et autres : *management industriel et logistique*, édition Economica, 3^{ème} édition, 2001, Paris.

BESCOS, (P), MENDOZA, (C) : *Le management de la performance*, éditions comptables malesherbes, Paris, 1994.

BIGRAS (Y) et GÉLINAS (R), *Performance logistique : objectifs stratégiques et logistiques*, *Logistique & Management*, 2002.

BLONDEL (F) : *Aide-mémoire gestion industrielle*, édition DUNOD, 2eme édition, paris, 2006.

BLONDEL (F) : *gestion de la production,comprendre les logiques de gestion industrielle pour agir*, édition DUNOD, 4ème Ed, paris, 2005.

BRENNEMAN (R) et SEPARI (S) : *Économie d'entreprise*, édition DUNOD, paris 2001.

CHABANI (I) et OUACHRINE (H): *guide de méthodologie de la recherche en science Sociales*, 2ème édition, 2016, Alger.

COURTOIS (A), PILLET (M), MARTIN-BONNEFOUS (C) : *Gestion de production*, édition d'organisation, 4ème, 2003.

CROLAIS (M), *Gestion intégrée des stocks et approvisionnement*, France, Hommes, 1973.

DORIATH et GOUJET : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, Edition Dunod, Paris, 2002.

FOURNIER(P) et MENARD (J-P) : *gestion des approvisionnements et des stocks*, édition Gaëtan Morin, Montréal, 1999.

GAUTHY-SINECHAL, (M), VANDERCAMMEN, (M) : *Etude de marché : méthodes et outils*, 2eme édition, Alger, 2005.

GRANSTEDT, (I) : *L'impasse industrielle*, édition du Seuil, Paris, 1980.

GRATACAP (A), MEDAN (P) : *management de la production concepts méthodes cas*, édition Dunod, Paris 2001.

JAVEL (G) : *Organisation et gestion de la production* ,2^{ème} édition, Dunod, Paris ,2000.

LE MOIGNE, (J.L) : *L'évaluation des systèmes complexes*, édition Harvard Expansion, 1999.

LYONNET, (B), et SENKEL (M-P) : *La logistique*, édition DUNOD, 2015, Paris.

MALO et MATHE : *l'essentiel du contrôle de gestion*, édition d'Organisation, 2ème édition, Paris, 2000.

MARCHAL (A) : *Logistique globale supply chain management*, Ellipses édition marketing S.A, Paris, 2006.

MEIER(O), *Dico du manager*, édition DUNOD, Paris.

NAKHLA (M), *l'essentiel du management industriel*, édition Dunod, 2ème, Paris 2009.

PELLEMANS (P), *Recherche qualitative en marketing*, Boeck & Larcier, Paris, Bruxelles, 1999.

PILLET (M) et d'autres, *Gestion de production*, édition d'organisation, 5ème édition, Paris, 2011.

SAMII, ALEXANDRE, (K) : *Stratégie logistique*, édition DUNOD, Paris, 2001.

STEVENSON(W) et BENEDETTI, (C) : *la gestion des opérations*, édition Chenelière Education, 2007.

THIETARD (R) et COLL (A) : *Méthodes de recherches en management*, 2ème édition, DUNOD, Paris, 2003.

VALLIN (P) : *La logistique : Modèles et méthodes du pilotage des flux*, édition ECONOMICA, Paris, 4ème édition, 1999.

WEISS(D), *La fonction Rh*, édition d'organisation, Paris, 1988.

ZERMATI (P) : *La pratique de la gestion des stocks*, édition DUNOD, 7eme édition, Paris, 2007.

2. Revues et périodiques :

GHARBI, (J) : *Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action*, revue gestion des ressources humaines, N°35, Mai, 2000.

SAULQUIN, (J.Y) : *Gestion des ressources humaines et performance des services*, revue gestion des ressources humaines, N°36, Juin, 2000.

3. Dictionnaires, encyclopédies et manuels :

BOISLANDELLE (H) : *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outil*, Edition Economica, Paris, 1998.

4. Travaux universitaires :

LAURAS (M) : *Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques*, thèse de doctorat en systèmes industriels, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004.

HABCHI (L) : *L'impact de la mise en place de l'ERP sur la gestion des stocks*, mémoire de master en sciences commerciales, l'école des hautes études commerciales, Alger, 2018.

SAADANE (T) et GHEMIREN (N) : *l'impact de l'automatisation du processus de réapprovisionnement sur la performance logistique de Numidis*, mémoire de master, EHEC ALGER, 2018.

SAMIA (J), *L'animation de la performance d'une supply chain*, mémoire de master, Ecole central de Paris, 2004

VOYER (P) : *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, édition Presse de l'université du Québec, 2^{ème} édition, Canada, 2006.

ZIANI (S) : *la gestion des stocks comme un outil de la performance logistique de l'entreprise*, mémoire de master, EHEC ALGER, 2017.

GHIDOUCHE (F) et RAHMANI (A) : *Cours Gestion Des Stocks*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2019-2020.

5. Webographie :

<http://4gestionacademy.com/wp-content/uploads/2014/03/Gestion-de-stocks.pdf>.

http://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-delentreprise12.html.

<https://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm>.

<http://www.acharkaoui.com/la-performance-logistique-dans-les-pme-marocaines/>.

<https://www.mecalux.fr/blog/kpi-logistique>.

<https://prezi.com/e9galzdxrcoe/la-performance-logistique-by-boutaina-hamzi/>.

<http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/page/groupe-cevital-p15>.

<https://www.mfg.dz/category/produit/>.

<https://www.mfg.dz/notre-societequalite/#mvv>.

Annexes

Liste des annexes

N°	Titre
3.1	Gamme de produits de verre
3.2	Guide d'entretien

Annexe N°3.1 : Gamme de produits de verre

MEDICLEAR



MEDILAM



MEDILAM COLORÉ



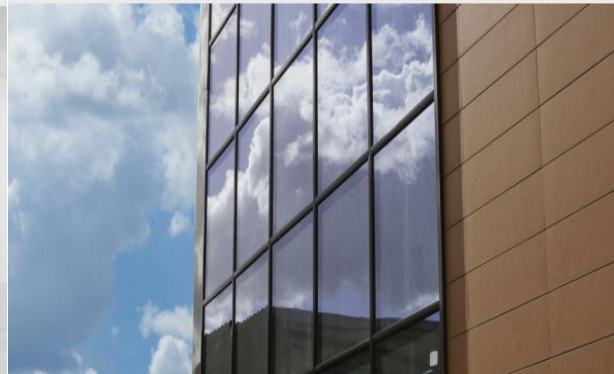
MEDISNOW



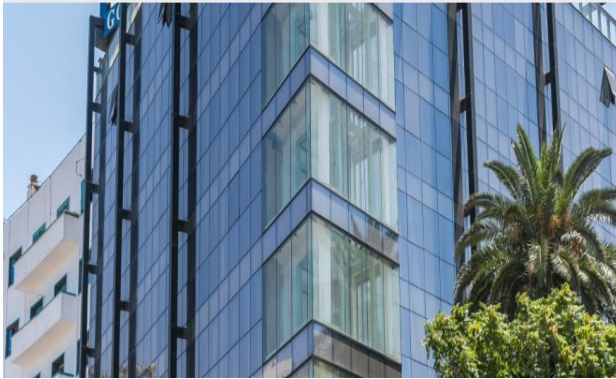
MEDIPHON



MEDIREFLECT



MEDICLASSICO



MEDICLEAN



MEDISTAR S



MEDISTAR +S



MEDISTAR ST



MEDICLIMA 600



MEDICLIMA 700



MEDIPRINT



MEDIDECO-SR



MEDILAC



Annexe N°3.2 : Guide d'entretien

Dans le cadre de l'obtention du Master 2 à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales option : Distribution et management de ma chaîne logistique, et pour bien mener notre recherche intitulé sous le titre « Impact de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise », nous avons l'honneur de solliciter votre contribution afin de bien vouloir répondre à nos questions.

Par ailleurs, nous vous assurons que les informations données ne sont utilisées qu'à des fins scientifiques et par conséquent resteront anonymes.

Axe 01 : Entretien avec le chef de département logistique :

1. Quel poste occupez-vous actuellement ?
2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
3. Quelles sont vos principales tâches ?
4. Existe-il une relation entre le taux de rotation des stocks et le rythme de consommation ? Si oui, laquelle ?
5. Quelle est la stratégie pratiquée pour éviter les ruptures des stocks et les conséquences générées par cette phase ?
6. Comment la gestion des stocks influence-t-elle la performance de la chaîne logistique de l'entreprise MGF ?
7. Comment la logistique peut-elle contribuer à la satisfaction de vos clients ?
8. Quels sont les indicateurs sur lesquels basez-vous pour mesurer la performance logistique du groupe MFG ?

Axe 02 : Entretien avec le chef de département Approvisionnement :

1. Quel est le poste occupé par vous actuellement ?
2. Quelles sont vos principales tâches ?
3. Quelles sont les étapes suivies lors du processus d'approvisionnement ?
4. Quelle est la politique d'approvisionnement que vous utilisez lors de l'achat des matières premières ?
5. Comment voyez-vous la contribution de la fonction gestion des stocks dans la chaîne logistique ?

6. Que pensez-vous concernant les indicateurs de performance utilisés au sein de votre entreprise ?

Axe 03 : Entretien avec le chef de département production :

1. Quel poste occupez-vous actuellement ?
2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
3. Quelles sont vos principales tâches ?
4. La fonction de la gestion des stocks influence-t-elle sur la production de l'entreprise ?
Si oui, de quelles façons ?
5. Quelles sont les obstacles majeurs qui interrompent la production ?
6. Quelles sont les principales causes de ces obstacles ?
7. Quelles sont les différentes étapes de réalisation d'un programme de production ainsi que son application ?
8. En tant que responsable, pensez-vous que les indicateurs de performance utilisés dans le groupe MFG sont adéquats ?

Table des matières

Résumé

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....01

Chapitre 1 : importance de la gestion des stocks dans l'entreprise.....05

Section 1 : approche théorique de la gestion des stocks.....07

1. Généralités sur les stocks.....07
 - 1.1 définition des stocks.....07
 - 1.2 la typologie des stocks.....08
 - 1.3 la fonction des stocks.....09
 - 1.4 avantages des stocks.....10
 - 1.5 inconvénients des stocks.....10
2. le concept de la gestion des stocks 10
 - 2.1 définition de la gestion des stocks.....10
 - 2.2 les objectifs de la gestion des stocks.....11
 - 2.3 les enjeux de la gestion des stocks.....12
 - 2.4 diagnostic d'une mauvaise gestion des stocks.....13
 - 2.5 difficultés de la gestion des stocks.....13

Section 2 : aspects économiques de la gestion des stocks.....14

1. la gestion économique14
 - 1.1 les coûts engendrés par les stocks.....14
 - 1.1.1 les coûts de passation de commande (CPA).....14
 - 1.1.2 les coûts des possessions de commande (CPO).....14
 - 1.1.3 les coûts de ruptures (CR)15

1.2 les indicateurs de la gestion des stocks.....	15
2. le modèle de WILSON.....	16
2.1 les hypothèses et fonctionnement général du modèle.....	16
2.2 les paramètres du modèle.....	17
2.3 calcul de la quantité économique.....	17
3. les systèmes de réapprovisionnement.....	19
3.1 réapprovisionnement à date fixe et quantité fixe.....	20
3.2 réapprovisionnement à date fixe et quantité variable.....	21
3.3 réapprovisionnement à date variable et quantité fixe.....	21
3.4 réapprovisionnement à date variable et quantité variable.....	23
Section 3 : aspects administratifs de la gestion des stocks	23
1. les tâches administratives de la gestion des stocks	23
1.1 le magasinage.....	23
1.2 la gestion des entrées et des sorties.....	24
1.3 les inventaires.....	24
2. les informations nécessaires à la gestion administrative des stocks	25
2.1 la tenue des stocks	25
2.2 les documents de la gestion des stocks	26
2.3 les outils de la gestion administrative des stocks.....	26
3. classement et valorisation des stocks.....	27
3.1 principe du classement ABC	27
3.1.1 méthode du classement	27
3.2 méthodes de valorisation des stocks.....	28
3.2.1 la méthode du coût moyen unitaire pondéré	28
3.2.1.1 CUMP après chaque entrée	28
3.2.1.2 CUMP en fin de période	28
3.2.2 la méthode du premier entré premier sorti (PEPS-FIFO).....	28
3.2.3 la méthode du dernier entré premier sorti (DEPS-LIFO).....	29
Chapitre 2 : généralités sur la performance logistique	31
Section 1 : concepts fondamentaux de la performance	33
1. définition de la performance	33

2. les caractéristiques de la performance	34
2.1 la performance est un support à des jugements	34
2.2 les composantes de la performance évoluent dans le temps.....	34
2.3 la performance comme indicateur de pilotage	34
2.4 elle s'apprécie par une comparaison	35
2.5 la comparaison traduit le succès de l'action.....	35
3. distinction entre la performance et les notions voisines.....	35
3.1 l'efficacité.....	35
3.2 l'efficience	35
3.3 la pertinence.....	36
3.4 l'effectivité	36
4. les indicateurs de la performance	38
4.1 définition de l'indicateur	38
4.2 les différents types des indicateurs	38
4.2.1 indicateur d'alerte.....	38
4.2.2 indicateur d'équilibrage.....	39
4.2.3 indicateur d'anticipation	39

Section 2 : la performance logistique de l'entreprise39

1. définition de la performance logistique.....	39
2. évaluation de la performance logistique.....	39
3. démarche d'évaluation de la performance logistique	41
4. les indicateurs de la performance logistique.....	44
4.1 définition des KPIs.....	44
4.2 des outils pour mesurer la performance logistique.....	45
4.3 les types d'indicateurs KPIs.....	45
4.3.1 KPIs d'approvisionnement ou d'achat.....	45
4.3.2 KPIs de transport logistique.....	46
4.3.3 KPIs de stockage	47
4.3.4 KPIs de stocks.....	48

Section 3 : la mesure de la performance logistique48

1. Les niveaux de mesure de la performance logistique	49
---	----

2. Les dimensions de la performance logistique.....	50
2.1 le taux de service	50
2.2 les délais.....	51
2.3 le coût de stockage.....	51
2.4 le coût des flux	51
3. les standards de la mesure de la performance logistique	51
3.1 les balancedScorecards.....	52
3.2 l'approche ABC	53
3.3 le tableau de bord	53
4. la mesure de la performance logistique	54

Chapitre 3 : L'effet de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise MFG.....57

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil58

1. le groupe CEVITAL.....	58
1.1 la présentation du groupe	58
1.2 historique et évolution du groupe	58
1.3 les domaines d'activités et filiales du groupe CEVITAL	59
2. la filiale MFG (MediterraneanFloat Dlass).....	59
2.1 présentation de l'entreprise	59
2.2 l'organisation générale de l'entreprise	60
2.3 les produits de l'entreprise	62
2.4 mission, vision et valeurs de l'entreprise	70

Section 2 : présentation de la démarche des enquêtes71

1. l'approche de la recherche	71
2. présentation de l'outil de recherche	73
2.1 définition	73
2.2 les types d'entretien	73
2.3 le guide d'entretien	74
2.3.1 profil des personnes interviewées	74
2.3.2 le déroulement de l'entretien	76

Section 3 : analyse et interprétation des résultats de l'étude qualitative.....76

1. les résultats de l'enquête par entretien	76
2. les indicateurs de la performance logistique	84
2.1 la fixation des indicateurs	84
2.2 la définition des indicateurs	84
2.3 les résultats	85
3. synthèse générale	90
4. recommandation	91
Conclusion générale.....	93

Bibliographie

Annexes