

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

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

Option : Supply Chain Management et Distribution.

THEME :

**La gestion des stocks comme un
outil de la performance logistique
de l'entreprise.**

**Etude de cas : PROMASIDOR
DJAZAIR**

Présenté par :

Mr. ZIANI Soufiane.

Encadreur :

Mme. LAOUDJ Ouardia.

(Maitre de conférences à L'EHEC)

04^{ème} promotion

Juin 2017

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

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

Option : Supply Chain Management et Distribution.

THEME :

**La gestion des stocks comme un
outil de la performance logistique
de l'entreprise.**

**Etude de cas : PROMASIDOR
DJAZAIR**

Présenté par :

Mr. ZIANI Soufiane.

Encadreur :

Mme. LAOUDJ Ouardia.

(Maitre de conférences à L'EHEC)

04^{ème} promotion

Juin 2017

Résumé :

La logistique est un des facteurs clés qui permet à l'entreprise de booster sa performance, elle est le terrain où l'entreprise peut se différencier.

La gestion des stocks, l'un des composants de la logistique est considéré comme la plus importante fonction dans la chaîne logistique et la bonne gestion des stocks vise à rationaliser le processus de stockage

Les entreprises cherchent à améliorer leur performance logistique pour avoir un avantage concurrentiel en mettant des indicateurs de performance permettant d'évaluer le rendement de leurs directions et services en termes de qualité de service, délai de réalisation des activités afin de les optimiser. Grâce au stage que nous avons effectuée au sein de l'entreprise PDZ nous pouvons constater la contribution de la gestion des stocks à la performance logistique.

Mots- clés : Gestion des stock, la chaîne logistique, performance, performance logistique.

Abstract:

Logistics is one of the key factors that allow the company to boost its performance, it is the field or business can differentiate itself.

Inventory management is one of the logistics components considered the most important function in the logistics chain and good inventory management is aimed at streamlining the storage process.

Companies are looking to improve their logistics performance in order to have a competitive advantage by putting performance indicators in order to evaluate the performance of their departments and services in terms of quality of service, time to carry out activities in order to optimize them. Thanks to the internship we carried out within the company PDZ we can see the contribution of inventory management of logistics performance.

Key words: Stock management, logistics chain, performance, logistics performance.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

À mes chers parents, que je remercie, pour leurs amours ;

leur patience ; leurs sacrifices

et leurs encouragements.

Puisse ALLAH me les garder.

À mes chères sœurs.

À mes chers frères.

À toutes ma famille.

À tous mes amis, qui savent que les paroles ne suffiront

jamais à dire ce que je ressens envers eux.

Soufiane...

Remerciements

Louange à Dieu, le miséricordieux, sans lui rien de tout cela n'aurait pu être.

*Nous remercions le bon Dieu le tout puissant pour nous avoir donné le courage et la volonté,
qui nous a guidé vers la lumière du savoir.*

*En suit mes remerciements les plus sincères s'adressent à mon
encadreur Madame LAOUDJ Ouardia qui m'a orienté, suivi et conseillé tout au
long de la réalisation de ce travail de recherche.*

*Mes plus vifs remerciements s'adressent aussi à tout le cadre professoral et administratif de
l'EHEC.*

*Mes profonds remerciements vont à mes tuteurs de stage au sein de PROMASIDOR
DJAZAIR pour tout le temps qu'ils m'ont consacré, et pour la qualité de leur suivi durant
toute la période de mon stage.*

*Je tiens aussi à remercier vivement le directeur du PDZ qui a accepté de m'accueillir en stage
au sein de son organisme.*

*Mes remerciements vont enfin à toute personne qui a contribué de près ou de loin à
l'élaboration de ce travail.*

Liste des abréviations

L'abréviation	Signification
CA	Chiffre d'affaire
CL	Coût d'approvisionnement ou de lancement
CUMP	Coût unitaire Moyen Pondéré
DOP	Direction des opérations
FIFO	First in, First out
GDS	Gestion des stocks
HP	Heurs de panne
JAT	Just in time
LIFO	Last In, First Out
MEFO	Most Expensive, First Out
N	Nombre des pièces consommées
NB	nombre
PDZ	PROMASIDOR DJAZAR
Pu	Prix unitaire de la pièce
Q	Le nombre des pièces approvisionnées
SAV	Service après vente
<i>Sp</i>	Stock de protection
Ss	Stock de sécurité de pièce
T	Taux de possession de l'entreprise
<i>d</i>	Délai de réapprovisionnement
<i>t</i>	La périodicité des commandes

α	Le coefficient de sécurité
σ	Écart type

Liste des figures

Figure	Titre	Page
	Chapitre 01	
Figure n° 01	Le stock est un réservoir	08
Figure n° 02	cumulé des articles classés par ordre décroissant du critère	18
Figure n° 03	Figure n° 03 : les aléas dans un système à point de commande	26
	Chapitre 02	
Figure n° 01	les différentes logistiques (typologie)	35
Figure n° 02	les niveaux de mesure de la performance	44
	Chapitre 03	
Figure n° 01	l'organigramme de l'entreprise PDZ.	60
Figure n° 02	l'évolution du chiffre d'affaire	80
Figure n° 03	Evolution du nombre d'approvisionnement annuel	81
Figure n° 04	Evolution des heures de panne dans la chaîne de production	82
Figure n° 05	Evolution du stock moyen des produits finis en tonne	83

Liste des tableaux

Tableau	Titre	Page
	Chapitre 02	
Tableau n° 01	Définitions de la performance de l'entreprise	39
Tableau n° 02	Approches d'évaluation de la performance logistique	48
	Chapitre 03	
Tableau n°01	les types d'entrepôts au sein de l'entreprise	63
Tableau n°02	Type des stocks	64
Tableau n°03	l'évolution du chiffre d'affaire	80
Tableau n°04	Le nombre d'approvisionnement annuel dans l'entreprise	81
Tableau n°05	Evolution des heures de panne dans la chaine de production	82
Tableau n°06	Evolution du stock moyen des produits finis en tonne	83

Sommaire

Introduction générale.....	2
Chapitre 01 : La gestion des stocks au sein de l'entreprise.....	5
Section 01 : le cadre conceptuel de la gestion des stocks.....	7
Section 2 : la gestion administrative.....	15
Section 03 : la gestion économique.....	21
Chapitre 02 : La performance logistique.....	29
Section 01 : La logistique.....	31
Section 02 : La performance.....	37
Section 03 : La performance logistique.....	46
Chapitre 03 : Aspect pratique.....	55
Section 01 : Présentation de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR.....	57
Section 02 : Présentation de l'enquête.....	71
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....	73
Conclusion générale.....	88
Bibliographie.	
Annexes.	

Introduction générale

Introduction générale :

Dans le domaine d'économie, les entreprises dans le monde de travail cherchent toujours pour l'amélioration de la compétitivité pour rester en parallèle avec la forte concurrence, chaque entreprise tente d'augmenter leur performance et améliorer les différentes fonctions de sa chaîne logistique, cela va permettre à l'entreprise de gagner des avantages et une valeur ajoutée par rapport aux autres entreprises.

La fonction de gestion des stocks est considérée comme une composante importante dans la chaîne logistique, elle a évolué à travers les années et elle prend de plus en plus une grande place dans les préoccupations de l'entreprise par ce que comme toutes les fonctions, elle a des contraintes dans lesquelles l'entreprise doit les affronter en utilisant des méthodes scientifiques, ses contraintes ont des relations étroites avec le coût de stockage, la rupture des stocks, le surstock, ...etc.

En effet, les stocks illustrent une grande partie du capital de l'entreprise, la gestion rationnelle des stocks va nous permettre de négliger les obstacles liés au stock pour assurer le bon fonctionnement et la continuité des processus de la chaîne logistique.

En Algérie de la chaîne logistique a été intégrée par l'entreprise, car elle est devenue l'un des principaux leviers de performance, pour cela les entreprises tentent de gérer au mieux les fonctions logistiques plus particulièrement la gestion des stocks.

Pour déterminer l'impact et le rôle de la gestion des stocks et l'influence de ses caractéristiques dans la chaîne logistique nous tentons d'identifier le niveau d'importance de la gestion des stocks à travers ce travail de recherche, de ce fait, nous avons choisi le thème de recherche : « *la gestion des stocks comme un outil de la performance logistique de l'entreprise* ». Cas : PROMASIDOR DJAZAIR.

Plusieurs raisons nous ont amené à porter la réflexion sur ce type de sujet. Ces raisons sont aussi pertinentes les unes que les autres.

D'abord, il a été choisi en premier lieu pour le fait que la nature du sujet s'inscrit dans le cadre de notre spécialité.

Ensuite, notre démarche nous est suggérée par une insuffisance de travail sur la gestion des stocks et son impacte sur la performance logistique.

En fin, nous avons choisi l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR comme notre lieu de stage pratique pour des raisons purement liées à la nature d'activité de l'entreprise PDZ, elle dispose une chaîne logistique riche qui nous permet de réaliser notre travail de recherche.

A ce regard, nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

- **Comment la gestion des stocks contribue-t-elle à l'amélioration de la performance logistique de l'entreprise ?**

Afin d'apporter une meilleure réponse à notre problématique trois questions secondaires sont jugées utiles à les formuler à savoir :

- ❖ Q1 : Quel est le lien entre la gestion de délai et la rotation des stocks, existe-t-il une relation directe ou indirecte ?
- ❖ Q2 : Les ruptures des stocks influence-t-elles le processus logistique de production ?
- ❖ Q3 : La mesure de la performance logistique repose-t-elle sur des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs ?

Pour répondre à ces questions nous essayons de tester les hypothèses suivantes :

- ❖ H1 : La gestion des délais de livraison est liée étroitement à la rotation des stocks.
- ❖ H2 : Les ruptures des stocks influence négativement la gestion du processus logistique de production de l'entreprise.
- ❖ H3 : La mesure de la performance logistique repose sur quelques indicateurs quantitatifs que l'entreprise PDZ à limiter pour améliorer sa gestion.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté une approche méthodologique de recherche analytique et descriptive. Nous allons reposer dans notre travail sur deux études, une étude qualitative se caractérise par un entretien effectué auprès des responsable de l'entreprise PDZ, une autre étude quantitative se caractérise par une analyse des indicateurs de la performance logistique au sein de l'entreprise.

Notre revue de la littérature nous aussi permis de cerner les concepts étudiés de notre travail de recherche et comprendre tous les articulations existantes.

Pour réaliser cette étude, nous avons élaboré un plan de travail subdivisé en trois chapitres :

le premier chapitre comprend trois sections qui ont pour but d'examiner les notions qui s'articulent autour de la gestion des stocks à savoir : le cadre conceptuel de la gestion des stocks, la gestion administrative et la gestion économique.

Au niveau du deuxième chapitre, nous allons présenter la performance logistique à travers trois sections portant sur : la logistique, la performance et la performance logistique.

Au niveau du troisième chapitre, nous allons présenter la méthodologie suivie pour l'étude exploratoire du terrain il s'agit des entretiens avec des responsables de l'entreprise PDZ, ainsi qu'une étude quantitative portant la détermination des indicateurs de la performance logistique, de ce fait, trois sections consacrées à présenter, d'abord l'entreprise PDZ, après la démarche de notre enquête, et en fin, l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête

Chapitre 01
**La gestion des stocks au
sein de l'entreprise**

Introduction :

Ce chapitre comprend des notions qui ont s'articule atour de la gestion des stocks, on va défini et déterminer ces différentes notions comme suit :

- **Section 01** : le cadre conceptuel de la gestion des stocks :

Cette section contiendra des définitions et des déférents aspects de la gestion, le stock et la gestion des stocks.

- **Section 2** : la gestion administrative :

Cette section parlera sur les tâches administratives, la codification méthodes de la gestion des stocks, méthodes de valorisation et l'inventaire.

- **Section 03** : la gestion économique :

Cette section comprend le modèle de WILSON, les politiques d'approvisionnement et le stock de protection.

Section 01 : le cadre conceptuel de la gestion des stocks

Cette section est a pour la détermination des différents aspects liés à la gestion des stocks.

1.1. La gestion :

Tous d'abord on va déterminer c quoi une gestion pour aller à les stock.

1.1.1. Définition de la gestion :

Le dictionnaire français LAROUSSE défini la gestion comme suite « *action ou manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose ; période pendant laquelle quelqu'un gère une affaire* ». ¹

Selon GOUMET et RENOUI J ² « *Gérer une entreprise c'est prendre les décisions concernant l'activité de l'entreprise* ».

1.2. Les stocks :

1.2.1. Définitions des stocks :

Parmi les définitions des stocks on a cité quelques un :

Selon BLODEL ³ « *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 CROLAIS ⁴ « *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* ».

¹ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gestion/36853> (consulter le 25/04/2017 à 13:24)

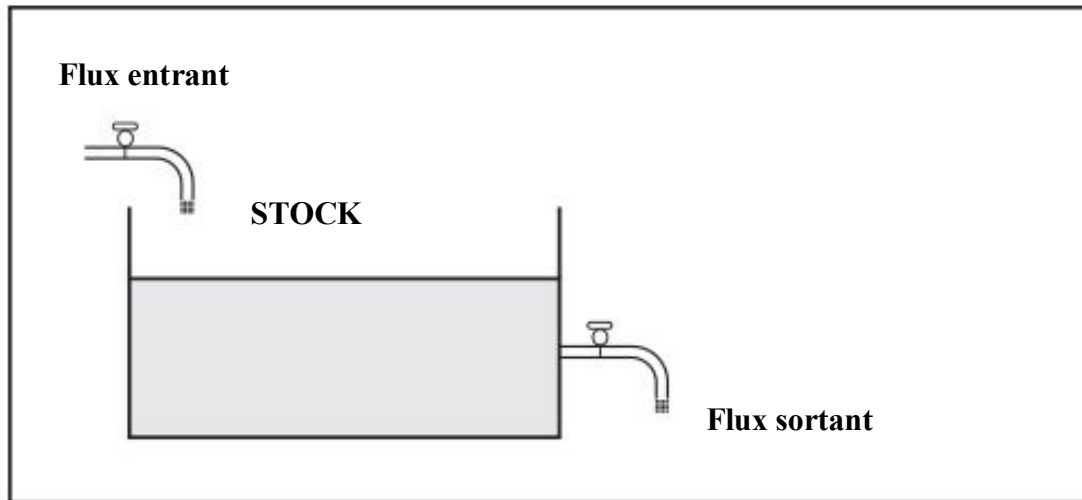
² GOUMET et RENOUI (J), comptabilité d'une entreprise, Ed, SEREY, 1976, p13.

³ BLONDEL (F) : Aide-mémoire gestion industrielle, édition DUNOD, 2eme édition, paris, 2006, p151.

⁴ CROLAIS (M), Gestion intégrée des stocks et approvisionnement, France, Hommes, 1973, p11.

D'une façon générale, le stock est défini comme l'accumulation d'une différence de flux. L'image la plus courante est celle d'un réservoir, dont le niveau traduit la différence accumulée entre un flux entrant et flux sortant

Figure n° 01: Le stock est un réservoir



Source : BAGLIN (G) et autres: Management industriel et logistique, édition ECONOMOCA, 2eme édition, Paris, 1996, p75

On retrouve cette image dans le choix d'une unité de mesure.

Le niveau d'un stock est souvent mesuré par une durée d'écoulement, temps nécessaire à l'épuisement du stock en cas d'arrêt total du flux entrant.

1.2.2. Distinction fonctionnelle des stocks¹:

En se basant sur le critère fonctionnel, on distingue généralement au sein d'une entreprise 6 types des stocks:

1. Le stock normal:

Constitué des articles dont l'utilisation est courante, constante et continue, le stock normal comprend trois types des stocks :

Le stock actif : c'est le stock destiné à la consommation courante.

Le stock de protection ou de sécurité : qui est la réserve destinée palier aux

¹ MBAMBU (S), problématique de la gestion des stocks des médicaments essentiels en période post conflits armés, TFC inédit-ULPGL/Goma, FGA, 2004-2005, p6.

accélération imprévues de sortie de délai de livraison etc. ce stock reste en magasin et ne peut être utilisé qu'après l'épuisement du stock actif.

2. Le stock disponible

Est constitué du stock réellement existant diminué des demandes non encore satisfaites.

3. Le stock maximum:

Est le stock plafond, le stock au delà duquel il y a pléthore de stock.

4. Le stock mort:

C'est quand le flux d'entrée et de sortie est nul

5. Le stock de récupération :

Est constitué de matériels déjà utilisés mais qu'il est probable de pouvoir les remettre en activité dans le circuit de l'entreprise après remise en état.

6. Le stock dépannage ou stock de création

Est le stock qui permet de continuer l'activité, même en cas d'arrêt d'approvisionnement. Il est souvent créé par les encours de fabrication. Mais au sein d'une entreprise, il ne suffit pas d'avoir un stock mais plutôt la manière de le gérer qui importe le plus. Une bonne gestion des stocks est source de pilotage de performance au sein d'une organisation. Fort de cela, il est intéressant de nous appesantir sur la notion de gestion des stocks.

1.2.3. Inconvénients du stock

Cependant, constituer un stock n'est pas toujours ce qu'il y a de plus efficace. Ainsi¹ :

- les produits stockés vieillissent, et ce phénomène peut les rendre impropres à leur destination (produits alimentaires avariés, couleurs ternies, oxydation...).
- on trouve des articles invendus en fin de vie du produit, qu'il faut alors éliminer du stock sans n'en tirer aucun profit (rossignols).
- enfin, ces produits stockés doivent être manipulés, demandent des surfaces de stockage, des magasins, une protection contre l'extérieur (vol, incendie, inondation...) et représentent des charges pour l'entreprise.

¹ BLONDEL (F) : Aide-mémoire gestion industrielle, édition DUNOD, 2eme édition, paris, 2006, p155.

1.2.4. L'utilité des stocks¹ :

- ✓ Il sert d'abord à parer à la pénurie.
- ✓ Des stocks peuvent être aussi constitué dans un but spéculatif, on achète à bas prix pour revendre à la hausse. C'est ce que font les spéculateurs à la bourse.
- ✓ Un stock permet aussi d'assurer une consommation régulière d'un produit bien que sa production soit irrégulière.
- ✓ En achetant par grande quantité, on bénéficie en générale d'une réduction du prix unitaire ; on constitue alors un stock pour profiter de cet avantage.
- ✓ Le stock sert également à se prémunir contre les aléas de livraison; prenons l'exemple de l'aciérie.
- ✓ Le stock permet de réguler les délais dans l'organisation de la chaîne logistique.

1.2.5. Les fonctions de stocks :

Ils sont nombreuses mais on les classe en quatre grandes fonctions généralement² :

✓ **Fonction de service du stock (fonction commerciale) :**

Cette fonction a pour objectif d'assurer au client une livraison immédiate, il faut anticiper les commandes des clients pour assurer la disponibilité des marchandises, en générale c'est de faire face à une incertitude sur la demande future.

✓ **Fonction de régulation de la capacité :**

C'est pour les produits saisonniers on doit assurer l'équilibre entre la charge de travail et la capacité d'une ressource pour ne pas tomber sur une rupture de stock.

✓ **Fonction de circulation :**

Le stock permet d'assurer une circulation continue du flux dans un système logistique tout en autorisant un certain découplage entre ses différentes parties.

¹ 1ZERMATI (P) : La pratique de la gestion des stocks, édition DUNOD, 7eme édition, Paris, 2007, p16

² BAGLIN (G) et autres: Management industriel et logistique, édition ECONOMOCA, 2eme édition, Paris, 1996, p76

✓ Fonctions technologiques :

Sont les fonctions qui font pour la transformation des stocks elles-mêmes. On peut trouver les pièces en cours sur une machine, les pièces en cours de vieillissement ou de séchage (le vin).

Les stocks de spéculation on les classe dans les fonctions technologiques (technologie financière) car le stockage permet d'anticiper la variation de prix des matières ou des produits achetés ou vendus.

1.3. La gestion des stocks

1.3.1. Définition :

La gestion des stocks été défini par plusieurs spécialistes :

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* ».

Pour BRENNEMAN (R) et SEPARI (S)² « *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)* »

1.3.2. L'objectif de la gestion des stocks ³:

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

Cette gestion implique quatre types d'opérations :

- ✓ Le magasinage avec entrées, stockage, sorties des articles.
- ✓ La tenue d'un fichier consacré à la tenue des stocks « Fiche de case ».
- ✓ L'imputation dans la comptabilité des entrées/sorties.

¹ ZERMATI (p): Op.cit, p08.

² BRENNEMAN (R) et SEPARI (S) : Économie d'entreprise, édition DUNOD, paris 2001, p330.

³ KHENAFIF (M) La réorganisation de la gestion des stocks, mémoire de master en distribution et supply chaine management, école des hautes études commerciale, 2015, p21.

- ✓ Le classement en catégories (par Branches de produits)

1.3.3. Les indicateurs de gestion des stocks

Pour une bonne maîtrise de ses stocks, l'entreprise utilise différents indicateurs de gestion des stocks¹ :

- **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 la période de réapprovisionnement (stock minimum) et amortir les incidents éventuels (stock de sécurité).
- **Stock minimum** : c'est la quantité correspondant à la consommation pendant le délai de réapprovisionnement. Le stock minimum est égal au stock d'alerte moins le stock de sécurité.
- **Stock maximum** : il est fonction de l'espace de stockage disponible, mais aussi du coût que représente l'achat par avance du stock.

1.3.4. Difficultés de la gestion des stocks

La gestion des stocks revêt un certain nombre des difficultés dont les principales sont² :

- 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
- 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 NAKHLA (M) : l'essentiel du management industriel, édition DUNOD, Paris, p311-312.

² MUNIHIRE (K) : Problématique de la gestion des stocks dans les secteurs hôteliers, mémoire de master en supply chaine, faculté des science économique et de gestion, 2012.

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 administratifs et économiques dont il faut tenir compte tout au long du processus de détention de stocks au sein d'une entreprise. La deuxième section de notre travail pourra s'en inspirer.

1.3.5. La relation de la gestion des stocks avec les autres fonctions de l'entreprise :

-Relation avec fonction achats et approvisionnements¹ :

Elle informe la gestion des stocks sur toute modification concernant le marché des fournisseurs (délai de livraison, ventes promotionnelles etc...) et organise l'exécution de la commande émise par la gestion des stocks.

- Relation avec la fonction financière et comptable :

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

- Relation avec la fonction commerciale :

La fonction commerciale doit fournir à la gestion des stocks des informations sur la demande en fonction de l'évolution des marchés et de la stratégie marketing du service commerciale pour les tenir compte dans la politique de stockage.

- Relation avec la fonction production :

La gestion des stocks doit se faire en concordance avec les plans de production. Il s'agit de prévoir la disponibilité des stocks, en conformité avec les programmes de production.

¹ HEFIED (K) : Essai d'optimisation de la fonction gestion des stocks, mémoire de master en distribution et supply chaine management, école des hautes études commerciale, 2015, p13.

- Relations avec la direction générale :

La direction générale est un centre de responsabilité qui s'assure la coordination entre les différentes fonctions nécessaires à la bonne marche de l'entreprise. En ce qui concerne la gestion des stocks, elle intervient à la mise en place d'un système de gestion adéquat qui lui fournit un éventail d'informations (quantités stockées, valeur des stocks etc...) pour prendre des décisions tactiques ou stratégiques.

1.3.6. Contraintes de la gestion des stocks

On trouve plusieurs contraintes dans la gestion des stocks celle qui a liée au budget, ou relative aux moyens administratifs ou à la capacité de stockage¹:

- a) **Contraintes liées à l'espace de stockage** : C'est a cause de la limite de l'espace de stockage. L'optimisation de l'utilisation de l'espace de stockage c'est la solution.
- b) **Contraintes liées aux budgets** : La gestion des stocks doit respecter le budget en termes de couts des stocks. Le capital investi en stock est limité.
- c) **Contraintes liées aux moyens administratifs** : Les gestionnaires ne peuvent dépasser un nombre de commande limité pendant une période et ils peuvent être dans l'incapacité de faire face aux tâches d'approvisionnements.

1.3.7 Les coûts d'une politique de stock:

Cette politique de stock engendre trois types des couts : le coût d'acquisition, le coût de détention et le coût de passation de commande ou de lancement².

A) Le coût d'acquisition :

C'est le coût unitaire de la matière ou le produit acheté qui est égale au prix d'achat majoré éventuellement des couts de transport.

B) Le coût de possession :

Quand les produits sont stockés par une entreprise, des frais de stockage apparent et un besoin en fonds de roulement. Ces frais sont constitués par le cout de l'entrepôt et du

¹ BERTHIER (P) et SPALANZANI (A) : La gestion des stocks, éditions SIREY, Paris, 1979, p99.

² BAGLIN (G) et autres: Management industriel et logistique, édition ECONOMOCA, 2eme édition, Paris, 1996, p398-400.

matériel d'entreposage, les coûts du personnel du magasin, les primes d'assurance, des frais divers tel que l'éclairage, le chauffage, etc.

Pour certains articles il faut ajouter le coût d'obsolescence.

C) Le coût de passation de commande:

C'est tous les frais lié à la commande et les dépenses engagé pour faire l'achat : les coûts pour choisir un fournisseur, les couts administratifs.

D) Le coût de rupture :

La rupture des stocks génère de mal image de marque de l'entreprise et de risque de perdre des clients donc une baisse des ventes futures. Ce sont tous considérer comme un coût pour l'entreprise.

Section 2 : la gestion administrative

2.1. Les tâches administratives :

Elles sont pour but de suivi les mouvements d'entrés et de sorti des stocks, ces tâches concernent¹ :

- ✓ **Les entrées** : les articles doivent être accompagnés d'un bon de mouvement, donc sauf les articles reconnus quantitativement et qualitativement bons, que peut entré ;
- ✓ **Les sorties** : la préparation des bons de sorties ;
- ✓ **La tenue des fichiers** : c'est le fichier qui a pour mission de montre l'état du stock détenu ;
- ✓ **La rédaction des inventaires** : a fin de caque année quand la date de clôturé de l'exercice comptable arrive, un inventaire doit rédiger ;
- ✓ **Le déclenchement des approvisionnements** : après avoir le solde en stock physique ou potentiel et les stocks arrive a le niveau de point de commande, le gestionnaire doit déclencher un commande selon le système de réapprovisionnement.

¹ CHELHI (A) : la gestion des stocks, édition office des publications universitaires, Ben-Aknoun Alger, 2005, p43-47.

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. La codification :

Définition :

Pour GEORGE (J)² « *La codification est une technique qui permet de passer du langage manuel à un langage symbolique, dont l'interprétation est plus riche. Elle permet de représenter une expression plus au moins complexe par un groupe de caractères alphanumériques plus conçus appelé code* ».

La codification des articles doit être³:

✓ **Parlante:**

Afin de faciliter les recherches de standardisation.

✓ **Stable:**

Le code ne doit pas subir de modification pour des raisons tel que le changement de l'emplacement du magasin.

✓ **Concise:**

Précise, pour réduire les risques d'erreurs.

¹ NAKHLA (M): Op.cit, p312

² GEORGE (J) : Organisation et gestion de la production, édition DUNOD, 2ème édition, 1996, p104

³ CHELHI (A) : Op.cit, p34

2.4. Les méthodes de gestion des stocks:

L'entreprise met en usage des méthodes de suivi administratif des stocks pour réduire les coûts de gestion. On classe les articles par rapport à leur importance (le CA et la quantité) de chaque article¹ :

2.4.1. Méthode des 20/80 :

20% des articles en nombre représentant 80% des articles en valeur seront suivis de façon approfondie par rapport aux autres articles.

2.4.2. Méthode ABC:

Trois catégories sont distinguées, le groupe A représentant 10% des produits (les plus utilisés) pour un CA d'environ 60 à 70%, le groupe B (25 à 30% des produits pour 25 à 30% du CA) et pour le groupe C (60% des produits pour 10% du CA). La catégorie A sera suivie finement et la catégorie B sera gérée de façon plus souple. Concernant la catégorie C, l'entreprise évitera simplement les ruptures des stocks.

La Figure 02 montre la répartition graphique du classement ABC lorsqu'on représente, non plus le rang et les valeurs, mais les pourcentages correspondants. L'idée étant d'isoler le plus possible les trois classes.

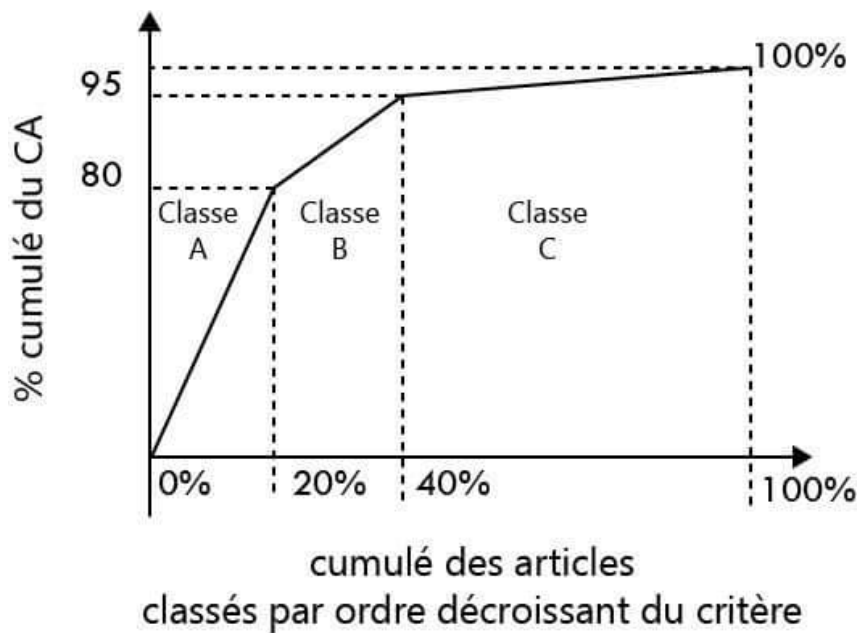
On constate généralement que² :

- Environ 20 % d'articles représentent 80 % des coûts (classe A) ;
- Environ 20 % d'articles représentent 15 % des coûts (classe B) ;
- Environ 60 % d'articles représentent 5 % des coûts (classe C).

¹ NAKHLA (M): Op.cit, p312.

² Ibid. p319-320.

Figure n° 02 : cumulé des articles classés par ordre décroissant du critère



Source : NAKHLA (M) l'essentiel du management industriel, édition DUNOD, Paris, p312.

De plus certaines entreprises pratiquent la politique de flux tendu (juste-à-temps) pour ses types d'activités ou de production, tout ça pour éviter les coûts de stockage.

La méthode « Just in time » ou stock Zéro

La méthode ou bien le concept de le JAT a été développé dans les années 1950 par les japonais exactement dans l'usine Toyota.

Cette méthode appelée aussi la méthode de production à flux continu ou méthode du stock zéro, en générale la méthode de juste à temps consiste à diminuer les stocks (stock minimal) dans une entreprise qui a déjà adoptés ce system avec une condition qui est le respect de ces fournisseurs du délai de livraison des matières et les pièces nécessaires, c'est le « juste à temps ».

L'APICS (American Production and Inventory Control Society propose la définition suivante de le JAT « une philosophie de production basée sur l'élimination systématique des gaspillages et l'amélioration continue de la productivité ».¹

¹ <http://www.apicsforum.com/ebook/10. just-in-time manufacturing>, (consulter le 08/05/2017 à 15:40).

Les stocks sont réduits au minimum, la distance et le temps entre les opérations aussi. Ce système par rapport au système de gestion des stocks est plus large. Il faut bien coordonner avec les fournisseurs et faire des relations suivies avec eux.

Le système de stock zéro a beaucoup d'avantage que le modèle classique par ce que ce système a diminuer le coût de commande de stock par la baisse de montant de stock de sécurité et tous ce la c'est grâce à la construction des bonne relation avec les fournisseurs, mais on trouve que l'avantage la plus observer dans ce système c'est la trésorerie qui a la chance d'investir ces capacités sur des nouveaux projets au lieu de les dépensé sur les stocks.

2.5. Méthodes de valorisation par lot ¹:

Les méthodes de valorisation doit fournir les bons renseignements, la quantité est égale a la valeur. Pour les sorties on a les méthodes suivantes :

A) FIFO (First in, First out)

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

B) LIFO (Last In, First Out)

La dernière unité entrée est celle qui sort du stock en priorité. Dans le calcul des coûts de revient la valeur des articles utilisés est récente. À l'inverse, la valeur du stock est éloignée de sa valeur de renouvellement. Cette méthode tend à diminuer la valeur du stock en période d'inflation.

C) MEFO (Most Expensive, First Out)

L'unité la plus coûteuse entrée est celle qui sort en priorité. C'est la méthode de prix au lot la plus avantageuse fiscalement, puisqu'il ne reste toujours en fin d'année que les lots

¹ BLONDEL (F) : Aide-mémoire gestion industrielle, édition DUNOD, 2eme édition, paris, 2006, p177-178

les moins chers. Cette méthode anglo-saxonne n'est pas autorisée en France (sauf peut-être dans certains secteurs très particuliers).

D) CUMP (Coût unitaire Moyen Pondéré)

Cette technique a pour principe de ne pas privilégier les différentes entrées en fonction de leurs dates mais de chiffrer les sorties au coût moyen pondéré par les quantités correspondantes. Ce coût moyen pondéré est recalculé lors de chaque nouvelle entrée.

2.6. L'inventaire :

L'inventaire consiste à faire la comparaison entre le stock quantifier physiquement dans le magasin et le stock indiqué dans les fichiers administratifs. Il faut régler les écarts. L'inventaire est établi par l'entreprise une fois au moins par an, c'est une obligation.

2.6.1. Les différents inventaires

À tout moment, le gestionnaire du stock doit être capable de fournir l'état des stocks de l'entreprise, établi à partir d'un inventaire de départ et des mouvements enregistrés depuis.

Il existe trois types d'inventaire¹ :

A) Inventaire intermittent

Les mouvements de stock sont interrompus pendant le comptage des articles. La préparation de l'inventaire se fait par impression de listes d'articles présentées par emplacements sur lesquelles les opérateurs marquent le nombre d'occurrences de chaque article compté. Le comptage, opération fastidieuse et génératrice d'erreurs, sera avantageusement complété par une saisie sur terminal code barre. Ceci suppose un étiquetage préalable des références.

B) Inventaire tournant

Cette méthode consiste à effectuer un inventaire intermittent par famille d'articles de telle façon que sur un exercice, l'ensemble des articles ait été inventorié. On prépare en général l'inventaire de telle façon que les familles soient inventoriées dans les périodes où le stock est le plus faible (minimisation du coût de comptage). Il est possible de définir des périodes d'inventaire différentes suivant l'importance des produits. L'inventaire

¹ BLONDEL (F) : Op.cit, p173-174.

comptable sera déterminé à partir de l'inventaire physique à dernière date d'inventaire modifié des mouvements enregistrés depuis. Le remplacement de l'inventaire annuel par la technique de l'inventaire tournant suppose de surcroît une tenue de tous les mouvements des stocks.

C) Inventaire permanent

Le fait de tenir un stock informatique par enregistrement de toutes les entrées et les sorties a pour conséquence de tenir à jour en permanence les quantités en stock de chaque article. Si l'entreprise dispose de plusieurs magasins ou entrepôts contenant des articles identiques, l'inventaire permanent peut, matériellement, être présenté soit en donnant, pour chaque article, les stocks dans chacun des magasins avec un total au niveau de l'entreprise, soit en donnant, par magasin, le stock de chaque article, avec un total général au niveau de l'entreprise.

D'un point de vue légal il complète mais ne remplace pas l'inventaire physique effectué selon l'une des deux techniques vues ci-dessus.

Section 03 : la gestion économique

3.1. La gestion économique:

Pour bien gérer le stock et de manière plus efficace, il faut répondre aux deux questions principales:

-Quand commander?

-Combien commander?

On a plusieurs méthodes de gestion pour réaliser un coût optimal de la gestion de des stocks après trouver la quantité à commander et le délai d'approvisionnement.

3.1.1. La formule de WILSON :

La formule de Wilson repose sur un modèle mathématique qui permet de calculer la quantité économique juste pour rendre la gestion de stock plus efficace par l'optimisation de coût total de la gestion de stock.

3.1.1.2. Les hypothèses¹:

- La demande annuelle est connue.
- La consommation est régulière (linéaire).
- Les quantités commandées sont constantes.
- La pénurie, les ruptures de stock, sont exclues.

On suppose que la gestion de stock est réalisée sur une période annuelle.

3.1.1.3. Calcule de la quantité économique:

A) La symbolisation:

N: le nombre des pièces consommées

Q: le nombre des pièces approvisionnées

Pu: prix unitaire de la pièce

Ss: le stock de sécurité de pièce

T: taux de possession de l'entreprise

CL: le coût d'approvisionnement ou de lancement

B) Calcule des coûts:

Le nombre annuel de lancement:

$$\frac{N}{Q}$$

Le coût annuel de lancement:

$$\frac{N \times CL}{Q}$$

Le stock moyen :

¹ <http://chohmann.free.fr> .(consulter le 23/03/2017 à 17:12).

$$= \frac{Q}{2} + SS$$

Coût annuel de possession:

$$\left(\frac{Q}{2} + SS\right) \times T \times Pu$$

Coût total de gestion:

$$Ct = \left(\frac{N}{Q} \times CL\right) + \left(\frac{Q}{2} \times SS\right) \times T \times Pu$$

Pour trouver la quantité économique il faut d'abord trouver la quantité Q dans laquelle le coût total de gestion est minimal. Donc la quantité économique Q_e est le résultat de la dérivée de coût total de gestion que se soit nulle.

$$\frac{dCt}{dQ} = 0$$

$$\frac{dCt}{dQ} = -\left(\frac{N}{Q^2} \times CL\right) + \frac{T \times Pu}{2} = 0$$

Alors la quantité économique Q_e est:

$$Q_e = \sqrt{\frac{2N \times CL}{T \times Pu}}$$

3.1.1.4. Les critiques de modèle Wilson:

Ce modèle ne prend pas en considération des paramètres qui peuvent changer le résultat des calculs¹ :

- ✓ Le prix n'est pas toujours fixe, c'est possible que le fournisseur applique des remises sur la quantité commandée (quantité importante), donc le coût d'achat est variable pas comme il est considéré.
- ✓ Le stock initial est nul d'après le modèle même le stock moyen est égale à la moitié de la quantité économique, mais on trouve que les entreprises dispose un stock initial est le stock moyen n'égale pas à la moitié de la quantité commandée.

¹ JAVEL (J) : Organisation et gestion de la production, édition ECONOMICA, Paris, 2000, p119

- ✓ Ya des entreprises qui n'ont pas une consommation régulière par période, mais une consommation saisonnière.

3.2. Les polyptiques de réapprovisionnement :

Pour définir la politique de réapprovisionnement faut d'abord répondre à deux questions :

Combien approvisionner ?

Quand approvisionner ?

-On peut citer quatre politiques¹ :

A) Politique de réapprovisionnement à date fixe et à quantité fixe:

Cette méthode consiste à livrer des quantités égales à dates fixes. Ces quantités se rapprochent de la quantité économique ou correspondent à une livraison partielle d'un contrat annuel. Elle est adoptée par l'entreprise pour les articles de consommation régulière et de faible valeur. En général, ce sont les articles de la classe C. L'avantage de cette méthode est la simplicité de la gestion des stocks mais il y a risque de rupture de stock ou d'inflation du stock si la quantité de réapprovisionnement est mal calculée ou la consommation est irrégulière .

B) Politique de réapprovisionnement à date fixe et à quantité variable :

Cette méthode est appelée également le système à recombêtement périodique (SARP). Son principe est de définir un niveau de stock optimum pour chaque article. À date fixe, on vérifie le niveau de stock et le ramène à un niveau voulu. Elle est appliquée pour les articles de consommation régulière, coûteux et périssables ou encombrants .

C) Politique de réapprovisionnement à date variable et à quantité fixe :

Cette méthode est plus connue sous le nom le système à point de commande (SAPC). Elle consiste à commander une quantité fixe lorsque le niveau du stock descend à un niveau déterminé dit le point de commande. Ce niveau de stock permet de satisfaire les besoins durant le délai d'approvisionnement (le délai entre le lancement de commande et l'arrivée de

¹ HEFIED (K) : Op.cit, p27.

cette commande). Elle est utilisée pour les articles de la classe A et adapté à une consommation partiellement irrégulière. Elle permet d'éviter les ruptures de stocks mais elle impose un suivi permanent des stocks entraînant un coût de gestion élevé à cause des coûts administratifs importants .

D) Politique de réapprovisionnement à date variable et quantité variable :

Cette méthode consiste à commander au meilleur moment et au meilleur prix certains articles coûteux dont les prix ont un caractère spéculatif, donc les achats se font sur estimation en fonction des opportunités du marché. Elle est utilisée pour un nombre réduit des articles de la classe A qui ne sont pas disponible en permanence et ses prix de revient varient fortement. Mais elle nécessite un suivi des coûts de marché pour effectuer les achats les plus intéressants et favorise la spéculation

3.3. Le stock de protection:

C'est le stock souvent appelé le stock de sécurité, il sert à diminuer le risque de rupture contre les aléas comme:

- ✓ Les délais d'approvisionnement non respecté par les fournisseurs.
- ✓ Les prévisions non conformes à la demande de l'entreprise.
- ✓ L'augmentation des ventes non prévue.

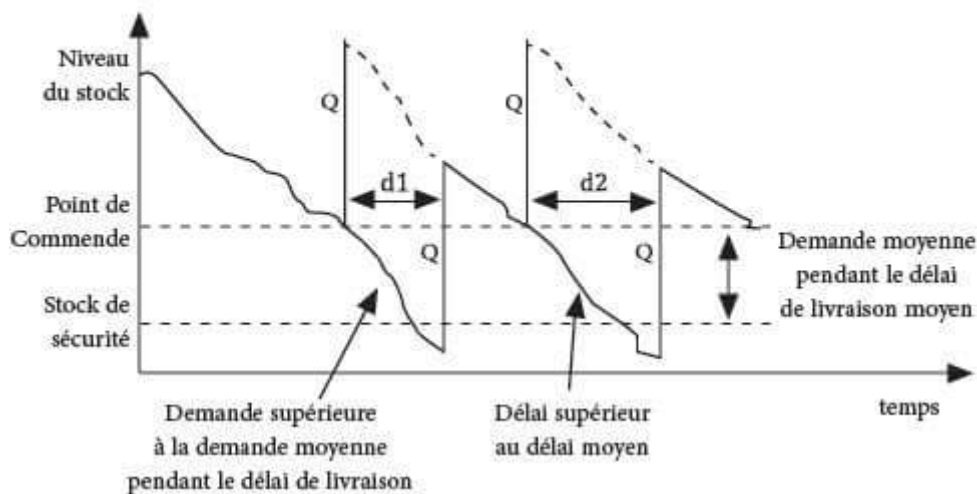
3.3.1. L'intervalle de protection:

C'est la période où le stock de sécurité va exploiter par l'entreprise pour couvrir le manque de stock et de faire face aux aléas¹.

- Dans un système à point de commande, c'est le délai d'obtention.
- Dans un autre système, le système à reapprovisionnement périodique, la protection doit finir la période jusqu'à l'arrivée de la commande (la période entre deux commandes).

Figure n° 03 : les aléas dans un système à point de commande

¹ BGLIN (G) : Op.cit, p420



Source : BAGLIN (G) et autres: Management industriel et logistique, édition ECONOMOCA, 2eme édition, Paris, 1996, p421

3.3..2 Niveau de service et quantité commandée:

Le niveau de service dépendra de la proportion du temps pendant laquelle on se situe dans l'intervalle de protection. Cette proportion est égale au rapport entre la longueur de l'intervalle de protection et la périodicité moyenne de commande.

La procédure de fixation des stocks de sécurité :

- Déterminer, par famille de produits, un niveau de service désiré et donc un risque de rupture admissible ;
- Déterminer la périodicité moyenne de réapprovisionnement par le calcul de la périodicité économique de chaque référence ou sa quantité économique ;
- Calculer le ratio entre le délai d'obtention et la périodicité moyenne de réapprovisionnement pour chaque référence ;
- Calculer le risque de rupture objectif sur le délai de réapprovisionnement par la multiplication de risque de rupture globale avec le ratio ;
- Déterminer le stock de sécurité.

Pour calculer le stock de protection il faut d'abord savoir le système de la gestion des stocks utilisé :

S_p : stock de protection

σ : Écart type

α : Le coefficient de sécurité est dépendant du taux de service, on utilise le tableau de loi normal pour le déterminer.

d : Délai de réapprovisionnement

t : La périodicité des commandes

Pour le système à point de commande :

$$S_p = \sigma \times \alpha \times \sqrt{d}$$

Pour le système à rechargement périodique:

$$S_p = \sigma \times \alpha \times \sqrt{d + t}$$

Conclusion :

La gestion des stocks joue un rôle intrinsèque dans l'entreprise, cette fonction assure le bon déroulement des processus de l'entreprise comme nous avons vu dans ce chapitre.

On a présenté ce chapitre en trois sections :

Section 01 : le cadre conceptuel de la gestion des stocks ;

Section 02 : la gestion administrative ;

Section 03 : la gestion économique.

Le travail a été divisé en 3 sections, chaque section contient un ensemble des notions : introduction à la gestion de stock, comment faire une gestion administrative et la gestion économique.

Chapitre 02
La performance logistique
dans l'entreprise

Introduction :

Au niveau de ce deuxième chapitre, nous allons présenter la logistique qui est considéré comme un facteur clé de succès de l'entreprise et l'importance d'évaluation de la performance logistique.

Pour réaliser le but de ce chapitre on a devisée la présentation de ce chapitre en trois sections lesquelles :

Section 01 : La logistique.

Section 02 : La performance.

Section 03 : La performance logistique.

Chapitre 02 : la performance logistique

Section 01 : la logistique

1.1 Historique de la logistique

L'origine de mot logistique c'est LOGISTIKOS, un mot en grec qui signifie le raisonnement ou bien LOGISTEUO (administrer), c'est l'armée qui adopté cette fonction et par le retour aux années des premières apparitions de la logistique on trouve que JULES CESAR intégra très tôt la fonction logistique au sein de ses légions par la mise en charge des missions de s'occuper de l'approvisionnement des nourritures et l'organisation de ses campements à un de ses officiers.

La logistique était définit comme l'art de fusionner et combiner le transport et le ravitaillement au XII siècle selon le général JOMINI dans son livre "Précis de l'art de la guerre"¹.

La vraie évolution de la logistique c'était durant la 2ème guerre mondiale quand la logistique a jouer un rôle majeur pendant les opérations militaires.

Après la 2ème guerre mondiale dans les années 1950, la connaissance des spécialistes logistique militaire était partager avec les entreprises. L'exécution des opérations physiques d'entreposage et de transport entre 1950-1960.

Entre les années 1960-1970 le rôle de la logistique c'était la recherche d'optimisation opérationnelle. Après 1970 des concepts comme "la qualité total" et le "just in time" était apparues pour mettre l'industrie plus flexible.

La phase entre 1980-1990 est une phase d'extension de la logistique, elle devenue plus concerner par la coordination entre les fonctions de l'entreprise et planifier les flux intégrés. Ainsi l'entreprise commence à consiste la notion de transversalité, la maîtrise des coûts et les recherches d'efficacité.

¹ <http://www.Logistique-pour-tous.fr/historique-de-la-logistique.com> (consulter le 26/04/2017 à 19 :20).

1.2. Définition de la logistique

Il existe plusieurs définitions de la logistique, les définitions sont les suivants :

« *La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut* »¹.

C'est une définition d'origine militaire.

« *La logistique est l'ensemble des arts et des techniques qui permettent d'optimiser la circulation des flux de matière et des flux d'informations associées en amont, au sein et en aval de l'entité qui en bénéficie* »².

La logistique permet d'observer le flux en mouvement.

La logistique en vu de client, qu'est ce qu'il attend? Cette définition nous permettons de comprendre:

Selon la SOLE (Society Of Logistics Engineers) « *La logistique est l'ensemble des arts et des techniques ayant pour objet la mise en place, au moindre coût, d'une quantité d'un produit à l'endroit et au moment où une demande existe, dans les conditions d'environnement et d'utilisation prévues au contrat* »³.

De manière plus simple HOLCOMB (M) proposé la définition suivante qui a regroupé les définitions précédentes.

« *La logistique est un processus de maximisation de la valeur en vue de la satisfaction du consommateur* ».⁴

Selon BAGLAIN(G) et autres : « *la logistique c'est la fonction de l'entreprise, qui s'occupe de la gestion des flux physiques des approvisionnements en matières premières jusqu'à la mise en disposition des produits finis aux clients, sur le lieu d'achat ou de consommation* »⁵.

¹ PIMOR (Y) et FENDER (M), *Logistique*, édition DUNOD, 5ème édition, Paris, 2008, p4.

² PERROTIN (R) SOULET DE BROUGIER (F), *Le manuel des achats*, édition EYROLLE, Paris, 2007, p218.

³ IBID, p221.

⁴ HOLCOMB (M): « *Logistics : The New Frame of Reference* » in Annual Conference Proceeding, Fall Meeting, Council of Logistics Management, Cincinnati, 1994, p403.

⁵ BAGLIN (G) et autres: *Management industriel et logistique*, édition ECONOMOCA, 2eme édition, Paris, 1996, p76.

A la lumière des définitions précédentes on déduit que la logistique est le processus de gestion des flux d'information, les flux physique et les flux administratifs en amont et en aval, donc c'est la livraison de bonne référence, en bon état, au bon moment, au bon endroit, dans les quantités nécessaire et dans le bon conditionnement.

On trouve que les flux dans la logistique se décomposent sur trois types¹ :

- **Les flux amont** qui vont du fournisseur vers l'entreprise. C'est le flux des achats, souvent sous la responsabilité des acheteurs ou même des comptables quand il n'y a ni service logistique ni service d'achat. On notera que le flux amont de l'entreprise est le flux aval de son fournisseur.
- **Les flux internes** qui sont générés par l'activité de l'entreprise dans ses propres locaux avec en général une quantité importante de stocks tampons qui permettent de réguler l'activité des machines. Ce flux est souvent sous la responsabilité de Monsieur l'Ingénieur en chef. Le flux est d'autant plus complexe que l'entreprise a grandi par à-coups dans un schéma qui tient plus de la nécessité que de l'organisation.
- **Les flux avals** qui permettent de livrer la marchandise commandée aux clients. Ce sont les premiers flux que l'entreprise souhaite maîtriser, car ils contribuent directement à la satisfaction du client. Quand il n'y a pas de service logistique, ce flux est confié en général au service commercial ou à l'administration des ventes.

1.3. Types des logistiques

On peut cependant distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes² :

Une logistique d'approvisionnement qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.

Une logistique d'approvisionnement général qui permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple).

Une logistique de production qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production, cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière ;

¹ PERROTIN (R) SOULET DE BROUGIER (F) : Op, cit, p220.

² PIMOR (Y) et FENDER (M) : Op,cit, p4-5.

Une logistique de distribution, celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en VAD par exemple, les produits dont il a besoin ;

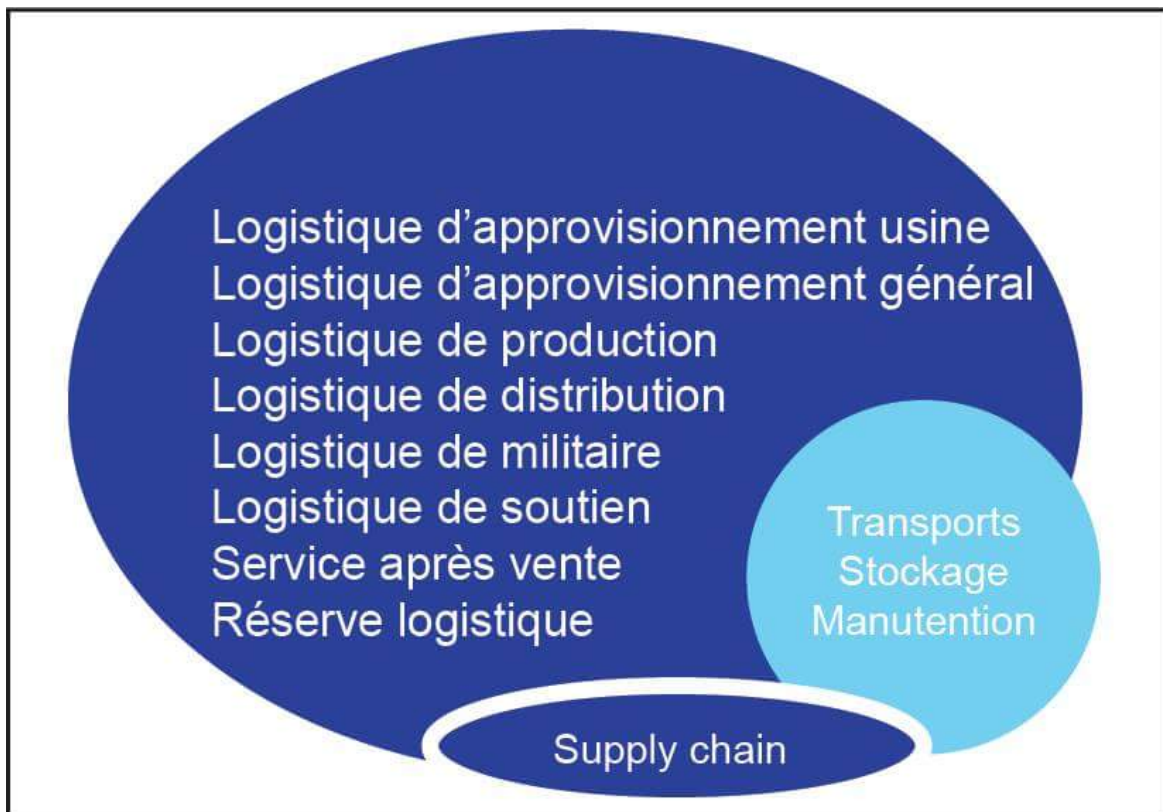
Une logistique militaire qui vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien ;

Une logistique de soutien, née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance ;

Une activité dite de service après vente assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits Third Party Maintenance ;

Des reverse logistics, parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes.

Figure n° 01 : les différentes logistiques (typologie).



Source : RAHAL (F), cours de logistique de distribution, EHEC, 2016.

1.4. Objectifs de la logistique¹

Optimisation des réseaux d'approvisionnement et de distribution ;

Plus grande synchronisation des différentes étapes de la chaîne ;

Utilisation optimale des capacités de production ;

Meilleure réponse aux exigences accrue des clients ;

Réduction des délais ;

Contrôle adéquat des risques (retards et ruptures de stock) ;

Réduction des rejets et des impacts environnementaux ;

Meilleure gestion de la concurrence.

¹ RAHAL (F), cours de logistique de distribution, EHEC, 2016.

1.5. Les composants de la logistique

La logistique externe englobe plusieurs composants chaque composant a des opérations spécifiques, on distingue la logistique amont puis la logistique aval, y'on a aussi la logistique de retour :

1.5.1. La logistique en amont

C'est une activité qui comprend la programmation des achats et des approvisionnements des unités de production, préparation des commandes, stockage, ainsi que le transport. Il existe quatre activités primordiales ¹:

- ✓ **le développement** (modification de l'existant) et la recherche de sources d'approvisionnement (sourcing), dans ou à l'extérieur de l'entreprise cliente, par la mise en relation avec :
 - A. des fabricants aussi dénommés producteurs, industriels, fournisseurs ou sous-traitants.
 - B. des prestataires de services, aussi dénommés sous-traitants ou encore commissionnaires de transport ou transporteurs.
- ✓ **les achats** qui impliquent la notion de « contrat » et de « vendeur ».
- ✓ **l'approvisionnement** qui induit la notion de « commande » (ouverte ou fermée), de bons de commandes (à l'extérieur) ou de « demandes, bons ou ordres de fabrication, de livraison... » (à l'intérieur) et de fournisseurs (supplier).
- ✓ **le transport amont** pour acheminer les marchandises (Produit fini ou matériaux, minerais, composants...) vers un point de stockage (notion de stock) ou une plateforme de préparation de commande (notion de Juste-à-temps ou flux tendu).

1.5.2. La logistique en aval

On appelle aussi la logistique de distribution, c'est la distribution physique et soutien après-vente, toutes processus qui à pour la mise en disposition des produits fini au client final, elle commence par l'entreposage des produit fini et se termine par le suivie et le control.

Il existe aussi des activités dans la logistique en aval toute comme la logistique en amont, on distingue² :

¹<http://www.Logistique-now/amont-195/.com> , (consulté le 01/05/2017 à 20:13).

²<http://www.Logistique-now/aval-154/.com> , (consulté le 01/05/2017 à 20:13).

Le stockage (entreposage) ;

Le packaging, le suremballage et le conditionnement des produits ;

La préparation des commandes c'est le prélevant des pièces nécessaires dans des zones de stockage réservées à cet effet ;

Le transport aval ce fait seulement dans le lieu de stockage, capable de transporter des marchandises du zone vers un d'autre comme la zone de préparation de commandes ;

La distribution c'est la livraison des marchandises vers le client en utilisant des ressources interne de l'entreprise ou bien avec un prestataire logistique ;

1.5.3. La logistique de retour

C'est l'ensemble des activités mises en œuvre pour réaliser le flux inverse des marchandises. Partant du consommateur jusqu'à l'entrepôt de l'unité commerciale ou du fabricant. Elle est aussi connue sous les différentes appellations suivantes : « Reverse,» «logistique à rebours », ou « rétrologistique ¹».

Cette discipline est à pour l'optimisation des flux provenant du consommateur, on considère que le SAV (le service après vente) est le plus forme connue de la logistique inverse. Le retour des articles et des produits vers l'entreprise provoque des coûts non favorables.

Section 2 : la performance

2.1. Définition de la performance

Cette notion peut être défini par plusieurs définition car cette conception de la performance ayant évolué avec le temps.

Selon **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.

¹ <http://www.logistiqueconseil.org/article/logistique/retour-caracteristiques.htm>, (consulter le 01/05/2017 à 22 :44).

²WEISS (D), « la fonction Rh », édition d'organisation, paris, 1988, p 275.

Pour **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

On constate que l'entreprise doit entreprendre des actions pour être performante afin d'accroître sa compétitivité sur le marché, son profit et de renforcer son pouvoir de négociation.

Selon **l'AFNOR** « *la performance est une donnée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou une partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à un nombre, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise* ».

D'après cette définition, on remarque que la performance traduit deux phénomènes :

- ✓ L'efficacité : qui est la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs fixés.
- ✓ L'efficience : les objectifs atteints au regard des ressources consommées.

Le mot performance puise ses origines dans le latin « performare » et a été emprunté à l'anglais au XV^{ème} siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultats réels. En effet « to perform » signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Le mot a été introduit en français dans le domaine des courses de chevaux à propos des résultats d'un cheval. Il s'est étendu au sens d'exploit, puis de capacité et enfin d'action².

Selon **Pierre BESCOS** et **CARLA MENDOZA** le concept de la performance se résume dans deux dimensions³ :

- ✓ 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 stratégiques.

D'autres définitions qui peuvent être résumées dans le tableau ci-dessous :

¹ Olivier MEIER, « Dico du manager », édition DUNOD, Paris, p155.

² Mohammed (S) ; Essai d'analyse de la performance de la chaîne logistique, mémoire de master en distribution et supply chain management, école des hautes études commerciales, 2016, p41-42.

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

Tableau n° 01: Définitions de la performance de l'entreprise

L'auteur	Définition de la performance
ALBANES(1978),	la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité.
MILES (1986)	la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique.
CHANDLER (1992)	Une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.
MACHESNAY (1991)	définit la performance comme le degré de réalisation du but recherché.
BOURGUIGNON (1996),	La capacité à agir selon des critères d'optimalité très variés, afin d'obtenir la production d'un résultat.
LORINO (1997)	Est performance dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue a amélioré le couple valeur/coût a contrario n'est pas performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolement.
VOYE (2002)	La performance consiste à remplir la mission, en s'adaptant à son environnement et en profitant de ce qu'il a à offrir, à produire des résultats de qualité correspondant aux besoins des clients et répondant aux objectifs de l'organisation, de le faire de façon efficiente en produisant les résultats escomptés au meilleur coût, tout en respectant les conditions organisationnelles reliées à l'utilisation optimale des ressources et à la qualité du processus.
Nctat (2007)	un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant t, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine.

Source : MOSTEFAI (S). L'impact de la logistique collaborative sur la performance de la Supply Chain.EHEC.2015.P42.

2.2. Les caractéristiques de la performance

Selon DORIATH et GOUJET ¹ la performance regroupe un ensemble de caractéristiques :

- ✓ **La performance se traduit par une réalisation (ou un résultat) :** la performance est mesuré grâce à certaine réalisation, résultant par la mobilisation des moyens (personnel, financier, ...etc.) dont dispose l'entreprise.

¹ DORIATH (B) ET GOUJET (C) : « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition Dunod, Paris, 2002, p 179.

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

La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

2.3. Les facteurs de la performance

On trouve plusieurs facteurs de la performance, on cite les suivants :

- ✓ Les produits doivent être efficaces et efficients ;
- ✓ L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu ;
- ✓ les produits et les services doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée livrés rapidement et aux moindres coûts ;
- ✓ Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services ;
- ✓ La mission et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
- ✓ Les indicateurs de performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût qui doivent être équilibrées et alignés sur les objectifs de l'entreprise ;
- ✓ Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client ;
- ✓ Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées et partager les mêmes valeurs.

2.4. La distinction entre la performance et les notions voisines

La performance est un concept qui est associé avec multiple des notions : l'efficacité, l'efficience, La pertinence, l'effectivité. Il faut bien distinguer entre ces aspects de la performance.

2.4.1 L'efficacité

Selon DEBOISLANDELLE(H)¹ 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

Cette efficacité peut être quantitative ou qualitative

2.4.2. L'efficience

Elle exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre. Elle s'intéresse à la quantité des facteurs utilisés pour atteindre les objectifs. BARRAUX (J)² a défini l'efficience « *c'est le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité* »

L'efficience sert à nous rappeler d'un ensemble de termes et de mesures axées sur les moyens, l'efficience peut être exprimé par des notions comme suit³ :

✓ **la productivité :**

Rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.

✓ **la rentabilité :**

Est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés.

On peut résumer l'efficience dans la formule suivante :

¹ BOISLANDELLE (H) : *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outil*, Edition Economica, Paris, 1998, p139.

² BARRAUX(J), *entreprise et performance globale*, éditions Economica, paris, 1997, p33.

³ DORIATH (B) et GOUJET (C), *Op.cit*, p169.

Efficiencce = résultats atteints/moyens engagés

2.4.3. La pertinence :

Quand les résultats correspondent à ce qui était véritablement attendu au départ ; quand les résultats correspondent aux besoins et attentes des citoyens. Ce sont les mesures axées sur les attentes des citoyens, sur le lien entre la loi constituante et les résultats d'un organisme.

2.4.4. L'effectivité

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectifs / Moyens / Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

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

Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenues. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

Effectivité = niveau de satisfaction obtenu/résultat obtenus

2.5. La mesure de la performance :

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice. Celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions, entre autres¹ :

- A. Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise.
- B. Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée.

¹ REBAH (y), *Essaye d'analyse de la performance logistique de distribution, mémoire de master en distribution et supply chain management, école des hautes études commerciale, 2015, p41-42.*

C. Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité, ...) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficience et l'efficacité avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches :

- Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise. S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques ;
- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus élevées seront les primes distribuées au personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise ;
- Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

La mesure de performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés. Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés. Le système d'évaluation devient ainsi un facteur de performance et de motivation pour l'entreprise et son personnel.

Selon **KHEMAKHEM (A)**¹, « *la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnelle .elle est aussi destinés à associer des sanctions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise* ».

Donc le but d'une mesure de performance est de garantir la motivation de chacun et déterminer les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise et ses partenaires pour la réalisation des objectifs fixé par l'entreprise.

L'indice de performance est considéré un champ de réception des événements et des informations. Il joue le rôle de trait d'union entre l'entreprise et les partenaires de son environnement, il reçoit et transmet des informations.

2.6. Les niveaux de mesure de la performance

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

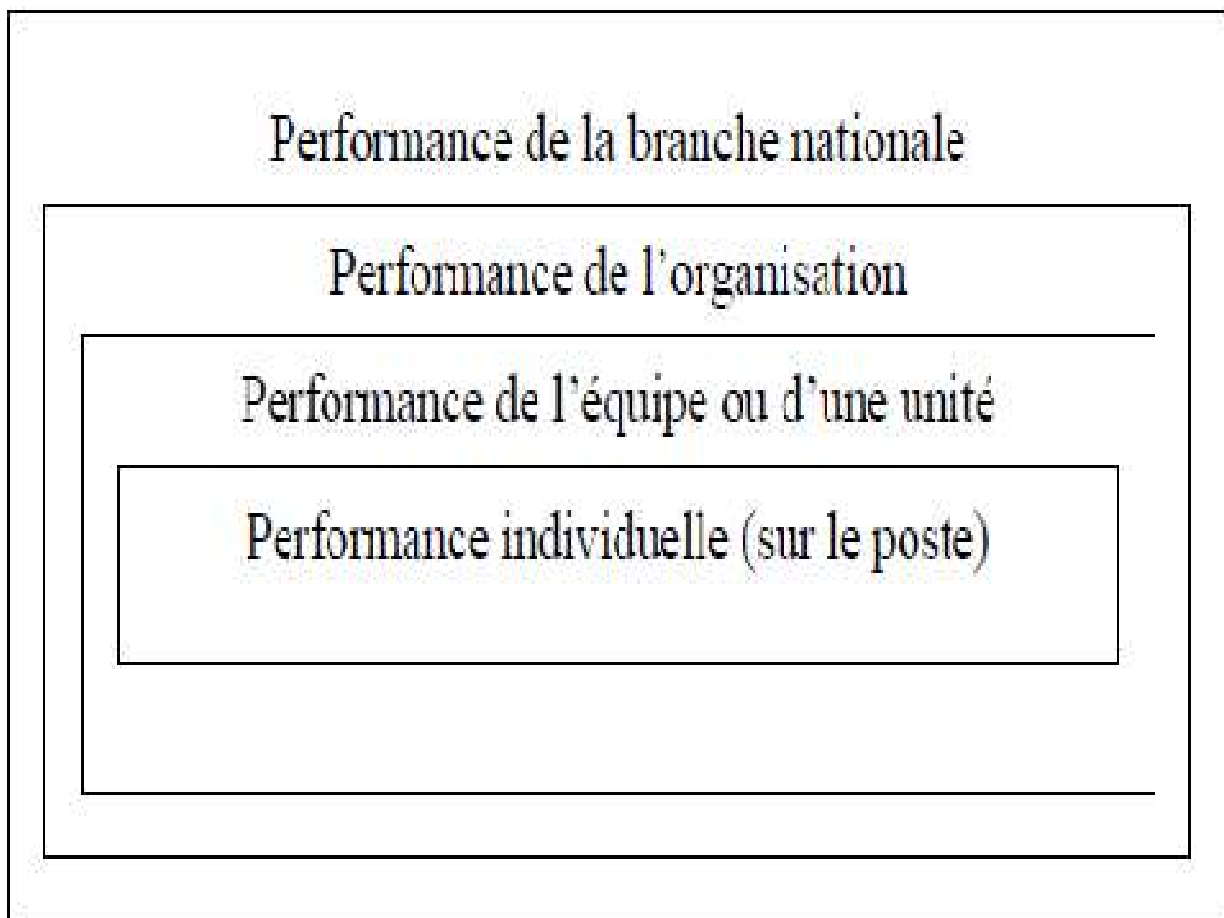
¹ **KHEMAKHEM (A)** : *La dynamique du contrôle de gestion*, édition DUNOD, 1992, p343.

- ✓ 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° 02 : les niveaux de mesure de la performance



Source : MARTORY (B), CROZET (D), « *gestion des ressources humaines : pilotage social et performances* », Dunod 5^{ème} édition, paris, 2003, p165.

2.7. Indicateurs de performance

Un indicateur est un outil d'évaluation et d'aide à la décision, les indicateurs de performance souvent appelés le KPI (Key performance indicators) les outils nécessaires au pilotage d'une entreprise.

Un indicateur est¹ :

- ✓ une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur ;
- ✓ une mesure ou un ensemble de mesures ciblées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation ;
- ✓ un outil d'aide à la décision.

2.7.1. Les différents types d'indicateurs

Les types d'indicateurs sont :

A. Indicateurs d'alerte :

Cet indicateur de type tout ou rien, signale un état anormal du système sous contrôle nécessitant une action, immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateur.

B. Indicateurs d'équilibration

Cet indicateur étroitement lié aux objectifs est la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis.

C. Indicateurs 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.

« On ne pilote que ce que l'on mesure et on ne mesure que ce que l'on pilote ».

Il est tout à fait acquis que seuls les indicateurs choisis et construits en respectant une démarche adaptée sont susceptibles d'orienter le décideur et ainsi de l'inciter à agir dans la bonne direction.

¹ Les indicateurs de performance dans les fonctions du la supply chain management, www.agroalimentaire-lr.com, (consulter le 08/05/2017 à 14 :15).

Section 3 : La performance logistique

3.1. 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.

La performance logistique est un concept multiple qui doit être appréhendé de façon transverse et globale dans la mesure où les flux ne s'arrêtent pas aux frontières de l'entreprise. Sa traduction n'est cependant pas évidente face à la complexité de la chaîne logistique.

Quels que soient les objectifs poursuivis par les entreprises et les relations d'affaires qu'elles entretiennent, rappelons que la finalité de la chaîne logistique est de répondre à la demande client au moindre coût avec le minimum d'impact sur l'environnement.

Il s'agit du but commun de tous les acteurs de la supply chain vers lequel tous les indicateurs de performance doivent être tournés.

En ce sens, nous définissons la performance logistique comme la résultante de quatre facteurs clés, soient la fiabilité, l'efficacité, la réactivité et le respect de l'environnement sur lesquels tout Supply Chain Manager doit agir pour remplir sa mission. Mais la performance de la supply chain ne repose pas sur un seul acteur. Elle dépend du jeu collectif de tous les intervenants étant donné que c'est au point d'arrivée (chez le consommateur ou l'utilisateur final) que le bilan logistique est dressé.

En résumé² :

- ✓ Si la réponse au client doit être fiable, tous les maillons de la supply chain doivent être fiables. La satisfaction du client final n'est possible que si chaque maillon respecte ses engagements de service.
- ✓ Si la réponse au client doit être efficace, la recherche d'optimisations globales doit être l'affaire de tous les acteurs de la supply chain.
- ✓ Si la réponse au client doit être réactive, tous les maillons de la supply chain doivent être agiles et s'efforcer de réduire les délais.

¹ <http://www.acharkaoui.com/la-performance-logistique-dans-les-pme-marocaines/>, (consulté le 10/05/2016, 10:33).

² La performance logistique, Le langage commun de la performance, www.supply-meter.com, (consulter le 09/05/2017 à 20 :10).

- ✓ Si la réponse au client doit être écologique, tous les acteurs de la supply chain doivent prendre des décisions visant à réduire les nuisances de la logistique, en particulier du transport, sur l'environnement.

Une seule défaillance dans l'un des maillons et c'est le reste de la chaîne qui ne peut délivrer la promesse de valeur faite au client final aux meilleures conditions économiques et écologiques.

Pour améliorer la performance globale de la supply chain, nous comprenons qu'il est nécessaire de mettre en place des indicateurs dans tous les maillons. Cette démarche a le mérite de conduire chaque entreprise à examiner ses propres gisements de croissance et de productivité et à rechercher des synergies avec ses partenaires.

L'évaluation de la performance logistique permet à l'entreprise d'estimer la cohérence, pour ses activités liées à la logistique en établissant une *scorecard* (fiche de pointage) pour ces activités et en comparant ses résultats avec les priorités de l'entreprise en ce qui concerne ses objectifs stratégiques et logistiques.

3.2. Évaluer la performance logistique¹

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 flexibilité (Holmlund and Koch, 1996; Kasouf and Celuch, 1997).

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 (Van der Meulen et Spijkerman, 1985) et l'analyse des enveloppes convexes (DEA ; Gélinas et Robitaille, 2002) sont des approches qui ont reçu une attention particulière tant de la part des praticiens que des chercheurs.

¹ BIGRAS (Y) et GÉLINAS (R), Performance logistique : objectifs stratégiques et logistiques, *Logistique & Management*, 2002, p64.

Le Tableau 02 présente certaines applications et approches en enrésumant leurs principales caractéristiques.

Tableau n° 02 : Approches d'évaluation de la performance logistique

Modèle	Caractéristiques
WCL (voir Estampe et al., 2000)	WCL : World Class Logistics <ul style="list-style-type: none"> - Élaboré par Michigan State University - S'applique à la performance de la chaîne logistique - Questionnaire de 68 questions - Évalue le degré d'intégration des acteurs de la chaîne logistique - Évalue la maîtrise des concepts caractérisant la chaîne logistique - Benchmarking externe par rapport aux 20 entreprises mondiales les plus performantes en gestion de la chaîne logistique
ASLOG (voir Pimor, 1998)	ASLOG : Association française pour la Logistique <ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire référentiel sous forme de <i>scorecard</i> - Benchmarking interne mais pas externe - Évalue les procédures logistiques - Analyse des points forts et des points faibles de ces procédures
SCOR (voir PRTM, 2002)	SCOR : Supply Chain Operations Reference model <ul style="list-style-type: none"> - Évalue les processus clés de la gestion de la chaîne logistique - Évaluations tant stratégiques que opérationnelles - Benchmarking externe par rapport aux meilleures pratiques - Identifie les améliorations souhaitables - Procure une cartographie des logiciels permettant l'atteinte des meilleures pratiques
TBP (voir Morana et Paché, 2000)	TBP : Tableau de Bord Prospectif <ul style="list-style-type: none"> - Indicateurs permettant de cibler l'amélioration de la performance - Plutôt de niveau stratégique - Permet d'identifier les déterminants de l'amélioration de la performance à long terme - Évalue tant les résultats financiers que les clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel
SPM (voir Stapleton et al., 2002)	SPM : Strategic Profit Model <ul style="list-style-type: none"> - 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 de retour sur la valeur nette
FLR (voir Chow et al., 1995)	FLR : Framework for Logistics Research <ul style="list-style-type: none"> - S'applique aux niveaux organisationnel et stratégique - Stipule que le niveau de performance atteint dépend de l'adéquation entre l'organisation de la logistique et la stratégie concurrentielle de l'entreprise - Benchmarking interne

Source : BIGRAS (Y) et GÉLINAS (R), Performance logistique : objectifs stratégiques et logistiques, *Logistique & Management*, 2002, p65.

3.3. Démarche d'évaluation de la performance logistique

Cette démarche est classée comme suite ¹:

3.3.1. Observer et étudier

La démarche logistique s'inscrit dans une démarche à moyen terme avec un but et des objectifs précis. Il faut donc bien connaître la situation actuelle de l'entreprise, un audit de la situation est alors nécessaire. Il a pour but de montrer 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.

3.3.2. 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 établir² :

- **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.

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

² IBID, p40.

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'ordonnement 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 permet 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).

3.3.3. 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 et sont propres à chaque point abordé. Cependant, 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.

3.3.4. Contrôler

Le tableau de bord logistique permet de contrôler le processus logistique. Il permet de rendre compte de l'évolution de l'entreprise. Le tableau de bord peut être considéré comme un guide, permettant au responsable de contrôler l'évolution des activités.

3.3.5. 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.

3.4. Les indicateurs de la performance logistique

Les indicateurs de la performance logistique sont fait à partir des déterminants de la performance logistique qui sont principalement : la qualité du produit, le coût, le délai, la qualité de service, la capacité financière, la capacité de production et d'autres déterminants. Ces indicateurs sont résumés dans le tableau suivant¹ :

A) Gestion de la supply chain Chain

1. Données de l'entreprise

Coûts de la Supply Chain en % du Chiffre d'affaires = coût de la Supply Chain / chiffre d'affaires de l'entreprise.

Cet indicateur vous permettra de vous comparer à vos concurrents et partenaires et de vous fixer des objectifs d'amélioration au regard des données issues du marché

2. Suivi des fournisseurs

3. Réseau logistique :

Il s'agit à ce niveau d'être en mesure de mesurer votre réseau logistique et de pouvoir le comparer à d'autres acteurs sur le marché concerné.

4. Stock

Niveau du stock total par rapport aux objectifs sur la valeur totale du stock.

5. Service

Disponibilité produit = nombre de références en rupture de stock sur une période de temps donné.

¹ Les indicateurs de performance dans les fonctions du la supply chain management, www.agroalimentaire-lr.com, (consulter le 08/05/2017 à 14 :15).

B) Indicateurs entrepôts

1. Coût

Évolution du coût en % du coût des ventes = le coût d'obtention des matières premières et de production des produits finis vendus / budget global.

2. Qualité

Articles mal adressés = nombre de références mal adressées / nombre total de références.

3. RH - Productivité

Nombre de lignes ou palettes hétérogènes / homogènes reçu par homme par heure.

C- Indicateurs stock

1. Valeur :

Niveau de stock en entrepôt = valeur totale du stock en entrepôt.

2. Couverture / rotation :

Évolution de la couverture de stock (nombre de jour de livraison en stock) / objectif = valeur moyenne du stock ÷ consommation quotidienne moyenne.

3. Inventaire annuel ou permanent :

Références contrôlées = nombre de références contrôlées / nombre total de références en stock.

D- Indicateurs transport

1. Coût du transport :

Le coût de l'activité transport doit se calculer aussi bien sur le transport amont, le transport aval et le transport en propre réalisé par l'entreprise.

2. Qualité.

3. Service.

Livraisons à l'heure = nombre de livraisons à l'heure / nombre total de livraisons durant la période

E- Indicateurs retours

1. Coût :

Coût de la logistique inverse.

Coût en % du flux = coût / flux de la logistique inverse.

2. Stocks :

Stock total des marchandises, matières premières, produits finis et en cours de production non vendus ou consommés par l'entreprise. Il est considéré comme actif circulant.

Évolution de la valeur de stock = valeur du stock des produits retournés.

Conclusion :

D'après ce chapitre nous pouvons conclure que la logistique est un processus qui débute par les activités en amont jusqu'à l'aval et la mise en disposition des produits finis aux clients.

Pour évaluer la performance logistique on a trouvé que la performance est un concept très complexe qui collectionne des sens différents (efficacité, efficacité et efficacité), ainsi les indicateurs de performance qu'on peut les utiliser pour la mesure de la performance logistique.

Dans le chapitre qui suit, on va présenter les grandes lignes de la méthodologie utilisée ainsi que le modèle de développement qui convient le plus à notre recherche.

Chapitre 03
Aspect pratique

Introduction :

Après avoir présenté les aspects théoriques concernant la gestion des stocks et la performance logistique dans les chapitres précédents, nous essayerons dans ce présent chapitre de mener des entretiens avec des responsables de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR ainsi que nous allons appliquer une étude qualitative afin d'analyser des indicateurs de performance logistique, pour cela nous avons présenté notre travail à travers 3 sections :

Section 01 : Présentation de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR.

Section 02 : Présentation de l'enquête.

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

Section 01 : Présentation de l'entreprise PRMASIDOR DJAZAIR

1.1. L'historique de l'entreprise¹

PROMASIDOR fut fondé en 1979 par Robert Rose, qui avait quitté le Royaume-Uni pour le Zimbabwe en 1957 pour poursuivre son rêve africain.

Directeur d'Allied Lyons Afrique pendant plus de 20 ans, il voyage à travers toute l'Afrique et a acquis une connaissance unique et profonde de l'industrie alimentaire du continent. Il remarqua en particulier le manque de disponibilité d'un produit très nutritif que les pays développés prennent pour acquis (le lait).

Il réalisa qu'avec les progrès rapides de la technologie de manufacture du lait en poudre, il y avait une opportunité excitante pour fournir du lait en poudre en petites quantités dans des sachets flexibles. On découvrit que retirer la graisse animale du lait et la remplacer avec de la graisse végétale étendait la durée de conservation. Ceci signifiait que pour la première fois, du lait en poudre pourrait être distribué à travers le vaste continent africain, générant ainsi un accès à du lait abordable pour toute l'Afrique.

Une foi passionnée dans cette vision alimentaire ce concept nouveau de la vente de lait en poudre dans de petits sachets et PROMASIDOR commença à vendre le lait Cowbell dans la République Démocratique du Congo (alors Zaïre) en 1979. Aujourd'hui Cowbell est vendu dans la majorité des pays du continent africain.

Une croyance passionnée dans cette vision a alimenté le concept novateur de vente de lait en poudre en petits sachets. PROMASIDOR a commencé à vendre la marque COW BELL (lait en poudre) en République démocratique du Congo (après le Zaïre) en 1979. Aujourd'hui COW BELL est vendu dans de nombreux pays à travers le continent africain.

Sur la base des connaissances approfondies et l'expertise acquise dans la fabrication, le conditionnement et la distribution de produits à travers l'Afrique, le groupe a élargi sa gamme de produits. Ils sont achetés chaque jour en millions, et ont développé des marques fortes dans tout le continent africain, avec des identités de marque très visibles. (Voir Annexe n°01) pour découvrir l'ensemble de la gamme de produit du groupe PROMASIDOR.

¹ <http://www.promasidor.com>, (consulter le 10/05/2017 à 11 :07).

Toutefois, ses marchés sont de plus en plus concurrentiels, de nouveaux produits deviennent disponibles pour les consommateurs. Ils doivent donc continuer à offrir une qualité constante, des produits de valeur, et s'efforcer pour pouvoir répondre aux attentes de ses consommateurs.

Nous atteignons une qualité et une valeur, et de la satisfaction en se concentrant sur les marques de base. Aujourd'hui, les énergies PROMASIDOR sont axées sur trois biens de grande consommation notamment :

- ✓ Le secteur de produits laitiers.
- ✓ Le secteur de boissons.
- ✓ Le secteur d'assaisonnement.

Comme nous pouvons le voir la forte présence du groupe PROMASIDOR sur le vaste continent africain cette propagation est due à l'expertise acquise et une longue expérience.

PROMASIDOR DJAZAIR Implantée en Algérie depuis 2001, PROMASIDOR est une entreprise dont le métier est la production, la distribution et la commercialisation de produits alimentaires de qualité. Elle a démarré son activité à la ville d'Alger plus précisément à Rouiba. Pour déménager par la suite en 2010 à la ville de Blida. Avec un effectif de 450 employés, ce chiffre n'est pas fixe puisque l'entreprise fait des recrutements continuellement. Et possède un capital social de 251000000 DA.

PROMASIDOR DJAZAIR d'hier à aujourd'hui:

Filiale du groupe PROMASIDOR pour l'Algérie, c'est en 2001 que PROMASIDOR DZAIR voit le jour dans la capitale Algérienne avec à ses début, 11 employés seulement.

1.1.2. Notre histoire en quelques points:

- 2002: Installation du siège et de l'usine dans la zone industrielle de Rouiba.
- 2004: Ouverture des centres de distribution d'Oran et Sétif.
- 2010: Délocalisation du siège et de l'usine dans la zone industrielle de Guerrouaou, Boufarik.
- 2015: Acquisition du site et de la marque fromagère Le Berbère.
- 2016: Partenariat avec les groupes Japonais AJINOMOTO.
- 2017: Plus de **1000** Collaborateurs et nos produits présents dans plus de **30000** points de ventes en Algérie.

1.2. Les produits de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR :

L'activité de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR se divise en deux secteurs :

- **Le secteur des produits laitiers** : avec la marque LOYA (lait en poudre) lancée en 2002 avec le démarrage de l'activité de l'entreprise, le flan en poudre LOYA lancé en 2006 et Le Berbère Marque de produits fromagés acquise en 2015.
- **Le secteur de boissons** : avec la marque AMILA (boissons instantanées aromatisées) lancée en 2003, et aussi le chocolat en instantanée avec la marque TWISCO lancée la fin 2007.

La gamme de produits de PROMASIDOR DJAZAIR peut être consultée dans (Annexe n°02).

La société est leader numéro un en Algérie dans les deux secteurs à savoir le Lait en Poudre avec la marque Loya, et les boissons instantanées avec la marque AMILA. Son succès est lié à la combinaison de ses efforts pour mettre à la disposition des consommateurs algériens des produits de grande qualité, et aussi sa maîtrise et savoir faire dans le domaine de la distribution avec un réseau étoffé qui atteint plus de 27000 points de vente à travers le pays.

En addition du fait d'être le leader dans le territoire algérien, l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR exporte ses produits à distance des pays voisins : Le Niger, La Libye et la Mauritanie.

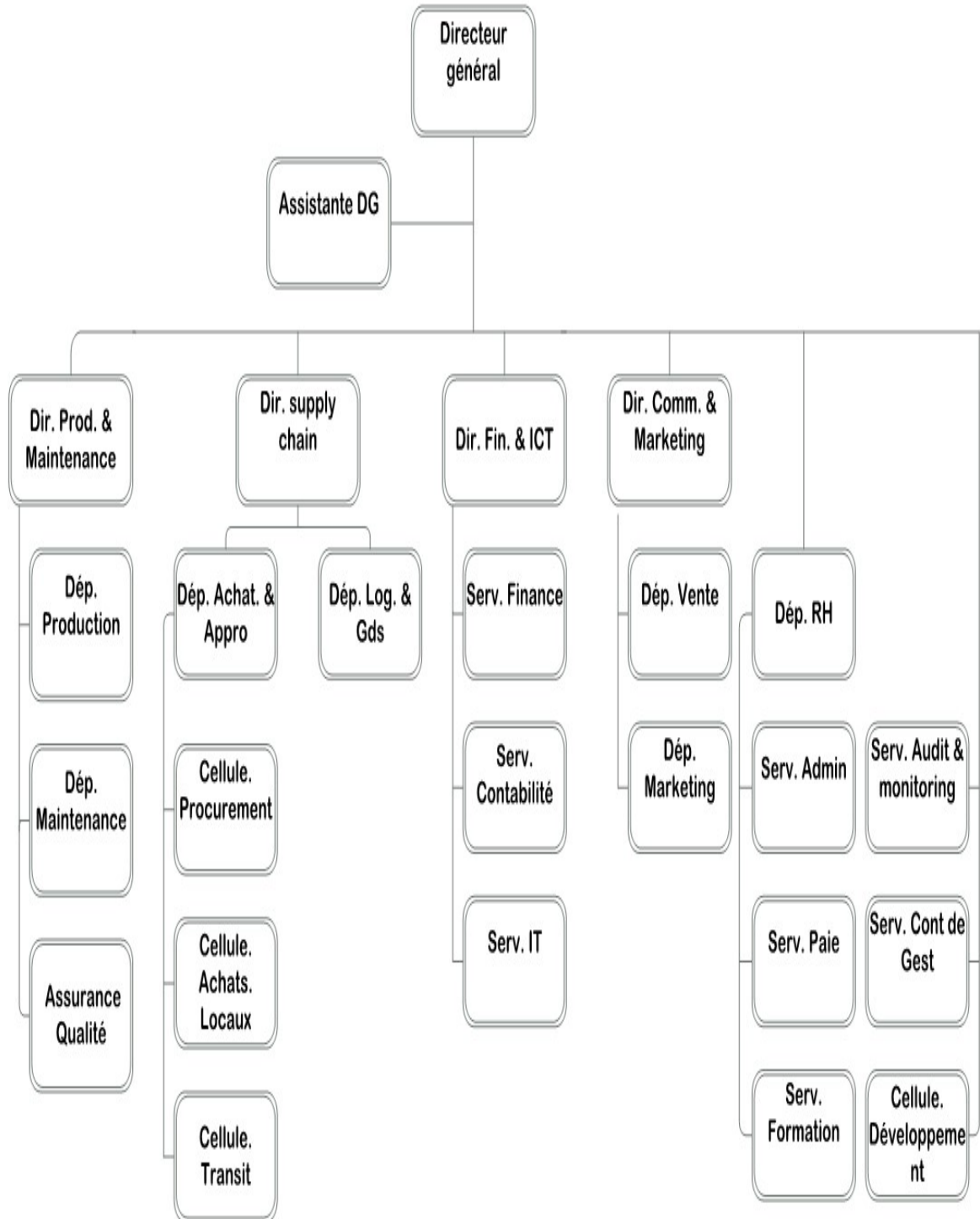
1.3. L'organisation de l'entreprise :

En ce sens, le nouvel organigramme de l'entreprise PDZ a été déposé en 2016, et qui s'articule autour de la présentation des différents axes suivants :

Direction commerciale et marketing, direction production et maintenance, département logistique et Gestion des stocks, direction des opérations (supply chain), direction Finance et ICT, service Audit et business monitoring, service Contrôle de gestion et contrôle Budgétaire, cellule développement (rattaché à la DG), département des ressources humaines et développement talents.

La structure de l'entreprise est illustrée par l'organigramme ci-dessous :

Figure n°01 : l'organigramme de l'entreprise PDZ.



Source : Document interne.

L'entreprise PDZ est divisée en 9 directions :

1.3.1 Direction commerciale et marketing :

La direction commerciale de PDZ est organisée fonctionnellement en deux départements comme suit :

A) Département Vente :

A PDZ trois principaux sites de vente : site d'Alger, Oran et Sétif.

Ils sont chargés de :

- Animer, organiser, coordonner, gérer et contrôler l'activité de la force de vente afin d'optimiser les résultats ;
- Analyser les résultats et prendre les mesures correctives nécessaires ;
- Etablir les cahiers des charges présentées par des clients ;
- Transmettre le dossier à la production suit sa réalisation ;
- Assurer la bonne gestion des commandes, la sécurité et la qualité du service ;
- Il est en relation directe avec les clients, négocie et réponds à leurs commandes dans les délais ;
- la résolution des problèmes en cas de réclamation des clients ;
- Gestion des entrepôts, des stocks produits finis ;
- Il traite les commandes, les cotations, la sélection des transporteurs qui seront chargés de transporter le stock vendu vers les clients ;
- L'écoute et le suivi des clients ;

B) Département marketing :

Ce dernier élabore les plans marketing (analyse du marché, détermine des cibles, plan d'action, choix des axes publicitaires...) et conçoit des opérations destinées à développer la vente des produits. Le département marketing définit et pilote la stratégie de croissance de l'entreprise et cela par :

- Définir le positionnement des marques PDZ et de l'ensemble de ses produits ;
- Déterminer les objectifs et moyens pour développer la notoriété des marques PDZ, sa position concurrentielle et sa connaissance client ;
- La gestion des sites WEB de foires et expositions, journées d'études...etc.
- L'insertion publicitaire dans les quotidiens, revues économique... etc.

Les deux départements suscités travaillent en cohérence, par exemple, le département commercial utilise les résultats des études de marché faites pas le département Marketing, ainsi que ses réalisations pour effectuer ses prévisions en vente, à noter que ce département établit un Budget vente annuel, qui est l'élément déclencheur de la production et donc des besoins en approvisionnements pour l'entreprise.

Il est a noter aussi, qu'il arrive au département commercial de réviser son budget annuel au cours de l'année, surtout pour le lait en poudre Loya, et ce pour les difficultés en prévision qu'il rencontre pour ce produit, les ruptures imprévisibles du lait sur le marché Algérien fait booster d'une manière remarquable les ventes de Loya du fait que le consommateur Algérien opte pour le lait en poudre comme produit substitutionnel.

1.3.2. Direction production et maintenance :

Cette direction rassemble trois importants départements :

- 1- Département production : c'est l'un des organes essentiel de PDZ, il englobe l'ensemble des ateliers à Guerrouaou et Chéraga qui ont comme fonction de transformer les matières premières et composants selon un planning et un budget définis en produits finis vendus aux clients.
Comme cité auparavant, le planning de production (Budget production) est établi en fonction du budget vente qui est inséré dans le système d'information de PDZ (ERP Navision), depuis les volumes ventes prévisionnelles est calculé le volume de production, et ce, grâce aux nomenclatures prédéfinies sur Navision (recettes des différents produits finis avec tout les ingrédients et packagings nécessaires en quantités).
- 2- Le département maintenance, recouvre les activités d'entretien curatif ou préventif, de réparation de matériels et la gestion des pièces de rechange ainsi que les travaux bâtiments.
- 3- Assurance Qualité : qui s'en charge de l'ensemble des actions entreprises pour garantir aux acteurs externes (clients, distributeurs, partenaires,..) un niveau de qualité attesté par une norme ISO. Cela en englobant le management général du système d'assurance qualité depuis la conception du produit et des processus jusqu'à l'utilisation chez le client. Elle dispose de personnels détachés dans les services opérationnels pour contrôler la conformité des articles aux spécifications définies. Ces opérations de contrôle s'effectuent à tous les niveaux du processus, depuis la réception des produits achetés, jusqu'à la sortie d'usine des produits

finis. Il s'occupe aussi de la rédaction des cahiers des charges, des procédures et d'une démarche de certification du respect de la mise en œuvre de ces procédures et des éléments de la norme ISO choisie.

1.3.3. Département logistique et Gestion des stocks :

Le département logistique élabore et met en œuvre la politique de gestion des flux de matières premières, de produits finis ou semi-finis, depuis l'approvisionnement par les fournisseurs jusqu'à l'expédition vers les clients.

En amont de la production, il traite les commandes et assure la gestion et la tenue physique des magasins de stockage. Il participe au planning de production en garantissant la disponibilité des matières premières conformément aux besoins de production.

En aval, il organise les expéditions et le transport des produits finis vers les clients.

1.3.3.1. Le classement des stocks :

L'entreprise PDZ se basé sur des nouveaux méthodes pour classer ses stock, PDZ a été classé parmi les premiers en Algérie (2ème place après Rouiba), a ce fait, le responsable gère le stock et son premier prorogation est de s'occupe la gestion des quatre type d'entrepôts :

Tableau n°01 : les types d'entrepôts au sein de l'entreprise

L'entrepôt	Le type de stock
WH-MP	Stock des matières premières
WH-PF	Stock des produits finis
WH-ORANGE	Stock des produits douteux
WH-ROUGE	Stock des produits défectueux

Source : élaboré par nous même.

1.3.3.2. Type des stocks :

L'entreprise PDZ produire 6 types des produits et pour les biens classer ainsi la bonne gestion dans l'entrepôt, l'entreprise utilise une méthode de codification efficace, on va le voir dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°02 : type des stocks

Type des stocks	Codification
AMILA	SAAMB/SAAMC/SAAMD
LOYA	SALIC/SALIP/SALUC
TWISCO	SATWC
TWOSCO MADELEI NE	SATMC/SATMP
TWISCO PATE A TARTINER	SAPTC/SAPTD/SAPTO/SAPTS
*BERBERE	SAABBB/SABMB

Source : Documents interne de l'entreprise.

La désignation de chaque code elle se trouve dans (Annexe n°03).

1.3.3.3. La méthode de valorisation :

L'entreprise applique des méthodes pour valoriser ses stocks :

- Pour les entrées : l'entreprise ne trouvera pas des obstacles dans l'achat des matières, le cout d'acquisition se diffère d'une opération à une autre par ce que la quantité commandé, le délai de livraison, sont variables. PDZ effectuer ses opérations d'approvisionnement auprès des fournisseurs locaux et autres externes.
- Pour les sorties : il existe plusieurs méthodes de valorisation pour les sorties, mais au sein de notre entreprise PDZ nous avons vu que l'entreprise applique la méthode FIFO, premier entrée premier sortie, cette méthode appliqué pour des raisons liées à la nature des produits qui ont des dates d'expiration courte.

Nous pouvons voir un exemple (Annexe n°04) : L'entreprise PDZ constate les mouvements des stocks au cours du mois de fevrier2017.

1.3.4. Direction des opérations (supply chain) :

La direction d'approvisionnement à pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. Elle consiste à acheter au bon moment et au meilleur prix les quantités nécessaires de produits de qualité chez des fournisseurs qui ont été sélectionnés selon la procédure « Sélection fournisseur ». Aussi de s'assurer de la bonne gestions de stock en terme de quantités et de conditions de stockage.

La DOP est divisé en plusieurs départements :

Département Achats et approvisionnement :

Trois différentes cellules composent ce département :

- Cellule procurement : Elle à pour tâche principale le suivi quotidien des stocks à savoir matières première ou emballage et l'approvisionnement soit en local ou à l'étranger selon le niveau de stock et le besoin. Elle participe aussi de l'élaboration des PDP, la coordination entre les fournisseurs et le marketing concernant le développement et les différentes validations des projets (BAT, test, échantillons...etc.).
- Cellule achat locaux : qui s'occupe des achats locaux (matériels, fourniture de bureaux...etc.) ainsi qu'à l'écoute des appels d'offre et la collaboration avec les différents départements de PDZ afin de définir le besoin en matériels et en service de PDZ.
- Cellule transit : elle s'occupe des commande en importation faites par la cellule procurement après leur arrivage au lieu de débarquement en Algérie (port/aéroport) jusqu'à la livraison sur site de PDZ à savoir le dédouanement, les déclarations, et le transport livraison.

1.3.5. Direction Finance et ICT:

Celle-ci coordonne avec les autres directions pour une meilleure traçabilité des objectifs, elle comprend :

Le service finance : Ce service est chargé de :

- Réaliser des études de demande de crédit en émettre des recommandations sur l'acceptation ou le refus de prise en charge du dossier par les établissements de crédit ;
- Traitement des demandes de paiement reçus par les différentes structures.
- Ce service est chargé de la gestion du commerce extérieur de Promasidor Djazair, il intervient quant il s'agit des opérations internationales ;
- Il se charge des relations avec les banques pour assurer la réception de la marchandise acheté.
- Examiner et analyser l'équilibre financier à court, moyen et long terme

Le service comptabilité : est chargé de :

- La tenue de la comptabilité selon les règles en vigueur et de sa mise à jour ;
- Transmettre au groupe Promasidor des états comptable et financier après leur consolidation avec la comptabilité du Groupe.
- L'élaboration de tout document financier et comptable relatif à l'activité de PDZ ;
- Etablir l'état de rapprochement bancaire.
- Assurer le suivi et l'exécution des opérations fiscales liées à l'activité de PDZ.

Le service IT :

Chargé de mettre à disposition des utilisateurs, des ressources informatiques et audiovisuelles communes, ce département offre une assistance personnalisée aux usagers et garantit la sécurité du système d'information de l'établissement, parmi ses principales missions :

- Administrer et exploiter les serveurs administratifs et communs
- Maintenir le parc informatique, planifier les interventions d'installation, de configuration et de dépannage de matériels mis à la disposition des différentes structures.
- Gérer le réseau informatique et faire évoluer l'infrastructure matérielle dans les deux sites Chéragé et Gerouaou ;
- Etablir les schémas du réseau informatique et de téléphonie,
- Gérer et administrer le site Internet de PDZ,
- Maintenir et faire évoluer le système d'information à PDZ : Navision, Ifassen, FIFO
- Mettre en place une politique de sauvegarde et d'archivage des données,

1.3.6. Service Audit et business monitoring :

Ce service a pour mission de veiller à la qualité de l'information sur laquelle la direction générale apporte ses décisions et à l'efficacité avec laquelle sont conduites les opérations qui doivent concourir la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Les principales missions de l'audit sont :

- définition du plan d'audit de l'entreprise;

- réalisation des missions d'audit dans quelques départements (observation, entretiens avec les collaborateurs concernés par l'audit, formulation de pistes d'amélioration, rédaction de rapport de mission ...);
- Etablissement de la cartographie des risques de l'entreprise.

En ce qui concerne la fonction du Business Monitoring, parmi ses projets essentiels la conception des tableaux de bord et la mise en place les indicateurs clé de performance pour l'ensemble des structures en utilisant des outils développés, qui minimisent l'intervention humaine et donc éliminent le risque d'erreur dans les rapports, parmi ses outils : Jet report, Power pivot qui sont des compléments d'Excel avancé, et Power BI qui est un outil de Microsoft Office sert à calculer, et présenter des tableaux de bord de haute qualité avec des indicateurs parlants.

1.3.7. Service Contrôle de gestion et contrôle Budgétaire:

L'objectif principal de ce service est d'optimiser la rentabilité financière et aider ainsi les instances dirigeantes à en définir la stratégie générale, parmi ses rôles :

- La consolidation des Budgets des différentes structures. Une fois le budget consolidé est validé par la direction générale, ce dernier est inséré sur l'ERP (Navision), et par la suite se fait le suivi budgétaire en comparant chaque mois les charges réelles avec les charges prévisionnelles, chaque structure est appelé à justifier ses dépassements.
- La prise en charge mensuelle des inventaires des stocks.
- Apprécier les écarts entre les résultats et les objectifs fixés. Proposer à la direction des actions à mettre en place pour y remédier
- Fournir à la direction générale et au groupe Promasidor des informations financières fiables et utiles au développement de la stratégie de l'entreprise.

1.3.8. Cellule développement (rattaché a la DG) : elle est chargée de :

- la recherche continue des nouvelles recettes pour l'amélioration de gamme de produits existants ;
- le développement des nouvelles marques ;
- Le développement du packaging de PDZ ;
- la gestion et le suivi des projets entre les différents départements via des logiciels (ProjeQtor).

1.3.9. Département des ressources humaines et développement talents :

Son rôle est d'élaborer et de mettre en œuvre la politique ressources humaines de manière à ce qu'elle assure la cohérence entre la stratégie d'entreprise et les compétences en place, cette dernière se compose de trois services :

- 1- Le service Administration et discipline : Supervise la gestion administrative, la réception et le contrôle des dossiers administratifs, la gérance de la carrière administrative, les différents congés, l'assiduité, et la disciplines des agents. Ses outputs constituent essentiellement les éléments de paie.
- 2- Service Paie : utilise les outputs du service précédent qui représentent ses inputs pour le calcul de la paie après leur traitement (exemple : absences justifiées, absences à défalquer du salaire, congé exceptionnel, congé de maladie ...etc.)
- 3- Service Formation et développement des talents : parmi ses tâches principales, prévoir et recruter les besoins en ressources humaines, assurer la formation continue selon les besoins de chaque structure, développer les compétences pour acquérir de nouveaux savoir-faire, ainsi que la gestion de carrière individuelle.

Les valeurs de l'entreprise se rassemblent sous le mot « ESPRIT » et se déclinent ainsi: Excellence, Service, Passion, Recherche, Intégrité et Talent.

1.4. Les valeurs et la vision de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR :

Les valeurs de l'entreprise se rassemblent sous le mot « ESPRIT » et se déclinent ainsi: Excellence, Service, Passion, Recherche, Intégrité et Talent.

A) EXCELLENCE

Nous croyons que nous pouvons améliorer nos performances pour devenir excellents avec comme élément fédérateur, le concept du « volant »: le processus de transformation de bon en excellent ne résulte pas d'une décision unique, d'un grand programme, d'une innovation majeure, mais plutôt comme une impulsion donnée lentement mais sûrement à un volant, tour après tour, par chacun de nos collaborateurs et partenaires.

B) SERVICE

Nous nous engageons au service de nos collègues, de nos partenaires et de nos consommateurs.

L'ORIENTATION CONSOMMATEUR

En anticipant les tendances du marché et en investissant temps et énergie pour bien comprendre les besoins des consommateurs, nous faisons de grands efforts pour servir des produits et des solutions de valeur supérieure. La relation privilégiée que nous entretenons avec nos consommateurs et nos partenaires se caractérise par la confiance mutuelle et le professionnalisme. La bonne qualité de nos produits est un facteur non-négociable.

L'ESPRIT DE FAMILLE

Que ce soit dans notre usine, dans notre administration, ou avec nos partenaires, nous sommes une famille, partageant une mission et vision commune. Tous les membres de notre famille doivent activement s'engager dans une communication ouverte et le partage d'idées et doivent s'engager à travailler ensemble pour atteindre nos objectifs communs à travers l'ensemble de notre organisation.

C) PASSION

Nous sommes fiers de notre société, source d'inspiration, pour nous dépasser chaque jour et repousser les limites. Nous cherchons en permanence à mieux connaître notre marché, nos consommateurs et à partager notre savoir-faire et notre enthousiasme avec les autres. Pour nous, la Passion est une des clés de l'Excellence.

D) RECHERCHE

Dans le but de créer une expérience exceptionnelle pour nos consommateurs, nous défions le statu quo et recherchons les possibilités d'innovation : nouvelles tendances, nouveaux marchés, nouvelles idées de produits, de services et de nouvelles façons de faire des affaires. Nous sommes prêts à prendre des risques contrôlés et sommes déterminés à persévérer pour garder toujours un pas d'avance.

E) INTÉGRITÉ

Nous respectons nos collègues et tous nos partenaires. Nous sommes honnêtes, dignes de confiance et ouverts d'esprit dans toutes nos activités commerciales. Nous respectons des normes éthiques élevées qui favorisent l'équité, l'égalité et la diversité.

F) TALENT

Pour être leader et le rester, nous avons besoin des meilleurs talents sur le marché. Ceci est vrai pour nos propres employés, mais également pour nos partenaires : fournisseurs, consultants, distributeurs, etc.

La valeur « Talent » est un esprit partagé qui encourage nos collaborateurs et partenaires à exprimer ce qu'ils ont de mieux. Nous sommes donc en recherche permanente des meilleurs talents, et faisons également en sorte de les développer au sein de notre entreprise.

La vision de PROMASIDOR DJAZAIR est très claire : l'accès aux produits alimentaires de bonne qualité est un droit pour tous et PROMASIDOR s'est donné pour mission de les rendre accessibles à tous les Algériens. Elle a l'intention de réaliser cette vision en fonctionnant suivant un ensemble clair de règles.

- **Qualité** : Les clients exigent et méritent des produits de qualité. Elle doit tenir sa promesse de fournir constamment des produits et services de qualité supérieure.
- **Valeurs** : L'entreprise a illustré les standards les plus élevés de gestion d'entreprise et de responsabilité sociale en entreprise dans l'entièreté de son Groupe. Elle a des obligations claires envers ses clients, fournisseurs, employés et envers les communautés dans lesquelles elle opère. Ces obligations sont le respect, l'intégrité et la franchise.
- **Rentabilité** : PROMASIDOR DJAZAIR vendre ses produits aux endroits où ils seront rentables. Si les conditions de l'environnement où l'entreprise opère limitent la rentabilité potentielle, la compagnie ne peut pas investir, croître, motiver, développer et récompenser ses employés et intervenants.

1.5. Les facteurs de réussite de PROMASIDOR DJAZAIR :

Les facteurs clés qui ont aidé l'entreprise d'être le leader dans son domaine sont :

- ✓ Prix et marges attractifs ;
- ✓ Qualité de produits et du packaging ;
- ✓ Connaissance du consommateur ;
- ✓ Support marketing massif ;
- ✓ Proximité avec les clients ;
- ✓ Dynamique et compétences de la force de ventes ;
- ✓ Efforts merchandising structurés ;
- ✓ Garanties et crédibilité PDZ ;
- ✓ Présence continue en AG et superette / supermarché.

Section 02 : La présentation de l'enquête

Pour la rédaction de notre partie pratique on utilise des méthodes scientifiques pour le but de confirmer ou infirmer nos hypothèses, et répondre à la problématique principale de notre recherche, nous avons élaboré une étude qualitative sur le terrain, ainsi qu'employer une démarche méthodologique adaptée à la nature de notre recherche.

La méthodologie utilisée dans notre étude s'articule autour d'un entretien (semi-directif) avec les délégués responsables de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR et un analyse des indicateurs de la performance logistique pour le but de savoir la relation et l'impact de la gestion des stocks sur la performance logistique de l'entreprise.

2.1 L'entretien :

2.1.1 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* ».

L'entretien est une démarche scientifique pour le but de collecter des informations précis autour des sujets traité en profondeur, cette entretien qualitatif est semis-directif, Utilisé dans des situations très multiples, l'entretien permet un contact direct entre deux ou plusieurs personnes. En position plus forte, l'interviewer dirige l'entretien vers les buts qu'il s'est fixé à l'avance. Il peut ainsi compléter l'information qu'il recherche.

2.1.2 L'entretien Semi-directif :

En ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé. En général, le chercheur dispose d'un certain nombre de thèmes ou de questions guides, relativement ouvertes, sur lesquels il souhaite que l'interviewé réponde. Mais il ne pose pas forcément toutes les questions dans l'ordre dans lequel il les a noté et sous leur formulation exacte. Il y a davantage de liberté pour le chercheur mais aussi pour l'enquêté. Autant que possible, le chercheur laisse venir l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots

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

qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Le chercheur essaie simplement de recentrer l'entretien sur les thèmes qui l'intéresse quand l'entretien s'en écarte, et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même.

Certains avantages mais aussi inconvénients.

a) Avantage :

- ✓ Rassure l'enquêteur (en cas de « panne » d'idée, de relance) et l'enquêté (peut apporter plus de caution. Officialise encore plus la situation d'enquête. Perçu différemment selon la position sociale de l'enquêté).
- ✓ Impression d'avoir recueilli matériaux conforme à la problématique.
- ✓ Autorise des comparaisons systématiques entre entretiens.

b) Inconvénients :

Peut virer à l'interrogatoire. On finit par ne plus vraiment écouter l'interviewé, on est obnubilé par sa grille, on n'est pas vraiment attentif aux réactions de l'individu. On recadre sans arrêt l'entretien dans sa grille préconçue et finalement peu de liberté pour l'interviewé. On renforce l'idée que l'interviewé doit répondre à des questions, et suggère l'idée de bonnes réponses. Dans ce cas on laisse l'occasion aussi de laisser apparaître de nouvelles hypothèses émanant du terrain. On stérilise à l'avance la fécondité de l'instrument d'enquête. Guide d'entretien peut enfermer aussi dans le sujet. Or certains écarts de la part de l'interviewé peuvent être intéressants. Les associations d'idées ont nécessairement du sens pour l'enquêté et un sens social pour l'enquêteur qui devra le découvrir.

2.1.3 Le choix des personnes

Pour atteindre notre objet d'étude nous avons interviewé un nombre de personnes (3 cadres des différents départements) qui ont la qualité de responsable (des cadres) dans les différents départements de l'entreprise, la sélection de ces personnes a été en matière de leur responsabilités et leur tâches dans l'entreprise qui ont en relation directe ou indirecte avec notre sujet.

Notre entretien semi-directif s'est engagé avec les 3 responsables de l'entreprise, ceux cadres occupent des postes ayant la qualité de :

- ✓ Chef de département logistique.
- ✓ Chef de département approvisionnement.
- ✓ Chef de département qualité.

2.1.4. Le guide d'entretien :

Nous avons élaboré ce guide d'entretien auprès des responsable de l'entreprise PDZ, ce guide contient des questions dans lesquelles nous aurions basé pour savoir les opinions de ces responsable sur notre travail de recherche comme nous pouvons le voire dans (Annexe n°05).

2.1.5. L'analyse de l'entretien :

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses sur le sujet étudié, nous avons élaboré un entretien dont les questions sont extrêmement relatifs à notre sujet de recherche, puis nous avons passés à une analyse des résultats (réponses) obtenue auprès des interviewés (l'ensemble des cadres de l'entreprise).

2.2. Les indicateurs de la performance logistique

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

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

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

3.1. Les résultats de l'enquête (l'entretien) :

Notre entretien a été effectué le 11/05/2007 jusqu'à le 16/05/2007, la durée moyenne de l'entretien avec chaque responsable a été environ de 40 à 60 minutes, les résultats de l'entretien sont comme suit :

Premier responsable : les réponses de chef de département logistique

- ❖ **Question01** : Pouvez-vous nous déterminer vos prorogations, ainsi que le rôle de votre département dans l'entreprise ?

Le responsable : mes responsabilités ainsi que mes prorogations s'articule autour de :

- ✓ La gestion des stocks :
 - Le suivi des mouvements des stocks, les entrées, sorties,...etc.
 - L'organisation de l'entrepôt et l'arrangement, le triage des stocks.
 - L'élaboration des inventaires pour traiter les écarts dans le stock.
 - Lancer des commandes de réapprovisionnement et d'autres commandes.
- ✓ Le transport (l'expédition) : assurer la disponibilité des moyens de transports (les camions), tout en construire des relations avec des prestataires logistiques en plus de nos propre moyens de transport.

La logistique joue un rôle indispensable dans l'entreprise, elle consiste étroite collaboration avec le commercial, la production ainsi que le service qualité.

- **Analyse et discussion des résultats :**

Le responsable de département logistique est chargé d'assurer le bon fonctionnement de fonction gestion des stocks (assure la disponibilité des matières premier, garantir un stock minimum pour faire face à la rupture des stocks, minimiser les coûts), ainsi que l'entreposage et le transport.

- ❖ **Question02 :** Le taux de rotation des stocks correspond-t-il au rythme de consommation ?

Le responsable : Oui, puisque le programme de production est déjà prévu, donc on réapprovisionne en termes de prévisions et on consomme la même quantité.

- **Analyse et discussion des résultats :**

L'entreprise essaye d'optimiser le coût de stockage, car le taux de rotation des stocks sont conformes au nombre de réapprovisionnement des stocks pendant l'année.

- ❖ **Question03 :** Quelle est la stratégie pratiquée pour éviter les ruptures de stocks, et les conséquences qui sont générées par cette phase ?

Le responsable : En calculant la moyenne de consommation avec le stock physique on peut savoir à quel moment on sera en rupture de stock (avec des logiciels spécifiques), c'est notre méthode pour éviter les ruptures, mais en cas d'existence

d'une rupture on a développé une stratégie consiste à utiliser notre portefeuille qui comprend des fournisseurs alternative pour éliminer le problème de rupture.

- Les conséquences de la rupture des stocks sont énormément dont les principaux sont :
 - ✓ L'arrête de la production ;
 - ✓ Un coût supplémentaire (coût de rupture).

- **Analyse et discussion des résultats :**

Pour éviter les ruptures de stock l'entreprise PRMASIDOR DJAZAIR utilise des données informatisée pour connaitre la consommation ainsi que l'état de stock en magasin juste pour lancer des commandes de réapprovisionnement quand une référence atteints le niveau de stock d'alerte, ainsi qu'une stratégie efficace en cas de rupture (un portefeuille de fournisseurs alternative).

La rupture de stock peut toucher toute la chaine logistique et ses processus, elle génère des conséquences défavorables par l'entreprise.

❖ **Question04 :** Comment la GDS influe-t-elle la performance de la chaine logistique de l'entrepris PROMASIDOR DJAZAIR ?

Le responsable : La GDS est une fonction nécessaire dans la chaine logistique, une bonne gestion des stocks influe positivement sur la performance globale de l'entreprise ainsi que la performance logistique.

- **Analyse et discussion des résultats :**

La fonction gestion des stocks au sein de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR prend une grande place dans la chaine logistique, donc la performance de l'entreprise et sa logistique dépend en grande partie de la fonction GDS.

❖ **Question05 :** Comment la logistique peut elle contribuer à la satisfaction de vos clients ?

Le responsable : La logistique peut contribue la satisfaction de nos clients à travers deux axes principaux :

- ✓ La disponibilité des commandes : nous assurons la disponibilité des marchandises demandées par nos clients, et la qualité souhaitée.

✓ Le délai de livraison : en respectant les délais de livraison.

- **Analyse et discussion des résultats :**

La bonne gestion des stocks ne peut être réalisée à moins qu'à travers le respecter des délais de livraison et la disponibilité des commandes, cela renforce non seulement l'augmentation de la satisfaction de nos clients mais aussi les mieux fidéliser.

❖ **Question06 :** En tant que responsable, que pensez-vous sur l'application des indicateurs de mesure de la performance logistique ?

Le responsable : C'est indispensable, ça permet de corriger les erreurs et améliorer la qualité du service.

- **Analyse et discussion des résultats :**

Dans l'entreprise PROMASIDOR DZAIR, le département logistique fonctionne selon des indicateurs relatifs à la performance des personnels, et notamment ceux qui travaillent au niveau de ce service (les employés qui ont chargé de chargement, déchargement des marchandises, les personnes responsables des transactions administratives,...etc.).

Deuxième responsable : les réponses de chef de département Approvisionnement

❖ **Question01 :** Pouvez-vous nous déterminer vos prorogations, ainsi que le rôle de votre département dans l'entreprise ?

Le responsable : Nos prorogations se résument comme suit :

- ✓ L'approvisionnement et le procurement en matières premières et emballage ;
- ✓ Lancement des appels d'offres pour trouver le meilleur fournisseur qui pourrait répondre aux exigences de la commande et de politique interne à l'entreprise ;
- ✓ Fournir les produits et les matières premières pour l'entreprise et assurer la continuation de la production.

- **Analyse et discussion des résultats :**

Le responsable de département approvisionnement assure la disponibilité des produits, matières, des équipements et des matériaux pour la production et pour l'ensemble de l'entreprise, ainsi que le choix des meilleurs fournisseurs tout en

prenant en considération les conditions liées aux : prix, la qualité et le délai de livraison.

- ❖ **Question02** : Quelle est la politique d'approvisionnement que vous utilisez lors de l'achat des matières premières ?

Le responsable : On s'approvisionne toujours avec une date indéterminée et une quantité variable avec :

- ✓ un suivi du budget ;
- ✓ Communication for cost annuel ;
- ✓ Confirmation des commandes selon 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 de ses services (production, maintenance, ...etc), et le suivi du budget et les besoins.

- ❖ **Question03** : Comment voyez-vous la contribution de la fonction gestion de stock dans la chaîne logistique, puis la relation entre elles et celle de votre département (l'approvisionnement) ?

Le 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'approvisionnement lance des commandes pour accomplir ses besoins.

- ❖ **Question04** : comment réagissez-vous lors d'une rupture de stock en matières premières au sein de vos entrepôts ?

Le responsable : Nous avons rarement des ruptures des stocks, mais si en est en rupture sur une référence, on essaye de produire d'autres références dont n'en utilise pas la matière en rupture.

- **Analyse et discussion des résultats** :

L'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR a conçu pour ne pas tomber en rupture en utilisant les programmes de prévision de la consommation ainsi que la conservation des changements des informations avec la GDS autour de l'état de niveaux des stocks. En cas de rupture de matières premières, l'entreprise applique

une stratégie consiste à faire appel à de nouvelles références alternatives qui ont l'avantage de disponibilité des matières premières.

- ❖ **Question05** : En tant que responsable, que pensez-vous sur l'application des indicateurs de mesure de la performance logistique ?

Le 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 PROMASIDOR DJAZAIR.

Troisième responsable : les réponses de chef de département production :

- ❖ **Question01** : Pouvez-vous nous déterminez vos prorogations, ainsi que le rôle de votre département dans l'entreprise ?

Le responsable : Mes prorogations sont résumé à la mise en application des méthodes et techniques dans le but d'accomplir la transformation des matières en produits fini, la combinaison de ressources parmi lesquelles les moyens matériels (les machines) les moyens humains (le personnel) et les matières (premières et consommable) dans un planning pour but d'assurer la fabrication de produit en qualité et en quantité définies.

- **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.

- ❖ **Question02** : Comment la fonction de la gestion de stock influe-t-elle sur la performance de la production ?

Le responsable : La performance de la production est proportionnelle à la performance de la gestion des stocks, quand il existe une bonne gestion des stocks (disponibilité des matières de production) alors on se trouve une gestion de production performante.

- **Analyse et discussion des résultats** :

La performance de production dépend à la qualité de la gestion de stock et sa performance.

- ❖ **Question03** : Comment jugez-vous la qualité de production chez l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR ?

Le responsable : La qualité de production chez PROMASIDOR est bonne puisque on se qualifie et observe la qualité de service de chaque département depuis l'achat des matières premières jusqu'à la mise en disposition de produit fini au marché.

- **Analyse et discussion des résultats :**

Le service Qualité assure la qualité des matières utilisées par la production et vérifie la qualité des produits finis selon des critères spécifiques à l'entreprise qui ont répondu aux exigences du marché et les objectifs de l'entreprise.

❖ **Question04 :** Quelles sont les obstacles majeurs qui vous interrompent lors de la production ?

Le responsable : Les obstacles majeurs qui nous interrompent lors de la production sont :

- ✓ La rupture des matières premières et emballages et non respect des fournisseurs de délais de livraison ;
- ✓ Le dysfonctionnement des matériels de production (l'en panne des machines) ;
- ✓ Les accidents du travail qui provoquent l'arrêt de production.

- **Analyse et discussion des résultats :**

Les obstacles qui face l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR durant la production sont peu 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 celle de la production (la gestion de stock, l'approvisionnement, service qualité,...etc.).

❖ **Question05 :** pensez-vous que vous êtes capable de réaliser le programme de production ?

Le responsable : Oui, on est capable de réaliser le programme de production à condition que la matière soit disponible à temps et en qualité souhaitée.

- **Analyse et discussion des résultats :**

Le responsable production confirme que les capacités de ses ressources sont capables de réaliser le programme de production à 100% à condition de la disponibilité des matières premières qui est la tâche suivie par le département d'approvisionnement ainsi que la logistique (la GDS).

❖ **Question06 :** En tant que responsable, que pensez-vous sur l'application des indicateurs de mesure de la performance logistique ?

Le responsable : L'application des indicateurs de mesure de la performance logistique aide l'entreprise à déterminer comment rester compétitive et dynamique. Elle aide aussi

à tracer la voie d'avantages concurrentiels futurs et permet de suivre et d'exécuter des commandes, le taux de livraison parfaite, la durée du cycle d'encaissement.

- **Analyse et discussion des résultats :**

D'après le responsable production les indicateurs de la performance logistique sont indispensables pour améliorer l'ensemble des fonctions de l'entreprise pour être en compétitivité et créer l'avantage concurrentiel (la valeur ajouté).

3.2. Les indicateurs de performance logistique

3.2.1. Le chiffre d'affaire (CA) :

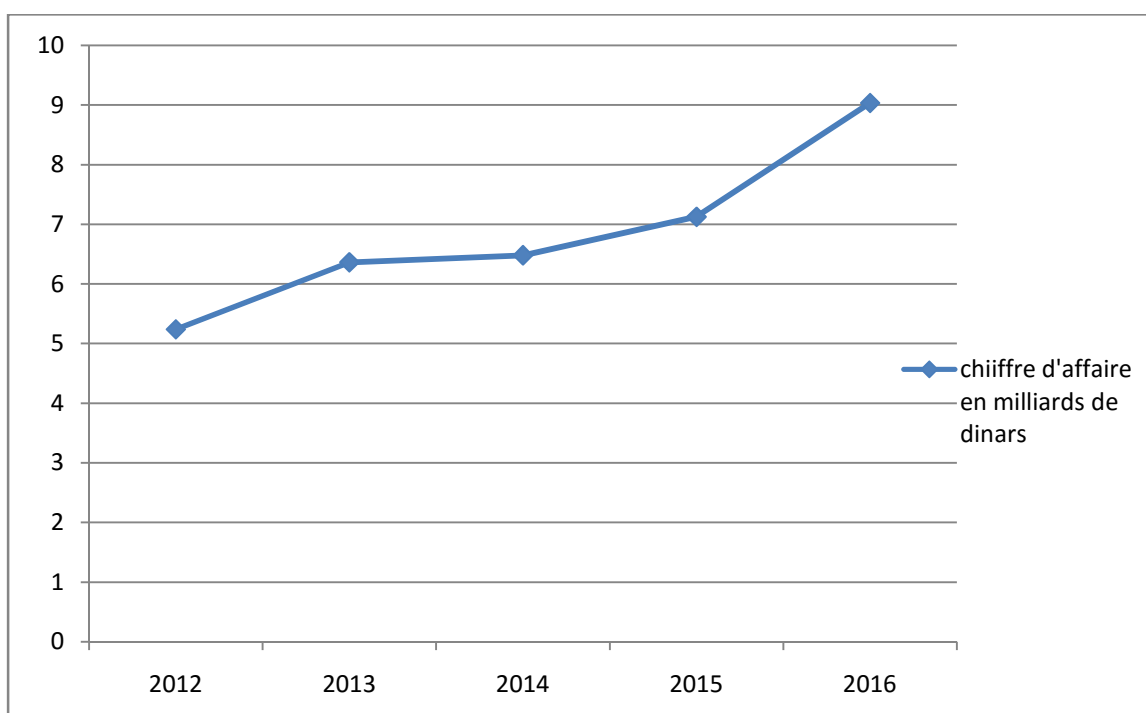
L'évolution de chiffre d'affaire au sein de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR

Tableau n°03 : l'évolution du chiffre d'affaire

Année	2012	2013	2014	2015	2016
CA	5,240	6.365	6,482	7,128	9,037

Source : notre enquête de terrain.

Figure n°02 : l'évolution du chiffre d'affaire



Source : notre enquête de terrain.

Commentaire :

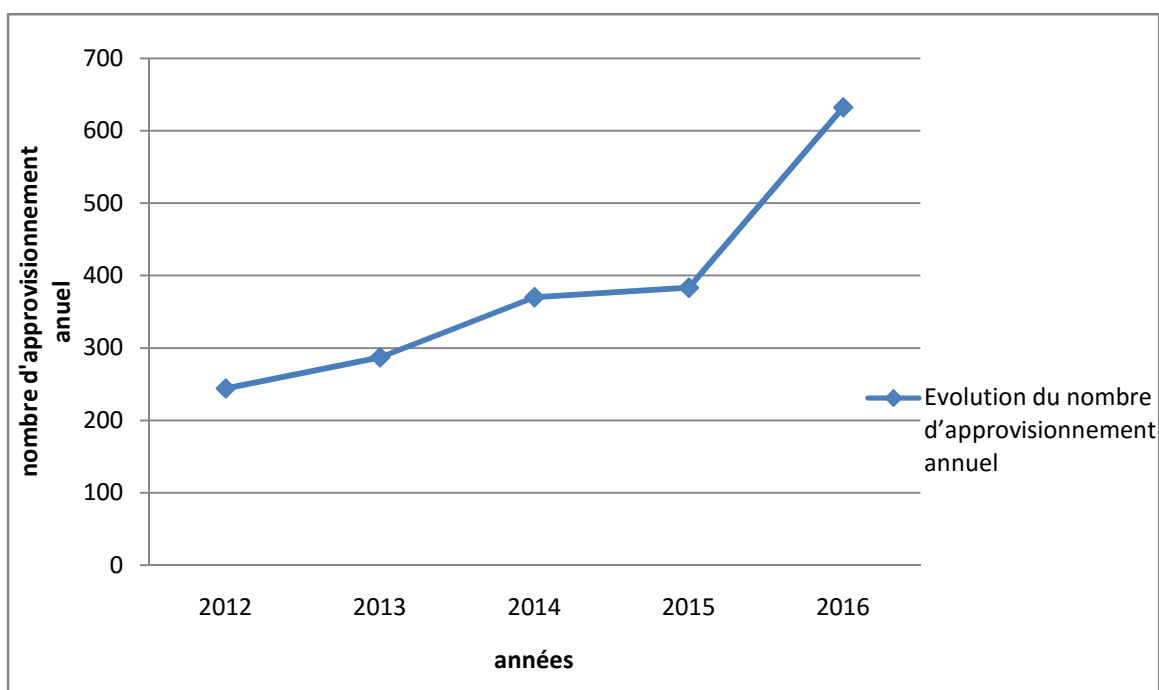
Durant les trois premières années (2012-2014) l'évolution du CA de l'entreprise a augmenté d'une façon régulière, quand à la deuxième phase (2014-2015) on constate que le CA est resté constante, en fin le CA connaît une augmentation forte et rapide entre 2015 et 2016.

On explique La stabilité du CA durant la deuxième phase par l'arrivage de l'entreprise PDZ à la maturité des ventes, pour cela l'entreprise faite une démarche d'acquisition de la marque Le BERBER qui a engendré une augmentation du CA en 2016.

3.2.2. Le nombre d'approvisionnement annuel dans l'entreprise**Tableau n°04 : Le nombre d'approvisionnement annuel dans l'entreprise**

Année	2012	2013	2014	2015	2016
NB.appro/an	244	287	370	383	655

Source : notre enquête de terrain.

Figure n°03: Evolution du nombre d'approvisionnement annuel

Source : notre enquête de terrain.

Commentaire :

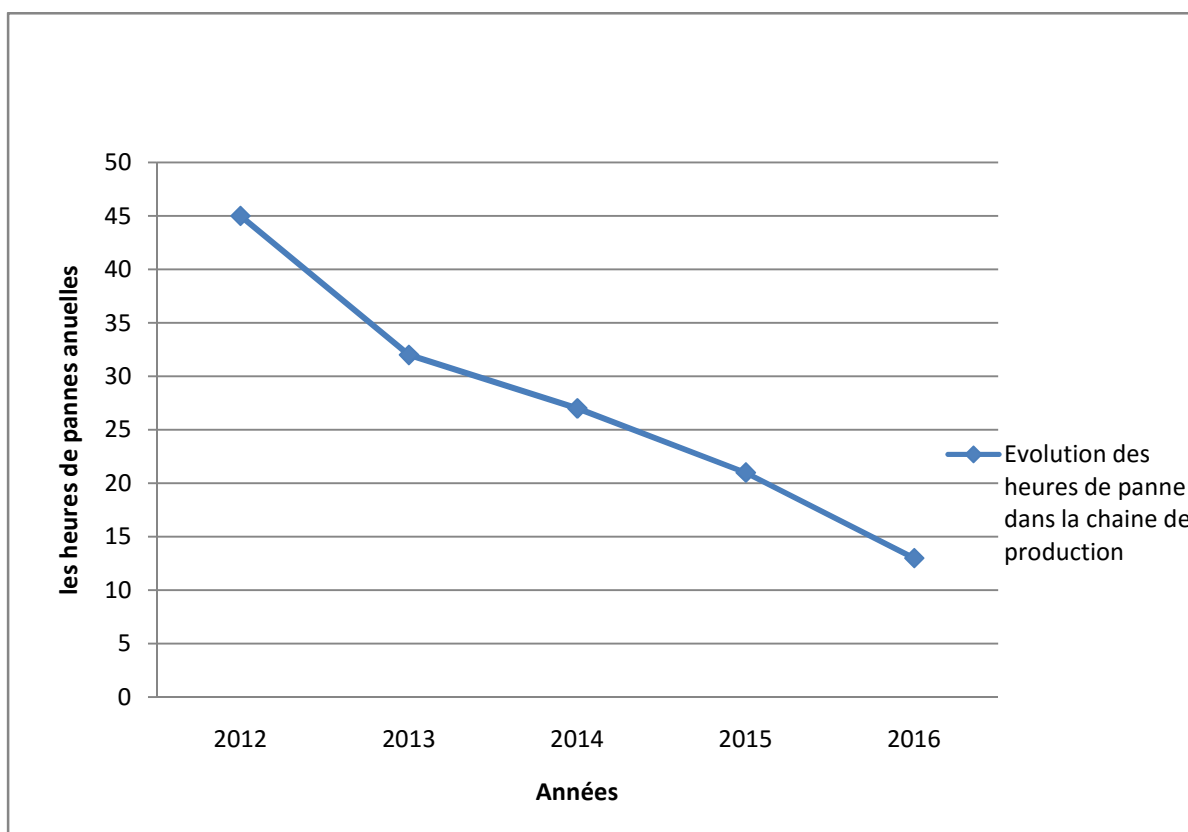
On remarque dans cette courbe d'évolution de nombre d'approvisionnement annuelle l'existence de trois phases, le nombre d'approvisionnement a connu une légère augmentation entre 2012 et 2014 ensuite une stabilité des commandes entre l'année 2014 et 2015, enfin le nombre d'approvisionnement a connu une forte augmentation entre 2015 et 2016.

La raison de l'augmentation de nombre d'approvisionnement des premières années (2012-2015) est liée à la consommation massive des matières premières.

3.2.3. Les heures de panne dans la chaîne de production :**Tableau n°05 : Evolution des heures de panne dans la chaîne de production**

Année	2012	2013	2014	2015	2016
NB/HP	45	32	27	21	13

Source : notre enquête de terrain

Figure n°04 : Evolution des heures de panne dans la chaîne de production

Source : notre enquête de terrain.

Commentaire :

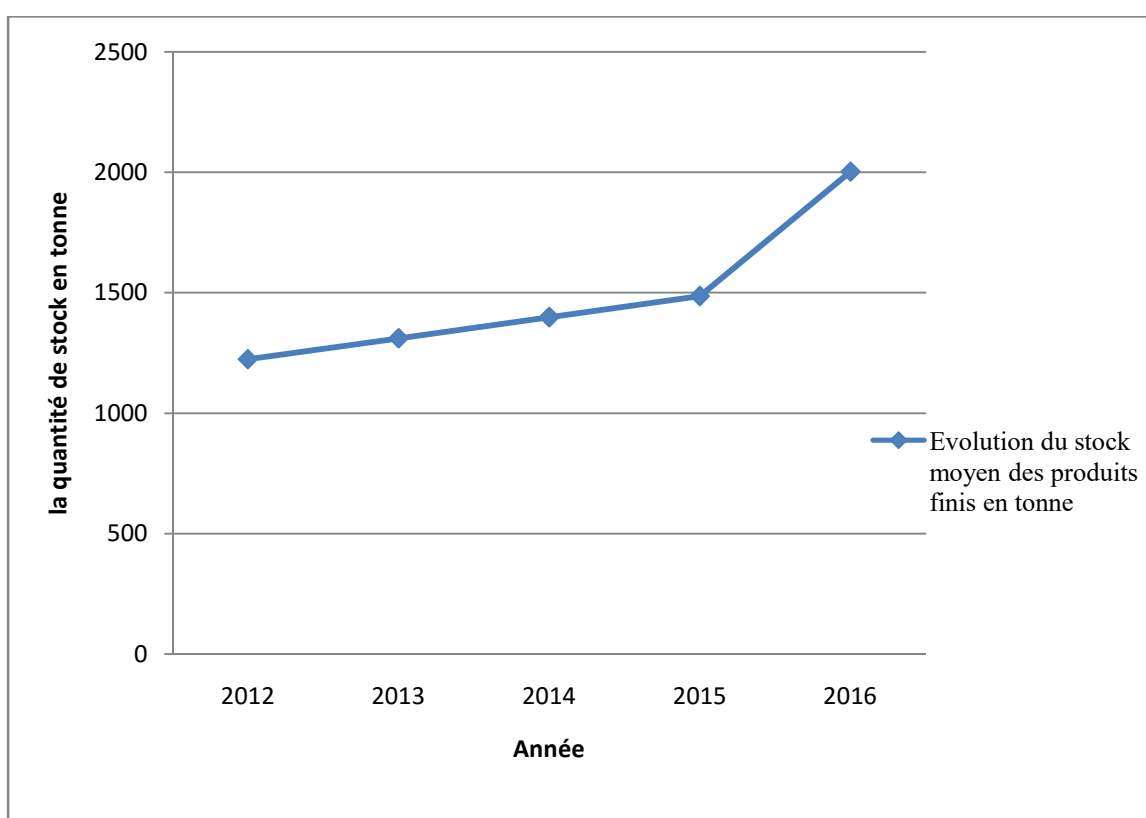
Le graphe montre que les heures de panne diminuent chaque année avec un écart différent et cela grâce à la stratégie de l'entreprise qui consiste à surveiller les machines et le recrutement des personnels qualifiés pour la maintenance des machines.

La production n'arrête qu'une fois par an, un congé de 15 jours pour les employés de cet service et concernant l'en panne dans l'entreprise c'est rare.

3.2.4. Le stock moyen en quantité :**Tableau n°06 : Evolution du stock moyen des produits finis en tonne**

Année	2012	2013	2014	2015	2016
Stock M	1224.12	1311.01	1398.67	1486.32	2002.91

Source : notre enquête de terrain

Figure n°05 : Evolution du stock moyen des produits finis en tonne

Source : notre enquête de terrain

Commentaire :

On remarque que le nombre de stock moyen des produits finis s'est augmenté à travers les 5ans dernies, en distingue entre deux phases d'évolution, la première une légère augmentation entre 2012 et 2014, la deuxième une forte augmentation et cela grâce à l'acquisition de la nouvelle marque LE BERBER qui a influencé le stock moyen des produits finis positivement.

3.3. Synthèse générale :

A ce stade nous arrivons à faire une synthèse générale du dépouillement, le traitement des données et l'analyse des résultats obtenus lors de nos enquêtes (guide d'entretien et analyse des indicateurs de performance logistique) sur le terrain ce qui nous a permet de ressortir quelques constatations que nous pouvons les résumés ci-après :

- Le système de gestion des stocks moins mieux maîtriser ce qui engendre des situations de rupture ;
- L'entreprise PDZ donne le poids beaucoup plus à sa clientèle via le respect des délais et la disponibilité des produits ;
- la gestion de stock contribue d'une manière considérable dans la performance de l'entreprise ainsi que la performance logistique ;
- L'entreprise PDZ gère son stock de manière efficace, de ce fait, rarement qu'elle arrive aux ruptures des stocks ;
- L'importance de respect des délais de livraison pour le bon déroulement des processus de la chaine logistique (production, GDS,..) ;
- L'entreprise utilise des indicateurs de performance pour chaque département pour améliorer la qualité de service ;
- L'acquisition de la nouvelle marque le BERBER influence positivement l'ensemble de l'entreprise le chiffre d'affaire, coût moyen des stocks, la production... etc.

3.4. Recommandation

- L'optimisation de la gestion de stock contribue d'une manière considérable dans la performance de l'entreprise ;
- L'optimisation de la fonction d'approvisionnement pour couvrir les besoins de l'activité de la production en évitant les ruptures des matières premières ;

- Recrutement des nouveaux personnels aux niveaux de service de la logistique et GDS pour améliorer la performance en termes de temps et la bonne division des tâches ;
- Elaborer un tableau de bord pour le pilotage des indicateurs de performance de la chaîne logistique et rationaliser ces indicateurs en cernant mieux les besoins exprimés pour tenir des résultats fiables et solides.

Conclusion :

Les résultats retenus à partir de notre enquête, nous a permis d'évaluer la contribution de la gestion de stocks dans la chaine logistique et sa performance.

A travers l'entretien que nous avons mené au sein de l'entreprise PDZ auprès des responsables, nous avons constatés l'influence de délai de livraison ainsi que les résultats des ruptures des stocks sur la chaine logistique.

Conclusion générale

La réalisation de cette recherche nous a permis d'explorer que la mondialisation des marchés ainsi que la rivalité entre les entreprises s'impose une bonne gestion des stocks, une grande expérience, de ce fait, une chaîne logistique performante.

L'objectif de notre travail de recherche était de montrer la contribution de la gestion des stocks dans la performance logistique de l'entreprise PDZ, ainsi que préciser les aspects de la gestion des stocks qui vont influencer la chaîne logistique et examiner la performance de l'entreprise à travers l'utilisation des indicateurs de la performance logistique.

Cette recherche fait pour comprendre l'impact de la gestion des stocks sur l'ensemble de processus de la chaîne logistique et sa performance. Dans la partie théorique, dans un premier temps, le premier chapitre nous a permis de déterminer les différentes notions liées à la gestion des stocks. Le second chapitre nous avons identifié et déterminé le concept de la logistique, ses processus et la performance logistique.

En outre, notre stage pratique au sein de l'entreprise PDZ nous a permis de voir l'importance d'une bonne gestion des stocks sur l'ensemble de l'entreprise, plus particulièrement la performance logistique, en terme de la compétitivité et la création de la valeur ajoutée par rapport aux autres concurrents.

L'enquête que nous avons effectuée auprès des responsables de l'entreprise PDZ, nous a permis de s'inscrire les résultats suivants :

La prévision de la consommation et la production permet d'avoir une rotation des stocks équilibrés, l'entreprise se focalise sur la satisfaction des clients en terme de délai de livraison et la disponibilité des commandes, de plus, les délais de livraison influence le déroulement de processus de la production et la rotation des stocks.

D'après les constats précédents nous pouvons confirmer notre première hypothèse selon laquelle : La gestion des délais de livraison est liée étroitement à la rotation des stocks.

La bonne gestion des stocks influence positivement la performance logistique, les ruptures des stocks peuvent bloquer la production et génère des coûts défavorable pour l'entreprise.

D'après les résultats précédents nous pouvons confirmer notre deuxième hypothèse selon laquelle : Les ruptures des stocks influence négativement la gestion du processus logistique de production de l'entreprise.

L'entreprise PDZ utilise plusieurs indicateurs pour mesurer la performance, pour la performance logistique, l'entreprise utilise des indicateurs tels que l'évolution du CA, le nombre d'approvisionnement, les heures de pannes, ...etc.

A La lumière des constats précédents nous pouvons confirmer notre troisième hypothèse selon laquelle : la mesure de la performance logistique repose sur quelques indicateurs quantitatifs que l'entreprise PDZ à limiter pour améliorer sa gestion.

En fin, nous espérons que notre travail de recherche a été conclue, nous avons rencontré des difficultés concernant la collecte des données et le manque de documentes auprès de l'organisme d'accueil. La gestion des stocks et la performance logistique constituent un champ de recherche peu exploré est reste ouvert, de cela nous souhaiterons que d'autres recherches plus poussée viendront enrichir ce champs de recherche :

- La logistique aval et son impact sur la performance de 'entreprise
- L'impact de l'approvisionnement sur la performance logistique

Bibliographie

Bibliographie

Les ouvrages :

1. ABDELKADER (M), BERNARD (C) : *La logistique des produits alimentaires, Étude de cas d'un grand groupe distributeur*, DESS Qualimapa, 2003/2004
2. BAGLIN (G) et autres: *Management industriel et logistique*, édition ECONOMOCA, 2eme édition, Paris, 1996.
3. BARRAUX(J), *entreprise et performance globale*, éditions Economica, paris, 1997
4. BERTHIER (P) et SPALANZANI (A) : *La gestion des stocks*, éditions SIREY, Paris, 1979.
5. BESCOS, (P), MENDOZA, (C) : *Le management de la performance*, éditions comptables malesherbes, Paris, 1994.
6. BIGRAS (Y) et GÉLINAS (R), *Performance logistique : objectifs stratégiques et logistiques*, Logistique & Management, 2002.
7. BIGRAS (Y) et GÉLINAS (R), *Performance logistique : objectifs stratégiques et logistiques*, Logistique & Management, 2002.
8. BLONDEL (F) : *Aide-mémoire gestion industrielle*, édition DUNOD, 2eme édition, paris, 2006.
9. BOISLANDELLE,(H) : *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outil*, Edition Economica, Paris, 1998.
10. BRENNEMAN (R) et SEPARI (S) : *Économie d'entreprise*, édition DUNOD, paris 2001.
11. CHELHI (A) : *la gestion des stocks*, édition office des publications universitaires, Ben-Aknoun Alger, 2005.
12. CROLAIS (M), *Gestion intégrée des stocks et approvisionnement, France, Hommes, 1973.*
13. DORIATH (B) ET GOUJET (C) : « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », Edition Dunod, Paris, 2002
14. GEORGE (J) : *Organisation et gestion de la production*, édition DUNOD, 2ème édition, 1996.
15. GOUMET et RENOUIJ (J), *comptabilité d'une entreprise*, Ed, SEREY, 1976..
16. HOLCOMB M.C. « *Logistics: The New Frame of Reference* » in Annual Conference Proceeding, Fall Meeting, Council of Logistics Management, Cincinnati, 1994.

Bibliographie

17. JAVEL (J) : Organisation et gestion de la production, édition ECONOMICA, Paris, 2000.
18. KHEMAKHEM (A) : *La dynamique du contrôle de gestion*, édition DUNOD, 1992
19. MARTORY (B), CROZET (D), « *gestion des ressources humaines : pilotage social et performances* », Dunod 5ème édition, paris, 2003,
20. MBAMBU (S), problématique de la gestion des stocks des médicaments essentiels en période post conflits armés, TFC inédit-ULPGL/Goma, FGA, 2004-2005.
21. NAKHLA (M) l'essentiel du management industriel, édition DUNOD, Pari.
22. Olivier MEIER, « Dico du manager », édition DUNOD.
23. PERROTIN (R) SOULET DE BROUGIER (F), Le manuel des achats, édition EYROLLE, Paris, 2007.
24. PIMOR (Y) et FENDER (M), Logistique, édition DUNOD, 5ème édition, Paris, 2008.
25. THIETARD (R) et COLL (A) : *Méthodes de recherches en management*, 2ème édition, DUNOD, Paris, 2003.
26. WEISS (D), « la fonction Rh », édition d'organisation, paris, 1988.
27. ZERMATI (P) : La pratique de la gestion des stocks, édition DUNOD, 7eme édition, Paris, 2007.

Les revues :

1. BOURGUIGNON, « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, juillet août 1995
2. MENTZER (J), « *Defining the supply chain management, journal of business logistics* » volume2, 2001,
3. PROULX (Denis) : « *Management des organisations publiques* », Presse de l'université de Québec, 2ème édition, 2008.
4. RAHAL (F), cours de logistique de distribution, EHEC, 2016.

Bibliographie

Travaux universitaires :

1. HEFIED (K) : Essai d'optimisation de la fonction gestion des stocks, mémoire de master en distribution et supply chaine management, école des hautes études commerciale, 2015.
2. KHENAFIF (M) : La réorganisation de la gestion des stocks, mémoire de master en distribution et supply chaine management, école des hautes études commerciale, 2015.
3. MOHAMED (S) : Essai d'analyse de la performance de la chaîne logistique, mémoire de master en distribution et supply chain management, école des hautes études commerciale, 2016.
4. MUNIHIRE (K) : Problématique de la gestion des stocks dans les secteurs hôteliers, mémoire de master en supply chaine, faculté des science économique et de gestion, 2012.
5. REBAH (y) : Essaye d'analyse de la performance logistique de distribution, mémoire de master en distribution et supply chain management, école des hautes études commerciale, 2015.
6. MOSTEFAI (S). L'impact de la logistique collaborative sur la performance de la Supply Chain.EHEC.2015.

Dictionnaires :

1. Dictionnaire de management de projet : Editions AFNOR, 2010.

Site web:

<http://www.acharkaoui.com>.

<http://www.apicsforum.com>.

<http://www.doc-etudiant.fr>.

<http://www.larousse.fr>.

<http://www.logistiqueconseil.org>.

<http://www.logistique-now.com>.

Bibliographie

[http://www.logistique-pour-tous.fr.](http://www.logistique-pour-tous.fr)

[http://www.promasidor.com.](http://www.promasidor.com)

[http://www.supply-meter.com.](http://www.supply-meter.com)

www.agroalimentaire-lr.com

Annexes

Liste des annexes :

N° d'annexe	Le titre d'annexe
Annexe n°01	la gamme des produits de PROMASIDOR.
Annexe n°02	La gamme des produits de PRAMASIODR DJAZAIR.
Annexe n°03	La signification des codes.
Annexe n°04	Un exemple des mouvement des stocks dans le PDZ.
Annexe n°05	Le guide d'entretien.

Annexe n°01 : la gamme des produits de PROMASIDOR.



Annexe n°02 : La gamme des produits de PRAMASIODR DJAZAIR.



Annexe n°03 : La signification des codes.

Codification	Désignation
SAAMB	JUS EN POUDRE AMILA CITRON ET MENTH(BOITE15*45G).
SAAMC	JUS EN POUDRE AMILA ORANGE POT(300G*6).
SAAMD	JUS EN POUDRE AMILA CITRON/MENTH(BOITE12*45G).
SALIC	LAIT EN POUDRE LOYA ANSTANTANE(ETUIS12*500G
SALIP	LOYA(1*500G) ETUI-(PROMO).
SALUC	LOY AUHT 1LITRE 1/2ECREME (PACK *12).
SATWC	CHOCOLAT EN POUDRE TWISCO (POT 8*300G).
SATMC	TWISCO MADELEINE CHOCOLAT (12*220G)BARQUETTE.
SATMP :	TWISCO MADELEINE CHOCOLA(12*220)INDIVIDUELLE.
SAPTC	TWISCO PATE CHOCOLAT NOISETTE(12*190G)POT.
SAPTD	TWISCO PATEA TERTINER CHOCONOISSETTE 20GR VRAC.
SABBB	FROMAGE FONDU BERBER BARRE.
SABMB	FROMAGE FONDU BERBER MINI BARRE NATURE.
SABPB	FROMAGE FONDU BERBER PORTIONS BOITE.

Annexe n°04 : Un exemple des mouvement des stocks dans le PDZ.

La société promacidor constate les mouvement des stocks au cours du mois de fevrier2017:

1fevrier:stock1000articles 100dhs

05fevrier:sortie500articles

13fevrier:entree 1500articles a 120dhs

18fevrier:sortie800articles

28fevrier:entree 2000articles a 180dhs

Par la methode FIFO

dates	Numéro de bon	entrée			sortie			stock			
		Qt	Pu	Mt	Lot	Pu	Mt	Lot	Qt	Pu	Mt
01/02	Si Lot A	1000	100	100000	-	-	-	Lot A	1000	100	100000
05/02	Sortie Lot A	-	-	-	500	100	50000	Lot A	500	100	50000
12/02	Entrée Lot B	1500	120	180000	-	-	-	Lot A Lot B	500 1500	100 120	50000 180000
18/02	Sortie Lot B	-	-	-	500 300	100 120	50000 36000	Lot A Lot B	0 11200	0 120	0 144000
28/02	Entrée Lot C	2000	130	260000	-	-	-	Lot B Lot C	1200 2000	120 130	144000 260000
		4500	-	540000	130 0	-	13600	-	3200	-	404000

Annexe n°05 : Le guide d'entretien.

Le guide d'entretien

Dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle en vue d'obtention d'un master en sciences commerciales au sein de l'école des hautes études commerciales EHEC, option : supply chain management et distribution, pour mener à bien notre recherche sous intitulation : « *La gestion des stocks comme un outil de la performance logistique de l'entreprise* », nous avons l'honneur de solliciter votre contribution et votre amabilité afin de bien vouloir répondre à nos questions, et nous vous assurerons que les informations collectées utilisées pour des fins scientifique.

Premier responsable : les réponses de chef de département logistique

- ❖ **Question01** : Pouvez-vous nous déterminer vos prorogations, ainsi que le rôle de votre département dans l'entreprise ?
.....

- ❖ **Question02** : Le taux de rotation des stocks est-il en phase avec le rythme de consommation ?
.....

- ❖ **Question03** : Quelle est la stratégie pratiquée pour éviter les ruptures de stocks, et les conséquences qui sont générées par cette phase ?
.....

- ❖ **Question04** : Comment la GDS influe-t-elle la performance de la chaine logistique de l'entrepris PROMASIDOR DJAZAIR ?
.....

- ❖ **Question05** : Comment la logistique peut elle contribuer à la satisfaction de vos clients ?
.....

- ❖ **Question06** : En tant que responsable, que pensez-vous sur l'application des indicateurs de mesure de la performance logistique ?
.....

Le guide d'entretien

Dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle en vue d'obtention d'un master en sciences commerciales au sein de l'école des hautes études commerciales EHEC, option : supply chain management et distribution, pour mener à bien notre recherche sous intitulation : « *La gestion des stocks comme un outil de la performance logistique de l'entreprise* », nous avons l'honneur de solliciter votre contribution et votre amabilité afin de bien vouloir répondre à nos questions, et nous vous assurerons que les informations collectées utilisées pour des fins scientifiques.

Deuxième responsable : les réponses de chef de département Approvisionnement

- ❖ **Question01** : Pouvez-vous nous déterminer vos prorogations, ainsi que le rôle de votre département dans l'entreprise ?
.....
- ❖ **Question02** : Quel est la politique d'approvisionnement que vous utilisez lors de l'achat des matières premières ?
.....
- ❖ **Question03** : Comment voyez-vous la contribution de la fonction gestion de stock dans la chaîne logistique, puis la relation entre elle et celle de votre département (l'approvisionnement) ?
.....
- ❖ **Question04** : comment réagissez-vous quand y a une rupture de stock en matières premières au sein de vos entrepôts ?
.....
- ❖ **Question05** : En tant que responsable, que pensez-vous sur l'application des indicateurs de mesure de la performance logistique ?
.....

Le guide d'entretien

Dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle en vue d'obtention d'un master en sciences commerciales au sein de l'école des hautes études commerciales EHEC, option : supply chain management et distribution, pour mener à bien notre recherche sous intitulation : « *La gestion des stocks comme un outil de la performance logistique de l'entreprise* », nous avons l'honneur de solliciter votre contribution et votre amabilité afin de bien vouloir répondre à nos questions, et nous vous assurerons que les informations collectées utilisées pour des fins scientifique.

Troisième responsable : les réponses de chef de département production :

- ❖ **Question01** : Pouvez-vous nous déterminer vos prorogations, ainsi que le rôle de votre département dans l'entreprise ?
.....
- ❖ **Question02** : Comment la fonction de la gestion de stock influe-t-elle sur la performance de la production ?
.....
- ❖ **Question03** : Comment jugez-vous la qualité de production chez l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR ?
.....
- ❖ **Question04** : Quelles sont les obstacles majeurs qui vous interrompent lors de la production ?
.....
- ❖ **Question05** : pensez-vous que vous êtes capable de réalisez le programme de production ?
.....
- ❖ **Question06** : En tant que responsable, que pensez-vous sur l'application des indicateurs de mesure de la performance logistique ?
.....

Table des matières

Table des matières

Résumé.

Dédicaces.

Remerciements.

Liste des abréviations.

Liste des tableaux.

Liste des figures.

Sommaire.

Introduction générale.....2

Chapitre 01 : La gestion des stocks au sein de l'entreprise.....5

Section 01 : le cadre conceptuel de la gestion des stocks.....7

1.1. La gestion7

1.1.1. Définition de la gestion7

1.2. Les stocks7

1.2.1. Définitions des stocks7

1.2.2. Distinction fonctionnelle des stocks.....8

1.2.3. Inconvénients du stock.....9

1.2.4. L'utilité des stocks.....10

1.2.5. Les fonctions de stocks10

1.3. La gestion des stocks.....10

1.3.1. Définition11

1.3.2. L'objectif de la gestion des stocks11

1.3.3. Les indicateurs de gestion des stocks.....12

1.3.4. Difficultés de la gestion des stocks.....12

1.3.5. La relation de la gestion des stocks avec les autres fonctions de l'entreprise13

1.3.6. Contraintes de la gestion des stocks.....14

1.3.7. Les coûts d'une politique de stock.....14

Section 2 : la gestion administrative.....15

Table des matières

2.1. Les tâches administratives.....	15
2.2. Les documents de gestion des stocks.....	16
2.3. La codification	16
2.4. Les méthodes de gestion des stocks.....	17
2.4.1. Méthode des 20/80.....	17
2.4.2. Méthode ABC.....	17
2.5. Méthodes de valorisation par lot	19
2.6. L'inventaire.....	20
2.6.1. Les différents inventaires.....	20
Section 03 : la gestion économique.....	21
3.1. La gestion économique.....	21
3.1.1. La formule de WILSON	22
3.1.1.2. Les hypothèses.....	22
3.1.1.3. Calcul de la quantité économique.....	22
3.1.1.4. Les critiques de modèle Wilson.....	23
3.2. Les polyptiques de réapprovisionnement.....	24
3.3. Le stock de protection.....	25
3.3.1. L'intervalle de protection.....	25
3.3.2 Niveau de service et quantité commandée.....	26
Chapitre 02 : la performance logistique.....	29
Section 01 : la logistique.....	31
1.1. Historique de la logistique.....	31
1.2. Définition de la logistique	32
1.3. Types des logistiques	33
1.4. Objectifs de la logistique.....	35
1.5. Les composants de la logistique	36
1.5.1. La logistique en amont.....	36
1.5.2. La logistique aval.....	36
1.5.3. La logistique de retour.....	37
Section 2 : la performance	37
2.1. Définition de la performance.....	37

Table des matières

2.2. Les caractéristiques de la performance.....	39
2.3. Les facteurs de la performance.....	40
2.4. La distinction entre la performance et les notions voisines.....	41
2.4.1 L'efficacité.....	41
2.4.2. L'efficience.....	41
2.4.3. La pertinence.....	42
2.4.4. L'effectivité.....	42
2.5. La mesure de la performance.....	42
2.6. Les niveaux de mesure de la performance.....	43
2.7. Indicateurs de performance.....	44
2.7.1. Les différents types d'indicateurs.....	45
Section 3 : La performance logistique.....	46
3.1. Définition de la performance logistique.....	46
3.2. Évaluer la performance logistique.....	47
3.3. Démarche d'évaluation de la performance logistique	49
3.3.1. Observer et étudier	49
3.3.2. Analyser	49
3.3.3. Optimiser.....	50
3.3.4. Contrôler.....	50
3.3.5. Remettre en cause	51
3.4. Les indicateurs de la performance logistique.....	51
Chapitre 03 : Aspect pratique.....	55
Section 01 : Présentation de l'entreprise PRMASIDOR DJAZAIR.....	57
1.1. L'historique de l'entreprise.....	57
1.1.2. Notre histoire en quelques points.....	58
1.2. Les produits de l'entreprise PROMASIDOR DZAIR.....	59
1.3. L'organisation de l'entreprise.....	55
1.3.1 Direction commerciale et marketing.....	61
1.3.2. Direction production et maintenance.....	62
1.3.3. Département logistique et Gestion des stocks.....	63
1.3.3.1. Le classement des stocks.....	63

Table des matières

1.3.3.2. Type des stocks.....	63
1.3.3.3. La méthode de valorisation.....	64
1.3.4. Direction des opérations (supply chain).....	64
1.3.5. Direction Finance et ICT.....	65
1.3.6. Service Audit et business monitoring	66
1.3.7. Service Contrôle de gestion et contrôle Budgétaire.....	67
1.3.8. Cellule développement (rattaché a la DG).....	67
1.3.9. Département des ressources humaines et développement talents.....	68
1.4. Les valeurs et la vision de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR.....	68
1.5. Les facteurs de réussite de PROMASIDOR DJAZAIR.....	70
Section 02 : La présentation de l'enquête.....	71
2.1 L'entretien.....	71
2.1.1 Définition.....	71
2.1.2 L'entretien Semi-directif.....	71
2.1.3 Le choix des personnes.....	72
2.1.4. Le guide d'entretien.....	73
2.1.5. L'analyse de l'entretien	73
2.2. Les indicateurs de la performance logistique.....	73
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....	73
3.1. Les résultats de l'enquête (l'entretien).....	73
3.2. Les indicateurs de performance logistique.....	80
3.2.1. Le chiffre d'affaire (CA).....	80
3.2.2. Le nombre d'approvisionnement annuel dans l'entreprise.....	81
3.2.3. Les heures de panne dans la chaine de production.....	82
3.2.4. Le stock moyen en quantité.....	83
3.3. Synthèse générale.....	84
3.4. Recommandations.....	84
Conclusion générale.....	88
Bibliographie.	
Annexes.	