

UNIVERSITE MOULOD MAMMERI TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences économique
Spécialité : économie et gestion des entreprises

Sujet :

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

Cas : ENIEM

Réalisé par : ADDAD SABRINA

Soutenu devant le jury :

Président : M^r ABIDI

Rapporteur : M^{me} AMIRI Dalila

Examineur : M^{me} LOUGUAR Rosa

**Encadré par :
AMIRI Dalila**

Promotion : 2022/2023

REMERCIEMENT

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude au Bon Dieu pour m'avoir guidé tout au long de ce parcours.

Je souhaite également remercier chaleureusement mon encadrante, Mme AMIRI Dalila, ainsi que les membres du jury, M^R ABIDI et M^{me} LOUGUAR ROSA.

Mes plus sincères remerciements vont également à tous mes enseignants de la spécialité "économie et gestion des entreprises" pour leur précieuse contribution.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers mon encadrant au sein de l'entreprise ENIEM, MR BEN TAHA, M^{me} BOUDIAF, et M^r ABED AMINE, pour leur soutien inestimable.

Ainsi qu'à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes chers parents, dont le soutien indéfectible et l'amour inconditionnel ont été ma source d'inspiration tout au long de ce voyage académique. Votre encouragement a été le pilier de ma réussite.

À mon mari Yacine, pour sa patience, son soutien infaillible, et son engagement sans faille dans chaque étape de ce parcours. Sa présence a rendu cela possible.

À mes frères Yanis et Rayane et ma chère sœur Célia, pour leur compréhension, leur encouragement et leur fierté constante. Vous avez été ma force et ma motivation.

À ma belle-famille, y compris mes beaux-parents, ainsi qu'à ma belle-sœur Lila et ses enfants, pour leur soutien, leur amour et leur compréhension. Votre présence a enrichi mon chemin vers ce succès.

À ma famille,

À mes ami(e)s

Cette dédicace est un humble témoignage de ma gratitude envers vous tous, pour avoir partagé ce voyage avec moi, pour m'avoir soutenu dans les moments de doute, et pour m'avoir inspiré à donner le meilleur de moi-même. Ce mémoire est dédié à vous, avec tout mon amour et ma reconnaissance.

Liste des tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Classification des stocks selon la méthode ABC | 08 |
| Tableau 2 : Exemple d'un tableau 20-80 | 10 |
| Tableau 3 : La performance externe et interne..... | 35 |
| Tableau 4 : Différents types de la performance. | 41 |
| Tableau 5 : Classification des stocks selon la méthode ABC. | 52 |

Liste des figures

| | |
|--|----|
| Figure 1 : Exemple de diagramme 20-80 | 11 |
| Figure 2 : Gestion des stocks..... | 12 |
| Figure 3 : Valorisation des entrées et des sorties de stock | 19 |
| Figure 4 : Méthodes de valorisation des entrées et sorties de stock..... | 22 |
| Figure 5 : Les modèles de base de la gestion des stocks..... | 27 |
| Figure 6 : Réapprovisionnement fixe | 28 |
| Figure 7 : Méthode du point de commande | 29 |
| Figure 8 : Méthode de rechargement..... | 30 |
| Figure 9 : Triangle de la performance. | 37 |
| Figure 10 : Les sources de la performance..... | 44 |
| Figure 11 : Présentation schématique sur dimensions de la performance..... | 45 |
| Figure 12 : Organigramme de l'ENIEM | 61 |
| Figure 13 : Organigramme de l'unité froid | 66 |

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale..... 01

CHAPITRE 1 : NOTIONS RELATIVES A LA GESTION DES STOCKS

Introduction 04

Section 1 : Généralités sur les stocks et la gestion des stocks..... 05

Section 2 : Les pratiques de la gestion des stocks..... 19

Conclusion..... 31

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Introduction 32

Section 1 : Notions de base sur la performance d'une entreprise 33

Section 2 : Le lien entre la gestion des stocks et la performance de l'entreprise 46

Conclusion 55

CHAPITRE 3 : IMPACT DE LA GESTION DES STOCKS SUR LA PERFORMANCE

DE L'ENIEM

Introduction 56

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil 57

Section 2 : La gestion des stocks au sein de l'ENIEM..... 67

Conclusion..... 81

Conclusion générale 82

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Introduction Générale

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel et en constante évolution, la gestion des stocks est devenue un élément essentiel de la réussite des entreprises. La capacité à gérer efficacement les stocks d'une entreprise peut avoir un impact significatif sur sa performance globale. L'entreprise ENIEM, spécialisée dans [décrire brièvement les activités de l'entreprise], n'échappe pas à cette réalité. La gestion de ses stocks joue un rôle clé dans sa capacité à répondre aux besoins de ses clients, à maintenir des coûts compétitifs et à assurer une opération fluide.

Les gestionnaires algériens comme leurs semblables à travers le monde, vivent aujourd'hui au milieu du carrefour des changements économiques, sociaux et mondiaux. Désormais, ils sont appelés à faire face à de nouveaux défis. C'est pour cela qu'ils ont besoin, plus que jamais d'introduire certains changements structurels au niveau des entreprises qui peuvent être parfois fondamentales pour permettre une nouvelle évolution de leurs performances économiques qui constituent un des pivots de l'économie du pays.

Cette démarche ne peut être mise en place, à l'égard du succès souhaité, par un management correctif ou par l'accumulation de ressources financières, de moyens techniques,... mais par une action simultanée de façon synchronisée sur les structures de l'institution et les comportements de ses acteurs sur le champ des entreprises.

Pour évaluer ses performances économiques, sociales et stratégiques, l'entreprise doit mettre en évidence l'interaction entre les structures et les comportements y afférents, donc elle doit analyser les dysfonctionnements d'une part et apporter les ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques, tactiques et opérationnelles d'autres parts.

L'entreprise évolue dans un environnement économique social régi par des règles de la commercialité dans des marchés concurrentiels dominée par des facteurs de compétitivité, de production et de rentabilité. Sa croissance passe par une organisation établie sur des bases bien définies et des objectifs clairement fixés, tenant compte de son environnement et de la gestion rigoureuse de ses différentes fonctions. Parmi ses principales fonctions, la fonction approvisionnement et la gestion des stocks. Ces deux dernières regroupent les opérations d'achat et de stockage des produits à moindre coût et de bonne qualité, ceci est possible grâce à une gestion conséquente des stocks qui suppose l'existence continue des produits en stock pour la satisfaction de la clientèle. Quelle que soit son activité, sa taille et son organisation, l'entreprise a toujours des stocks à gérer.

Ce mémoire se consacre à l'étude de l'impact de la gestion des stocks sur la performance de l'entreprise ENIEM. Il examine de manière approfondie les pratiques de gestion des stocks au sein de l'entreprise, en analysant les procédures, les politiques et les méthodes actuellement en place. Notre objectif est de comprendre comment ces pratiques influencent divers aspects de la performance de l'ENIEM, y compris sa rentabilité, son efficacité opérationnelle, la satisfaction de ses clients et bien d'autres.

Ce mémoire vise à apporter des contributions significatives à la compréhension de la gestion des stocks et de son rôle crucial dans la performance de l'entreprise ENIEM. Il fournira des informations précieuses aux dirigeants de l'entreprise, aux professionnels de la logistique et à tous ceux qui s'intéressent à l'amélioration de la performance opérationnelle d'une entreprise.

Problématique

"Comment la gestion des stocks au sein de l'entreprise ENIEM influence-t-elle sa performance opérationnelle, sa rentabilité et sa capacité à répondre aux attentes de ses clients, et quelles améliorations potentielles peuvent être identifiées pour optimiser cette relation entre la gestion des stocks et la performance de l'entreprise ?"

Intérêt du sujet

L'importance de cette étude réside dans le fait que la gestion des stocks a un impact direct sur la rentabilité et la compétitivité d'une entreprise. En particulier, dans un contexte économique où les entreprises sont confrontées à des pressions de coûts croissantes et à des attentes élevées des clients en matière de disponibilité des produits, une gestion efficace des stocks peut faire la différence entre la réussite et la stagnation.

L'entreprise ENIEM, en tant qu'acteur clé dans son secteur, est confrontée à des défis spécifiques en ce qui concerne la gestion de ses stocks. Comprendre comment ses pratiques actuelles influencent sa performance est essentiel pour identifier des opportunités d'amélioration et pour optimiser sa position sur le marché.

Méthodologie de la recherche

Pour mieux appréhender notre sujet et pour répondre à notre question de recherche, nous avons adopté une démarche de travail axée d'une part sur une recherche bibliographique et d'autre part sur une recherche empirique.

Notre recherche bibliographique est basée sur :

- L'exploitation d'ouvrage qui traite la gestion des stocks ;
- Travaux universitaires, tels que les thèses et mémoires qui traitent les questions liées à notre sujet ;
- Exploitation d'articles, et de statistiques publiées par différents directions ;
- Le recoure à des textes juridiques ;
- Et enfin, l'exploitation des sites d'internet.

A côté de cette recherche bibliographique, nous avons adopté une étude empirique consistant en un stage pratique au sein de l'entreprise ENIEM.

Structure du Mémoire

Ce mémoire est structuré en trois chapitres principaux :

Le premier chapitre explore les notions de base liées à la gestion des stocks, décrivant les principes fondamentaux, les méthodes de classification, et les objectifs de gestion.

Le deuxième chapitre se concentre sur la notion de performance en entreprise, en examinant les divers critères de mesure de la performance et leurs implications.

Enfin, le troisième chapitre est dédié à l'étude spécifique de l'impact de la gestion des stocks sur la performance de l'entreprise ENIEM, en présentant une analyse détaillée de ses pratiques de gestion des stocks et de leur influence sur ses opérations.

Chapitre 1

Notions relatives à la gestion des stocks

Introduction

La notion de stock occupe une place de grande importance au sein d'une entreprise, car les stocks représentent les biens qui sont actuellement en sa possession, qu'ils aient été achetés, transformés, ou sont destinés à la vente. Ces stocks sont présents dans tous les secteurs d'activités et jouent fréquemment le rôle de tampon entre les flux d'entrée et de sortie, ce qui confère à l'entreprise une flexibilité et une adaptabilité essentielles pour son bon fonctionnement. La gestion des stocks est une préoccupation centrale pour les dirigeants d'entreprise, motivée par plusieurs raisons. En effet, les conditions de stockage peuvent avoir un impact sur la qualité des produits finis, et le stockage en lui-même représente un coût significatif. Par conséquent, il est dans l'intérêt de l'entreprise d'optimiser sa gestion des stocks, car c'est l'un des domaines clés pour réduire les coûts d'achat et de production.

La gestion des stocks est une discipline de grande importance au sein de l'entreprise, car elle vise à déterminer le volume optimal de stocks pour garantir un approvisionnement efficace et répondre aux besoins des utilisateurs en temps opportun.

Dans ce chapitre, nous allons aborder les aspects généraux de la gestion des stocks. Dans la première section, nous allons explorer les concepts fondamentaux relatifs aux stocks, les divers types de stocks, ainsi que les principes de la gestion des stocks. Ensuite, dans la deuxième section, nous allons examiner les méthodes de valorisation et d'évaluation de la gestion des stocks.

Section 1 : Généralités sur les stocks et la gestion des stocks

La gestion des stocks représente une fonction cruciale au sein des entreprises, qu'elles soient orientées vers le commerce ou l'industrie. Dans le contexte d'une entreprise orientée vers le commerce, les stocks englobent principalement une variété de produits destinés à la vente. En revanche, dans le cadre d'une entreprise de fabrication, les stocks se composent de trois catégories de produits distinctes : les matières premières, les produits semi-finis, et les produits finis.

1. Concept de stocks**1.1. Définitions du stock**

Quantité de biens, accumulés en attendant d'être utilisés, dans le but de coordonner les flux internes et externes dont le rythme varie.¹

Georges JAVEL définit le stock comme étant l'ensemble des articles détenus par l'entreprise.²

Pierre ZERMAT le définit comme une provision de produits en instance de consommation.³

Selon RAMBAUX A. : « Le stock est l'ensemble des biens, ou matières accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche qui a permis de rendre disponibles des usages en temps voulu sans leur imposer de délais et de temps de fabrication, ni de livraison par les fournisseurs ». ⁴

1.2. Le rôle de stock

Les stocks jouent un rôle essentiel pendant la période entre l'offre et la demande, garantissant la séparation des étapes de production, atténuant les risques liés à l'incertitude concernant la demande et les délais de livraison, tout en favorisant des économies d'échelle.

1.2.1. Le décalage temporel entre l'offre et la demande

Quand la durée de production de l'entreprise dépasse le temps d'attente de la clientèle, il devient nécessaire de prévoir et d'initier la fabrication avant l'apparition de la demande.

¹ ZERMATTI Pierre « pratique de gestion des stocks », EdDunod ,paris,2005 ;p 14

² Georges JAVEL: Organisation et gestion de la production, édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 2000, p103

³ Pierre ZERMAT I, Pratique de la gestion des stocks, édition DUNOD, 6ème édition, Paris, 2001, p5.

⁴ RAMBAUX .A, Gestion économique des stocks, édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 1963.

Cette observation est applicable de manière générale à tous types de transactions. Par exemple, si le département de production requiert des matières premières du département fournisseur, ce dernier ne peut utiliser son stock que si cette demande est prévisible et si les matières premières sont disponibles. Dans le cas contraire, il faut les commander et patienter pour la livraison, ce qui peut entraîner une rupture de stock sur l'ensemble des produits.

1.2.2. Les économies d'échelles

Le coût unitaire d'un matériau peut varier en fonction de la quantité demandée, grâce à des réductions, rabais et ristournes, ce qui permet à l'acheteur de bénéficier de tarifs unitaires dégressifs en fonction des volumes.

Il existe plusieurs raisons qui expliquent pourquoi les stocks sont indispensables dans le processus de production au sein de l'entreprise, mais il est impératif de les gérer de manière diligente.

1.3. Typologie de stock

1.3.1. Types de stocks selon leur fonction

Le langage professionnel identifie plusieurs catégories de stocks, qui se composent principalement de⁵ :

- **Stock de sécurité** : Ce niveau de stock est essentiel pour faire face aux aléas éventuels qui pourraient affecter un article. Son calcul revêt une grande importance pour garantir la qualité du service client en évitant les ruptures lorsque des imprévus surviennent.
- **Le stock d'alerte** : Il détermine le déclenchement d'une commande, étant composé du stock minimal et du stock de sécurité. Il prévient les ruptures de stock et facilite le processus de passation des commandes. Il remplace avantageusement le stock de production.
- **Stock saisonnier** : Ce type de stock permet d'anticiper les périodes de l'année où la demande connaît une augmentation saisonnière significative, comme la demande accrue en eaux minérales pendant l'été.
- **Stock dormant (ou mort)** : Cette catégorie regroupe les produits qui ont cessé d'être demandés pour diverses raisons, mais que l'entreprise n'a pas encore eu l'occasion

⁵ FABRICE MOCELLIN, Gestion des stocks et des magasins : Pratique des méthodes logistique adaptées au le an manufacturing, Dunod, page 12; 13

d'arrêter de commander. Il peut être considéré comme une sorte de "poids mort" dans l'entrepôt.

- **Stock en transit** : Il englobe toutes les marchandises présentes dans divers stades des processus de production ou de commercialisation, telles que celles en cours d'acheminement, d'emballage, ou de fabrication.
- **Stock cycle** : Il représente la quantité de stock nécessaire pour satisfaire la demande des clients depuis le déclenchement des nouvelles commandes de réapprovisionnement jusqu'à leur réception.
- **Stock d'anticipation – spéculation** : Dans certaines situations, les entreprises doivent acheter et maintenir un surplus de produits par précaution. Cela peut être appelé stock d'anticipation (ou spéculation) et sert à se protéger contre les variations des prix, répondre à une forte demande saisonnière, ou faire face à d'éventuelles grèves.

1.3.2. Types de stocks selon l'organisation opérationnelle

- **Stock optimal** : Il représente le juste équilibre que toute entreprise veut atteindre afin de maximiser sa rentabilité et de minimiser les coûts du stock. Il a pour but de permettre à toute entreprise de disposer de la quantité exacte de produits et d'éviter les ruptures de stock ou le sur stockage.
- **Stock physique** : Comme indiqué, ça représente les quantités physiques des produits stockées de l'entreprise.
- **Stock net** : Il s'agit du stock physique moins les commandes clients à traiter c'est-à-dire les commandes confirmées et qui ne sont pas encore livrées.
- **Stock disponible** : Ça représente la somme du stock net et des commandes passées auprès de vos fournisseurs qui ne sont pas encore reçus.
- **Stock minimum** : C'est la quantité minimale que toute entreprise doit avoir dans son entrepôt, une fois cette quantité est atteinte on doit se réapprovisionner.

1.3.3. Types de stocks selon la date de péremption

- **Stock périssable** : Ce sont tous les produits et marchandises qui se détériorent avec le temps. Par exemple : les desserts, les viandes rouges, les légumes, etc...
- **Stock non périssable** : C'est les produits dont le temps n'a pas d'impact sur eux Par exemple : l'électroménager, les rasoirs, les ciseaux, etc...

1.4. Classification des stocks

Afin de minimiser les coûts liés à la gestion des stocks, une entreprise peut opter pour des méthodes globales de contrôle de gestion en classant les articles stockés en fonction de leurs quantités et de leur chiffre d'affaires respectifs.

1.4.1. Classification selon la valeur (Méthode ABC)

La méthode ABC est un outil d'analyse puissant et efficace qui, lorsqu'utilisé de manière judicieuse, peut grandement aider les gestionnaires dans la gestion optimale de leurs stocks. Elle permet de mieux comprendre les stocks et de les classer en trois grandes catégories⁶ :

- **Classe A** : Cette catégorie englobe les articles les plus significatifs en termes de valeur et qui requièrent une attention particulière. Ces produits sont coûteux, rares, et peuvent avoir des délais de livraison prolongés, ce qui justifie une gestion plus minutieuse.
- **Classe B** : Les produits de cette catégorie sont relativement coûteux et moins disponibles sur le marché, nécessitant donc une attention modérée en termes de gestion.
- **Classe C** : Les articles de cette catégorie sont courants et peu coûteux, demandant ainsi peu de temps et de ressources de la part du gestionnaire. Évidemment, en fonction de leur catégorie, chaque produit sera géré de manière spécifique.

Tableau 3 : Classification des stocks selon la méthode ABC

| Nom de l'article | Quantité vendue | Coût unitaire (euros) | Valeur monétaire (euros) | % de la valeur monétaire | Ordre décroissant des % | Articles dans l'ordre | % cumulés | Type de classe |
|------------------|-----------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------|----------------|
| A | 100000 | 0,04 | 4000 | 35,1 | 42,2 | G | 42,2 | A |
| B | 4000 | 0,1 | 400 | 3,5 | 35,1 | A | 77,3 | A |
| C | 200 | 0,2 | 40 | 0,35 | 3,6 | F | 80,9 | B |
| D | 350 | 0,09 | 31,5 | 0,28 | 3,5 | B | 84,4 | B |
| E | 5500 | 0,05 | 275 | 2,4 | 3,4 | L | 87,8 | B |
| F | 2700 | 0,15 | 405 | 3,6 | 3,3 | N | 91,1 | B |
| G | 20000 | 0,24 | 4800 | 42,2 | 2,4 | E | 93,5 | B |
| H | 7200 | 0,02 | 144 | 1,3 | 2,2 | J | 95,7 | B |
| I | 450 | 0,11 | 49,5 | 0,44 | 1,3 | H | 97 | C |
| J | 25000 | 0,01 | 250 | 2,2 | 0,74 | M | 97,74 | C |
| K | 100 | 0,52 | 52 | 0,46 | 0,67 | O | 98,41 | C |
| L | 3000 | 0,13 | 390 | 3,4 | 0,46 | K | 98,87 | C |
| M | 1200 | 0,07 | 84 | 0,74 | 0,44 | I | 99,31 | C |
| N | 12500 | 0,03 | 375 | 3,3 | 0,35 | C | 99,66 | C |
| O | 950 | 0,08 | 76 | 0,67 | 0,28 | D | 99,94 | C |

Source : <https://slideplayer.fr/slide/519420/>

⁶ Pierre ZERMAT I, Pratique de la gestion des stocks, édition DUNOD, 6ème édition, Paris, 2001, P 33.

1.4.2. Classification selon la méthode 20/80 ou loi de Pareto

La méthode 20/80 vise à identifier les articles qui doivent être gérés en priorité en se basant sur le principe que "20% des éléments contribuent à 80% du résultat". Cette approche s'inspire des observations de l'économiste et sociologue italien Wilfredo Pareto (1848-1923), qui a initialement noté l'inéquité de la répartition des revenus dans la société. Il a constaté que 20% de la population génère 80% des revenus.⁷

Ce concept a été validé et appliqué dans divers domaines, notamment par Joseph Juran, qui a affirmé que "dans tout groupe d'éléments contribuant à un effet combiné, la majeure partie de cet effet est attribuée à un nombre relativement restreint de ces éléments". En gestion des stocks, la méthode 20/80 est un moyen efficace d'identifier les articles les plus importants et de concentrer les efforts de gestion sur eux, en maximisant ainsi l'impact sur les résultats.

- **Application**

Selon le principe de Pareto, il est judicieux pour les services commerciaux de se concentrer exclusivement sur les 20 % de clients qui génèrent 80 % de leurs ventes. Cependant, il y a un défi supplémentaire : toujours selon Pareto, 20 % des clients peuvent être à l'origine de 80 % des problèmes, plaintes, appels téléphoniques et autres désagréments. Si ces deux groupes se chevauchent, alors tout va bien.

Cependant, dans la réalité, il est peu probable que ces deux groupes se confondent. La même logique s'applique également aux employés, notamment au directeur commercial. La vie est parfois complexe, mais cet outil de l'analyse de Pareto reste un point de départ intéressant pour la réflexion sur la gestion des clients, des ressources, et des priorités.

- **Si 20% des clients représentent plus que 80% dans l'activité**

Lorsqu'une analyse révèle que 20% des clients génèrent plus de 80% de l'activité de l'entreprise, la situation peut être résumée comme suit :

L'entreprise a mis la plupart de ses ressources dans un seul panier, ce qui la rend vulnérable et déséquilibrée en termes d'activité. Le risque est élevé, car la perte d'un de ses principaux clients pourrait la mettre dans une position précaire. Dans cette situation, l'entreprise devrait :

⁷ Dominique Michel [DOC] La loi de Pareto | L'Entreprise.com | Mis en ligne le 20/03/2003

- Accorder une attention particulière à ses principaux clients, car sa survie dépend d'eux. Les équipes commerciales doivent être très prévenantes envers ce segment de clientèle.
- Pour rétablir un équilibre plus sain dans la répartition des clients, il est impératif de développer des clients de niveau moyen afin d'obtenir une base plus stable. Cela permettrait à l'entreprise de diversifier ses sources de revenus et de réduire sa dépendance envers un petit nombre de clients.
- **Si 20% des clients représentent moins que 80% dans l'activité**

Si l'analyse révèle que 20% des clients génèrent moins de 80% de l'activité de l'entreprise, cela signifie que l'entreprise a dispersé son activité de manière inefficace. Cela implique une plus grande dépense d'énergie commerciale pour atteindre les objectifs, une augmentation des coûts, et une réduction de la rentabilité des investissements. Pour remédier à cette situation, les actions recommandées sont les suivantes :

- Développer une clientèle plus importante et rentable.
- Fidéliser les clients existants et développer davantage d'activités avec eux.
- Concentrer les efforts commerciaux sur les clients principaux.

La mise en œuvre de ces actions peut commencer par la création d'un graphique représentant un classement des données, ce qui permettra de mieux visualiser la répartition des clients en termes de valeur pour l'entreprise. Cette démarche peut être réalisée à l'aide d'outils tels qu'Excel, qui sont bien adaptés pour créer facilement ces types de diagrammes.

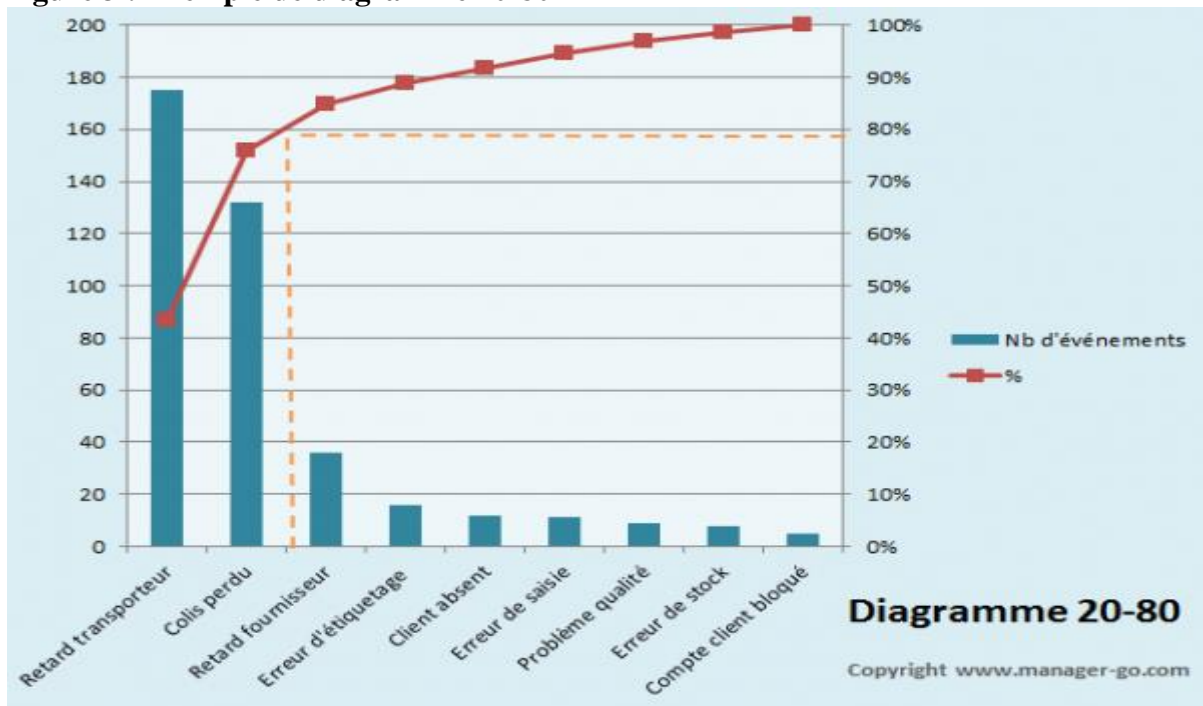
Tableau 4 : Exemple d'un tableau 20-80

| | A | B | C | D |
|----|--------------------------------|-----------------|-------|------|
| 1 | Causes de retards de livraison | Nb d'événements | Cumul | % |
| 2 | Retard transporteur | 175 | 175 | 43% |
| 3 | Colis perdu | 132 | 307 | 76% |
| 4 | Retard fournisseur | 36 | 343 | 85% |
| 5 | Erreur d'étiquetage | 16 | 359 | 89% |
| 6 | Client absent | 12 | 371 | 92% |
| 7 | Erreur de saisie | 11 | 382 | 95% |
| 8 | Problème qualité | 9 | 391 | 97% |
| 9 | Erreur de stock | 8 | 399 | 99% |
| 10 | Compte client bloqué | 5 | 404 | 100% |
| 11 | Total | 404 | | |

Source : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/la-methode-des-20-80>

Une fois votre tableau terminé, construisez votre diagramme en utilisant les fonctions d'Excel pour insérer un graphique.

Figure 3 : Exemple de diagramme 20-80



Source : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/la-methode-des-20-80>

Les domaines à fort impact se trouvent dans la partie gauche du graphique. Une observation importante est que les causes "Retard transporteur" et "Colis perdu" représentent presque 80% des cas de retard de livraison. Cela indique clairement que ces causes sont cruciales et nécessitent une analyse approfondie pour définir des mesures correctives adéquates.

2. La gestion des stocks

Dans les paragraphes suivants, nous aborderons la gestion des stocks, en mettant en lumière les facteurs susceptibles d'améliorer cette gestion, ainsi que les objectifs et les enjeux associés. De plus, nous identifierons les coûts générés par les stocks.

2.1. Définition de la gestion de stock

La gestion des stocks est une discipline clé de la logistique que tout professionnel œuvrant dans ce domaine doit maîtriser. Elle vise à organiser efficacement la gestion des flux d'informations, de matières physiques, et des activités au sein de l'entreprise.⁸

⁸ PIERRE ZERMATI, « pratique de la gestion des stocks », édition Dunod, 6ème édition, 2005, Paris page 03

En substance, la gestion des stocks consiste à déterminer la quantité optimale de produits à conserver en stock, de manière à garantir un approvisionnement adéquat tout en répondant promptement aux besoins de l'entreprise.⁹

Cette discipline englobe un ensemble de règles administratives et techniques qui régissent l'ensemble du cycle de vie des stocks, de leur approvisionnement à leur stockage, leur distribution, et leur contrôle. Son objectif principal est d'éviter les ruptures de stock, de minimiser les immobilisations financières liées aux stocks, et d'améliorer les conditions d'approvisionnement. Pour accomplir ces missions avec succès, il est essentiel que l'entreprise mette en place une organisation structurée et réfléchie dans le domaine de la gestion des stocks.¹⁰

Figure 4 : Gestion des stocks



Source : <https://www.piloter.org/techno/SCM/gestion-des-stocks.htm>

2.2. Objectifs de la gestion des stocks

La gestion des stocks répond à un double objectif :¹¹

⁹ RAMBAUX .A, Gestion économique des stocks, édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 1963.

¹⁰ BELACEL, Mohamed Saïd. La gestion des stocks, éditions gestion, Tizi-Ouzou, p.32

¹¹ Jean-Pierre Briffaut, Systèmes d'information en gestion industrielle, Edition Hermes science publication, Paris, 2000, page 277.

- **Optimisation Quantitative et Financière** : Cela implique de prendre des décisions quantitatives et financières concernant les matières premières, les produits en cours de fabrication et les produits finis stockés au sein de l'entreprise. Le but est de maintenir des niveaux appropriés de stocks pour répondre à la demande, tout en minimisant les coûts de production et en réduisant les risques liés à l'obsolescence.

D'autres objectifs de la gestion des stocks incluent :

- **Compréhension de l'Étendue des Stocks** : Il est essentiel de comprendre l'ampleur des stocks dans une entreprise, notamment dans un environnement économique compétitif où la compétitivité est un enjeu clé.
- **Adaptation de la Gestion des Stocks** : La capacité à adapter les méthodes de gestion des stocks et d'approvisionnement en fonction des besoins et des évolutions de l'entreprise.
- **Identification d'Actions Diverses** : La possibilité d'identifier et d'entreprendre diverses actions au sein de l'entreprise pour optimiser la gestion des stocks.
- **Maîtrise des Caractéristiques des Flux** : Il s'agit de maîtriser et comprendre toutes les phases des flux de stocks pour une meilleure planification.
- **Fourniture de Produits de Qualité au Meilleur Coût** : La gestion des stocks aide à assurer que les produits nécessaires sont disponibles sans faille, tout en cherchant à minimiser les coûts.
- **Mise à Disposition des Stocks aux Utilisateurs** : Assurer que les stocks sont accessibles et utilisables par les différents acteurs au sein de l'entreprise.
- **Anticipation des Besoins Futurs** : En prévoyant les besoins de la période à venir et en déterminant les quantités nécessaires pour éviter les pénuries.

2.3. Le but, rôle et les missions de la gestion des stocks

2.3.1. Le but de la gestion des stocks

La gestion des stocks revêt une importance capitale, car elle permet d'anticiper avec précision les moments où il sera nécessaire de réapprovisionner, garantissant ainsi la continuité de la production et évitant tout risque d'arrêt de la chaîne de production.

Cet approvisionnement en biens doit être effectué dans des conditions optimales, ce qui implique strictement l'application de toutes les normes de gestion adéquates pour

n'acquérir que ce qui est nécessaire en quantité. Cela contribue à optimiser les coûts et à maintenir un flux de production régulier et efficient.

2.3.2. Le rôle de la gestion des stocks

Le rôle de la gestion des stocks est de maintenir un niveau de stock à la fois nécessaire et économique. En plus des tâches courantes telles que la tenue d'un fichier des valeurs, la supervision et l'assistance aux magasins, la création de bons de commande, et la complétion des documents émis par les magasiniers, la gestion des stocks implique également des responsabilités plus complexes, notamment :

- **Définition des Niveaux de Stock** : Cela comprend la détermination des niveaux de stock tampon, de stock maximum et de stock d'alerte en collaboration avec les services techniques.
- **Établissement du Point de Départ du Système** : Il s'agit de définir le point de départ du système de gestion des stocks, c'est-à-dire le point de référence à partir duquel les calculs et les décisions sont pris.
- **Détermination des Quantités Économiques Requises** : La gestion des stocks implique également le calcul des quantités économiques nécessaires, ce qui vise à minimiser les coûts tout en assurant une disponibilité adéquate des produits.

2.3.3. Les missions de la gestion des stocks

Dans le concept de gestion des stocks, le mot gestion a toute sa signification et comprend les tâches suivantes :

2.3.3.1. La prévision dans la gestion des stocks

La gestion des stocks repose sur des prévisions et des attentes claires. Pour gérer les inventaires de manière efficace, il est essentiel de soutenir ces prévisions aussi précisément que possible, en considérant :

- Calculer les quantités optimales nécessaires pour minimiser les coûts tout en assurant une disponibilité suffisante des produits.
- Comprendre les besoins en matières premières et produits finis de divers services et ateliers pour soutenir leurs opérations.
- Examiner les offres des fournisseurs, leurs délais de livraison, et leurs conditions pour prendre des décisions éclairées.

- Déterminer la fréquence à laquelle il est nécessaire de passer des commandes pour chaque produit.
- Définir la périodicité à laquelle les commandes pour un produit donné doivent être effectuées.
- Comprendre les tendances du marché, les variations de la demande, et les facteurs économiques qui peuvent influencer les niveaux de stock.
- Calculer la quantité de stock tampon nécessaire pour éviter les ruptures de stock, tout en respectant les normes de stockage.
- Évaluer les ressources nécessaires, comme le personnel, les véhicules, etc., pour la gestion des commandes et des livraisons.
- Frais de Candidature** : Prendre en compte les coûts liés au processus de passation de commandes et de gestion des stocks.
- Coûts de Détenion des Stocks** : Évaluer les coûts associés au stockage des produits, y compris les coûts de stockage, d'assurance, de maintenance, etc.

En anticipant et en prenant en compte ces facteurs, la gestion des stocks peut être plus précise et efficace, contribuant ainsi à l'optimisation des coûts et à la satisfaction des besoins de l'entreprise.

2.3.3.2. La coordination dans la gestion des stocks

La fonction de gestion des stocks, en raison de sa position au sein de l'organisation de l'entreprise, joue un rôle crucial en termes de coordination. Voici comment cela peut être structuré :

- **Relations entre les Fonctions d'Achat et/ou d'Approvisionnement et la Fonction de Production** : Les besoins exprimés par les ateliers et la production passent par la fonction de gestion des stocks, qui les traite avant de les transmettre aux services d'achat et/ou d'approvisionnement. Cela garantit une synchronisation efficace entre la production et l'approvisionnement en matières premières.
- **Relations entre les Fonctions Achats et/ou Marketing, Comptabilité et Finances** : La fonction de gestion des stocks joue également un rôle de liaison entre les différentes fonctions au sein de l'entreprise. Elle assure une communication fluide entre les services d'achat, de marketing, de comptabilité et de finances pour garantir une gestion optimale des stocks, des coûts, et une réponse aux besoins du marché.

2.3.3.3. L'organisation dans la gestion des stocks

La gestion de fonds considérables, notamment via des stocks, requiert une réglementation minimale. Pour ce faire, il est nécessaire de :

- Créer une Structure Fonctionnelle de Gestion des Stocks et Définir ses Relations avec les Autres Structures
- Création des Documents de Gestion et Organisation des Flux d'Information
- Déterminer les Ressources Humaines Nécessaires pour le Fonctionnement de la Structure de Gestion des Stocks et du Magasin
- Organisation des Zones de Stockage et des Entrepôts (Rayons, etc.)

La mise en place de ces éléments contribue à assurer une gestion efficace des fonds importants liés aux stocks, tout en garantissant la conformité aux réglementations et en optimisant les processus de gestion.

2.3.3.4. Le choix dans la gestion des stocks

La gestion des stocks est un choix constant, entre deux ou plusieurs propositions il faut sélectionner celle qui est optimale et entre :

- Les différentes propositions d'achat ;
- Les différentes possibilités de vente ;
- Les nombre de commandes par matière à effectuer ;
- Les quantités à stocker.
- Les stocks de sécurité à constituer.

2.3.3.5. Le contrôle dans la gestion des stocks

L'un des rôles essentiels de la gestion des stocks est d'assurer le contrôle de ces stocks, que ce soit de manière physique ou théorique. Généralement, à la fin d'une période (souvent à la fin de l'année), un inventaire physique est effectué pour comparer les chiffres réels aux données théoriques contenues dans la fiche d'inventaire. En cas d'écart entre ces deux, des justifications doivent être apportées (vol, erreur, détérioration, etc.).

Ce contrôle sert à évaluer l'état des matériaux et à prendre des mesures, le cas échéant, pour préserver les stocks de tout facteur pouvant contribuer à leur perte quantitative ou à une diminution de leur valeur qualitative. En d'autres termes, il permet de s'assurer que les stocks

sont correctement entretenus et gérés, tout en minimisant les risques de pertes ou de dégradation.

2.3.3.6. L'information dans la gestion des stocks

Le responsable du stock doit conserver et informer la Direction Générale et les autres services concernés :

- Des écarts de stocks entre la théorie et la pratique ;
- De l'état des stocks ;
- Des états quantitatifs et valorisés des stocks ;
- Des stocks de sécurité à mettre en place.

2.3.4. Les techniques de la gestion de stocks

2.3.4.1. La nomenclature

Il s'agit d'une liste complète de tous les éléments qui constituent l'inventaire de l'entreprise. Chaque article est enregistré avec sa propre étiquette ou référence unique. Les nomenclatures, qui sont les listes détaillées des articles, doivent être organisées de manière à être facilement consultables, idéalement regroupées à proximité les unes des autres, pour simplifier la recherche et la gestion des stocks. Cela permet une meilleure visibilité et un accès plus efficace aux informations sur les articles en inventaire.

2.3.4.2. La codification

L'identification des articles de l'inventaire implique l'attribution d'un code, le plus souvent sous forme numérique, à chaque article. Cette identification, ou balisage, doit être significative pour faciliter la recherche et la gestion des stocks. Il doit également être stable, ce qui signifie que le même article doit toujours conserver le même code, sans subir de modifications arbitraires. En outre, il est important que le balisage soit conforme à des normes ou des règlements, ce qui permet d'enregistrer de nouveaux matériaux dans des catégories déjà existantes de manière licite et organisée. Cela garantit la cohérence et l'efficacité de l'identification des articles dans l'inventaire.

2.3.4.3. La normalisation

La rationalisation des stocks implique de simplifier et de réduire le nombre d'articles en utilisant le même article pour différents usages, ce qui permet de réduire le nombre total

d'articles stockés. Pour mettre en place cette stratégie, il est important de créer un catalogue des articles du magasin et de le maintenir constamment à jour.

Ce catalogue devrait être organisé en familles et sous-familles d'articles pour une meilleure classification. Les articles doivent également être classés en fonction de critères techniques pertinents, ce qui facilite la recherche, la gestion et l'optimisation des stocks. En adoptant cette approche, une entreprise peut économiser des ressources et réduire les coûts liés à la gestion des stocks tout en maintenant un niveau de service satisfaisant pour ses clients.

Section 2 : Les pratiques de la gestion des stocks

Les prix d'achat et de vente des produits ne sont pas toujours fixes, ce qui peut rendre la valorisation des stocks plus complexe. Les entrées en stocks sont généralement valorisées à leurs prix d'achat ou de production, qui peuvent différer des prix actuels des articles en stock. Cela nécessite la mise en place de méthodes de valorisation des stocks. Dans cette section, nous allons expliquer trois méthodes courantes de valorisation des stocks, discuter de l'importance de la classification des articles, et expliquer le processus de classification en utilisant la méthode ABC.

1. La valorisation des stocks

Les stocks sont valorisés par la comptabilité de gestion à chaque étape du processus de production tenant compte de la sous activité. A l'entrée les stocks sont valorisés à leur coût d'achat et leur coût de production. A la sortie, l'entreprise a le choix entre trois principales méthodes de valorisation (FIFO, LIFO et PUMP)¹².

Figure 3 : Valorisation des entrées et des sorties de stock



Source : réalisé par nos soins

¹² https://www.flf.fr/breves/valorisation-des-stocks-l-entree-sortie_453.html, consulté le 06-06-2023

1.1. Valorisation des entrées

Les stocks sont évalués en fonction de leur coût d'achat et de leur coût de production, qui sont déterminés en combinant divers éléments. Si les stocks restent en entrepôt pendant une période prolongée, il est essentiel de prendre en considération les frais de stockage.

1.1.1. Le coût d'acquisition

Il s'agit de la somme du prix d'achat du bien acquis, à laquelle s'ajoutent les coûts de transport, de manutention, ainsi que les taxes, tout en soustrayant les taxes récupérables. Le calcul du coût d'acquisition devient de plus en plus compliqué avec l'introduction des frais accessoires d'achat, qui incluent souvent des frais variables, ce qui rend la détermination de ce coût plus complexe.

1.1.2. Le coût de production

Le plan comptable général stipule que le coût de production des stocks englobe à la fois les coûts directement liés à la fabrication des unités ainsi que les frais généraux de production, qu'ils soient variables ou fixes.

Les charges variables à incorporer dans les coûts de production des stocks dépendent directement ou indirectement du volume de production. Cela inclut les matières premières et les fournitures utilisées, qui sont évaluées au moment de leur sortie des stocks, ainsi que les coûts de main-d'œuvre.

Quant aux frais généraux, qu'ils soient variables ou fixes, ils représentent des coûts indirects de production, englobant des éléments tels que la main-d'œuvre indirecte, les amortissements et l'entretien des bâtiments.

1.1.3. La prise en compte de la sous-activité dans l'évaluation des stocks

La détermination des coûts de production, selon le plan comptable général, prend également en considération la notion de sous-activité. Cependant, il est important de noter que la sous-activité dépend du niveau normal d'activité, qui peut parfois être difficile à définir clairement.

En cas de sous-activité, les frais fixes demeurent inchangés, mais leur allocation diffère. En d'autres termes, pendant la sous-activité, les frais fixes sont imputés à l'activité

normale plutôt qu'à la sous-activité, dans le but de calculer des coûts unitaires qui ne reflètent pas la variation de l'activité.

1.2. Valorisation des sorties

Parmi plusieurs méthodes de valorisation des sorties, nous avons sélectionné 3 méthodes dont nous allons faire l'analyse¹³ :

1.2.1. Méthode F.I.F.O (P.E.P.S)

L'acronyme FIFO provient des mots anglais "First In, First Out", ce qui se traduit en français par "Premier Entré, Premier Sorti". Selon cette méthode, on suppose que les articles les plus anciens ajoutés aux stocks sont les premiers à être utilisés. Par conséquent, les sorties du magasin sont évaluées en utilisant les prix initiaux auxquels ces articles ont été achetés, ce qui influence le coût de revient.

1.2.2. Méthode L.I.F.O (D.E.P.S)

Tout comme la méthode précédente, l'acronyme LIFO provient de l'anglais, signifiant "Last In, First Out" en français, soit "Dernier Entré, Premier Sorti". Selon cette approche, les articles les plus récemment ajoutés aux stocks sont les premiers à être utilisés, les magasiniers prélevant les articles les plus accessibles dans les casiers.

Cependant, cette pratique est considérée comme risquée, en particulier pour les articles périssables, où elle est interdite. Les sorties et les coûts de revient sont donc influencés par des coûts relativement récents, tandis que les stocks sont évalués à des valeurs anciennes. Il est important de noter que l'administration fiscale n'accepte pas l'utilisation de cette méthode pour la valorisation des stocks.

En conséquence, elle est rarement utilisée dans les entreprises, même si la comptabilité analytique offre une certaine flexibilité en matière d'organisation.

1.2.3. Méthode de Prix Moyen Pondéré (P.M.P ou P.U.M.P)

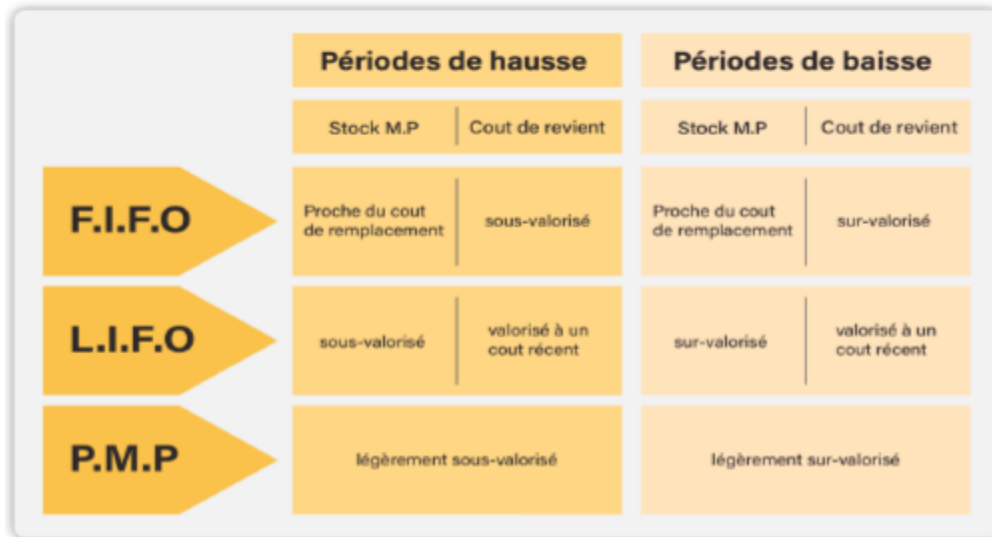
La méthode du coût moyen pondéré consiste à attribuer à chaque article en stock un coût moyen calculé en divisant le coût total de toutes les entrées successives par la quantité totale entrée, et ensuite à utiliser ce coût moyen pour évaluer chaque sortie. Il existe plusieurs

¹³ André Marchal, Logistique globale « Supply Chain Management » ellipses, 2006, p, 178-180.

variantes de cette méthode, les deux principales étant le coût moyen pondéré de période et le coût moyen pondéré mobile.

1.3. Conséquences de choix de la méthode

Figure 4 : Méthodes de valorisation des entrées et sorties de stock



Source : André Marchal, 2006

Le choix de la méthode d'évaluation des stocks a des répercussions sur la valeur des stocks, le coût de revient et, par conséquent, sur les résultats de l'entreprise. Cependant, il est essentiel de considérer ces conséquences en fonction de l'évolution économique globale.

La méthode LIFO (Dernier Entré, Premier Sorti) est celle qui suit le plus étroitement les variations des coûts au niveau du coût de revient. Les dirigeants d'entreprise ont tendance à l'utiliser en comptabilité analytique en période de hausse, car elle permet d'imputer des coûts plus proches de la réalité aux coûts de revient.

À l'inverse, la méthode FIFO (Premier Entré, Premier Sorti) va à l'encontre des variations des coûts, ce qui signifie que le coût de revient est sous-évalué en période de hausse et surévalué en période de baisse. Elle ne fournit donc pas des valeurs exactes pour les articles en stock.

Enfin, la méthode du coût moyen pondéré (P.M.P) offre une valorisation intermédiaire entre les deux méthodes précédentes et est généralement bien vue, notamment par l'administration fiscale.

2. Les méthodes d'évaluation de la gestion des stocks

Dans cette section, nous allons explorer les méthodes d'évaluation de la gestion des stocks. Tout d'abord, nous commencerons par introduire les principaux indicateurs de gestion des stocks, puis nous examinerons les modèles fondamentaux dans ce domaine.

2.1. Les principaux indicateurs de gestion des stocks

Les indicateurs de gestion des stocks peuvent être classés en deux catégories en fonction de leur objectif, présentées comme suite :

2.1.1. Pour éviter une rupture de stock

La rupture de stock est souvent perçue comme un problème majeur pour une entreprise, susceptible de déclencher d'autres problèmes plus graves et complexes. Afin d'éviter une rupture de stock, le responsable de la gestion des stocks doit surveiller en permanence l'évolution des indicateurs suivants :

2.1.1.1. Stock de sécurité

Pour éviter une rupture de stock, le gestionnaire des stocks établit un niveau de stock de sécurité supérieur à la demande moyenne habituelle, en prenant en compte les délais de réapprovisionnement souvent imprévisibles. Bien qu'il existe de nombreuses techniques complexes pour calculer un stock de sécurité, une méthode simple peut être utilisée pour le définir. Si l'on dispose de la demande moyenne, de la demande maximale sur la période, et du délai d'approvisionnement, on peut aisément déterminer le stock de sécurité requis avec les formules suivantes¹⁴ :

- **Formule 01** : *Stock de sécurité = (vente maximum x délais maximum) - (vente moyenne x délai moyen).*
- **Formule 02** : *Stock de sécurité (SS) = Vente Moyenne (VM) x Jours de sécurité*
- **Formule 03** : *Stock sécurité = Stock d'alerte - Stock minimum*

2.1.1.2. Stock minimum

Le stock de sécurité est le niveau de stock nécessaire pour couvrir la consommation de matières pendant le délai de livraison. Il garantit la possibilité de maintenir une activité normale pendant la période de réapprovisionnement, c'est-à-dire entre la date de commande et

¹⁴ Thierry Roques : Optimisez votre chaîne logistique *Prévoir la demande Gérer les approvisionnements et les stocks*, AFNOR Éditions et Livres à Vivre, édition 2015, p43.

la date de livraison. En outre, il prévient la chute du stock en dessous de ce niveau critique, évitant ainsi une rupture de stock.

On retiendra la formule : **Stock minimum = Stock d'alerte – Stock de sécurité.**

2.1.1.3. Stock d'alerte

Le stock d'alerte, également connu sous le nom de "stock critique", représente le niveau minimum de stocks qui doit déclencher un processus de réapprovisionnement. Son objectif principal est de prévenir une rupture de stock en signalant qu'il est temps de passer une commande de réapprovisionnement.

On retiendra la formule :

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

2.1.1.4. Stock maximum

Le niveau de stock atteint son maximum au moment de la réception des commandes effectuées par l'entreprise et les quantités sont entrées dans les stocks. Pour le calculer il faut appliquer la formule suivante :

$$\textit{Stock maximum} = \textit{la quantité maximum} + \textit{stock de sécurité}$$

2.1.2. Pour vérifier la bonne gestion des stocks

Une bonne gestion des stocks permet à l'entreprise de devenir plus performante et compétitive. Pour vérifier si la gestion des stocks est bonne, quatre indicateurs de stocks doivent être calculés par le gestionnaire des stocks¹⁵ :

2.1.2.1. Le taux de service

Le taux de service, également connu sous le nom de Taux de Service Logistique ou Service Rate, est un indicateur qui représente le ratio entre les commandes livrées dans les délais et le nombre total de commandes. Pour le calculer, il vous suffit, sur une période donnée, de diviser le nombre de commandes livrées dans les délais par le nombre total de commandes reçues.

¹⁵ <https://www.manutan.fr/blog/methode-travail/suivre-la-performance-de-votre-entrepot/> consulté le 04-06-2023.

Il est recommandé de consulter ce taux de service au moins une fois par semaine ou par mois afin de mesurer votre performance et de constituer un historique de vos résultats au fil du temps. Cela permet d'évaluer l'efficacité de vos opérations logistiques et de prendre des mesures pour améliorer la satisfaction du client.

2.1.2.2. Le taux de disponibilité

L'indicateur du taux de disponibilité est principalement utilisé dans le secteur de la vente au détail et de la distribution. Il représente le pourcentage de produits disponibles pour les clients à un moment donné.

Par exemple, si vous avez 100 produits répertoriés dans votre catalogue ou entrepôt, mais seulement 70 d'entre eux sont réellement disponibles pour les clients, le taux de disponibilité serait de 70 % (70/100).

Le calcul du taux de disponibilité est effectué à un moment précis, idéalement le jour même, et il peut ensuite être suivi par des moyennes quotidiennes. Ce calcul ne prend en compte que les produits actifs du catalogue, excluant les produits en fin de série et les nouveaux produits qui ne sont pas encore en stock. Cela permet d'évaluer la disponibilité réelle des produits pour les clients.

2.1.2.3. Le taux de rotation (dit aussi de couverture)

Le taux de rotation des stocks est un indicateur qui permet de mesurer le nombre moyen de jours nécessaires pour écouler un stock. Si votre taux de rotation des stocks est élevé, il est judicieux de rester attentif aux risques de rupture de stock.

Le calcul du taux de rotation des stocks se divise en deux étapes. Tout d'abord, il faut calculer la quantité moyenne en stock et sa valeur au prix de vente. Ensuite, on peut procéder au calcul du taux de rotation en utilisant les formules suivantes :

$$\textit{Stock moyen} = (\textit{stock du début} + \textit{stock de la fin}) \div 2$$

$$\textit{Taux de rotation des stocks} = \textit{Chiffre d'affaires} \div \textit{stock moyen (au prix de vente)}.$$

Lorsque vous effectuez ces calculs, il est crucial de veiller à utiliser des périodes de référence cohérentes. Pour les articles ayant une durée de vie très courte, il est recommandé de calculer le taux de rotation par mois ou en fonction de la durée de vie spécifique de

l'article. En revanche, pour les articles à durée de vie très longue, il est préférable d'effectuer les calculs sur des périodes relativement étendues, par exemple sur une année.

De plus, il est conseillé de calculer cet indicateur en valeur plutôt qu'en quantité, afin d'éviter que des articles présents en grande quantité n'affectent de manière disproportionnée les résultats du calcul.

Un taux de rotation très élevé est généralement un indicateur positif, indiquant une gestion efficace des stocks et une rotation rapide des produits, ce qui peut contribuer à une meilleure performance financière de l'entreprise.

2.1.2.4. Le taux d'occupation

Un indicateur qui nous permet de suivre en pourcentage l'espace disponible dans le magasin ou l'entrepôt. Il est calculé par la formule suivante :

(Quantité moyenne stockée / capacité du magasin) x100

Un taux d'occupation supérieur à 85 % signifie que le magasin ou l'entrepôt est surchargé et qu'il devient difficile d'effectuer de nouvelles commandes ou de recevoir des quantités supplémentaires.

En conclusion, il est vivement recommandé d'utiliser l'ensemble de ces indicateurs pour créer un tableau de bord de suivi de l'état des stocks. Cela permettra de mieux gérer les stocks, de garantir une gestion optimale et d'intervenir avant que des problèmes de stockage ne surviennent. Un suivi régulier à l'aide de ces indicateurs contribue à une gestion plus efficace des stocks et à la prévention des problèmes potentiels.

2.2. Les modèles de gestion des stocks

Pour gérer un stock, deux questions fondamentales se posent¹⁶ :

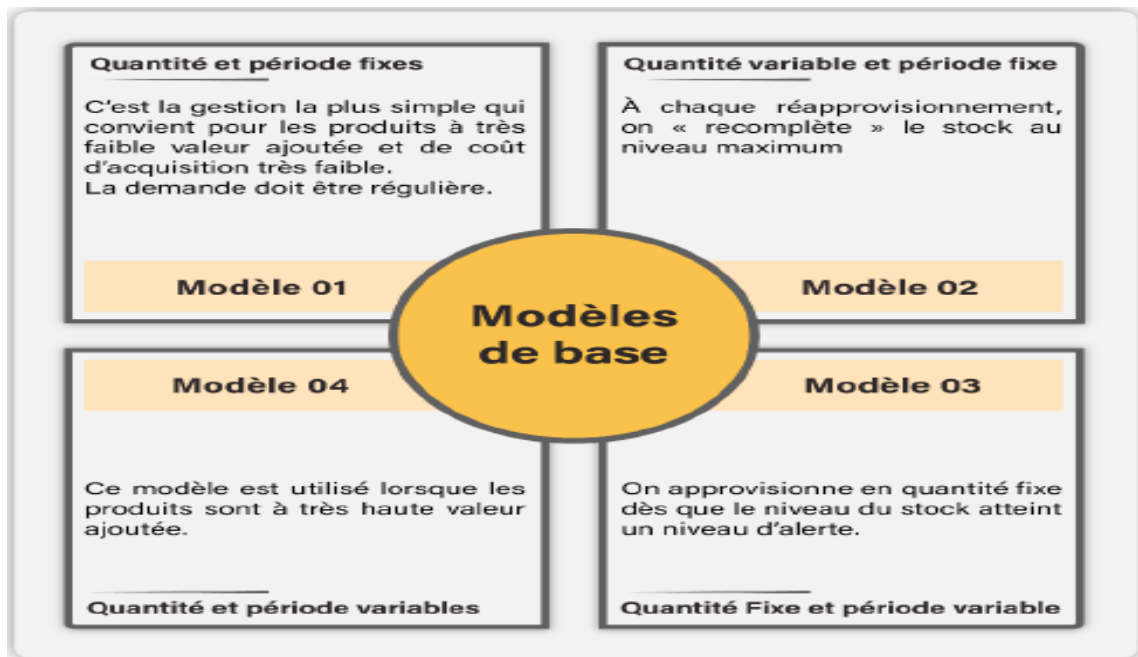
- **Quand commander ?**
 - Soit le gestionnaire passe une commande à périodicité fixe (une fois par semaine, mois...).
 - ou lorsque le niveau de stock atteint le seuil d'alerte « stocks d'alerte ».

¹⁶ Philippe Arnould, Jean Renaud, Guide de la gestion industrielle « principes, méthodes et outils », AFNOR éditions, 2008, P, 78-82

• **Combien commander ?**

- Soit la commande survient lorsqu'un stock minimum est atteint et on approvisionne la même quantité.
- Soit la passation de commande a lieu à périodicité fixe et on approvisionne des quantités différentes d'une commande à l'autre.

Figure 5 : Les modèles de base de la gestion des stocks



Source : Réalisé par nos soins

Quel que soit le modèle utilisé, deux objectifs sont recherchés :

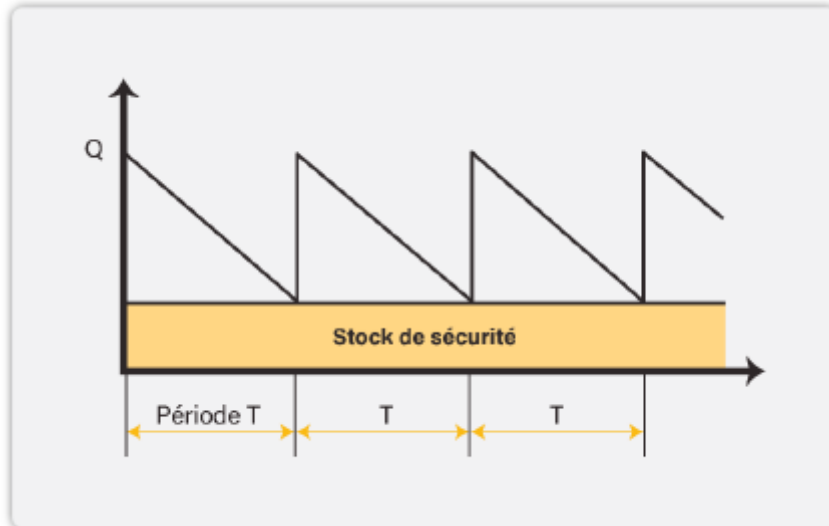
- minimiser le coût d'approvisionnement, c'est-à-dire l'ensemble des coûts d'achat, de commande, de stockage et de pénurie dans le cas où le prix d'achat est constant,
- assurer un taux de service maximum : ce taux se mesure en nombre d'articles fournis par rapport au nombre d'articles demandés.

2.2.1. Méthode de réapprovisionnement fixe (quantité et période fixes)

Ce type de gestion est couramment utilisé pour les produits de catégorie C (classification ABC) et s'applique spécifiquement aux articles à consommation continue et très régulière. À intervalles fixes, déterminés par le client ou imposés par le fournisseur, des quantités fixes (par exemple, la quantité économique) sont commandées pour des produits tels que des articles d'entretien, des rondelles, des vis, etc. Un stock de sécurité est calculé pour

répondre à la demande entre deux commandes et pour faire face à de légères variations de la demande.

Figure 6 : Réapprovisionnement fixe



Source : Philippe Arnould, Jean Renaud, 2008

Si la quantité économique est utilisée, la période économique sera :

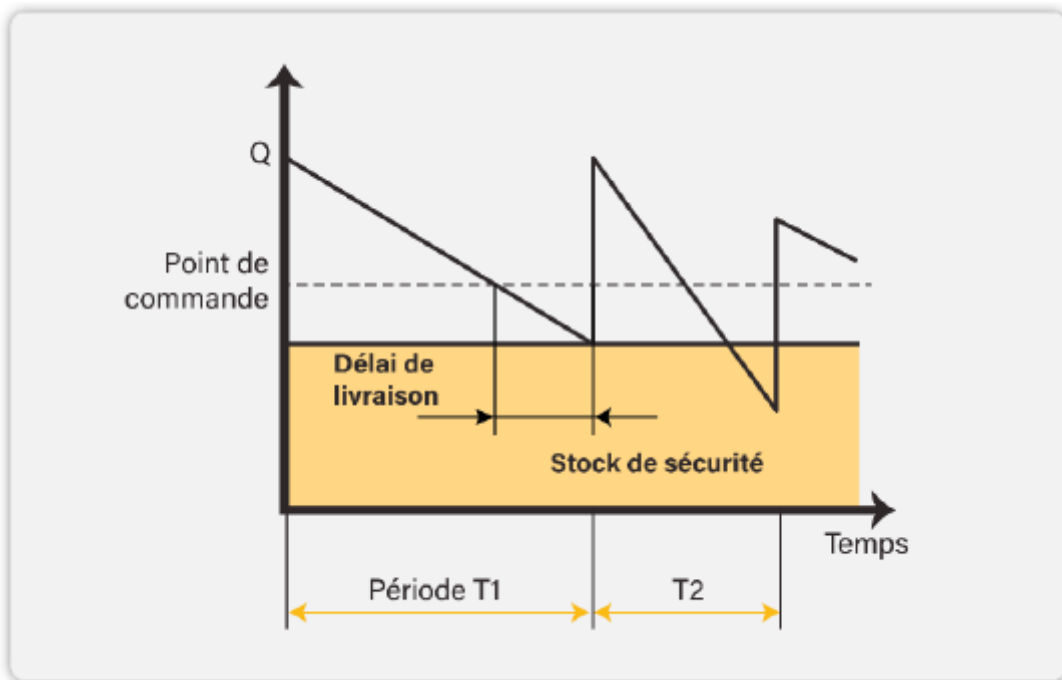
$$QE = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot Cl}{a \cdot t}} \quad PE = 12 \sqrt{\frac{2 \cdot Cl}{t \cdot D \cdot a}}$$

2.2.2. Méthode du point de commande (quantité fixe et période variable)

Ce type de gestion, appelé méthode du point de commande, implique de commander une quantité fixe dès que le niveau de stock atteint un seuil minimum prédéfini. Dans cette méthode, les éléments suivants sont déterminés :

- La quantité fixe à commander (par exemple, la quantité économique).
- Le seuil d'alerte, également connu sous le nom de point de commande, qui est égal à la demande moyenne de l'article sur la durée de réapprovisionnement, à laquelle on ajoute éventuellement le stock de sécurité. Lorsque le niveau de stock atteint ce point de commande, une nouvelle commande est déclenchée pour maintenir le niveau de stock adéquat.

Figure 7 : Méthode du point de commande



Source : Philippe Arnould, Jean Renaud, 2008

Niveau du point de commande : $Du \cdot DL + Ss$, avec :

Du = demande unitaire moyenne par unité de temps

DL = délai d'approvisionnement de l'article

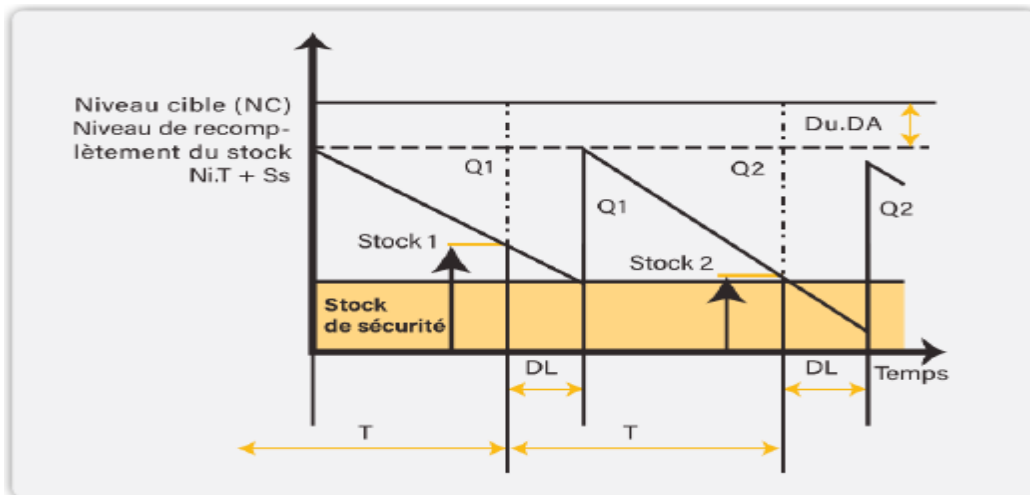
Ss = stock de sécurité

Note : Cette méthode est particulièrement adaptée lorsque la demande varie considérablement au fil du temps. Il est possible de surveiller automatiquement le seuil de commande grâce à des systèmes informatiques. De plus, le fournisseur doit s'adapter en livrant selon des périodes variables en fonction des commandes générées par le seuil de commande.

2.2.3. Méthode de reapprovisionnement (quantité variable et période fixe)

À intervalles fixes, l'objectif est de réapprovisionner le stock initial. Le niveau de ce stock cible est déterminé en prenant en compte la demande par unité de temps (Du) et l'intervalle de temps entre deux commandes (T).

Figure 8 : Méthode de reapprovisionnement



Source : Philippe Arnould, Jean Renaud, 2008

Niveau cible NC : $Du. (T + DL) + Ss$, avec :

- Du = demande moyenne par unité de temps
- T = période de consommation (entre deux commandes)
- DL = délai d'approvisionnement
- Ss = stock de sécurité
- Quantité à commander à l'instant (i) : $Qi = NC - \text{stock}(i)$, avec :
- Qi = quantité à commander
- NC = niveau cible (utilisé pour déterminer Qi)
- $\text{Stock}(i)$ = niveau de stock physique à l'instant i

Note : Le niveau cible ne peut être atteint que si aucune consommation n'a lieu pendant le délai de réapprovisionnement. La formule de la période économique peut être appliquée dans ce modèle de gestion. Cependant, en cas de variations importantes de la demande, il est recommandé d'utiliser le modèle du point de commande, car il nécessite un stock de sécurité moins important pour faire face aux fluctuations de la demande.

2.2.4. Méthode d'approvisionnement (quantité et période variables)

Cette méthode de gestion est adaptée aux produits de la classe A (classification ABC). Ces produits sont généralement coûteux et présentent un risque élevé de non-consommation. Il s'agit d'un petit nombre d'articles qui nécessitent une gestion attentive, souvent manuelle, en raison de leur importance et de leur valeur dans le contexte global des stocks.

Conclusion

Ce chapitre a jeté les bases de la gestion des stocks en présentant les concepts essentiels et en explorant les indicateurs clés. Nous avons compris que la gestion des stocks est cruciale pour garantir un approvisionnement efficace et répondre à la demande des clients. De plus, nous avons vu que la classification des stocks et leur valorisation sont des aspects importants de cette gestion. En explorant les différentes méthodes de gestion des stocks, nous avons constaté que des choix judicieux peuvent avoir un impact significatif sur les opérations et les résultats financiers.

La gestion des stocks est un domaine vaste et complexe, et une gestion efficace peut avoir un impact direct sur la rentabilité d'une entreprise. Il est donc essentiel de maîtriser les fondamentaux pour réussir dans ce domaine.

Chapitre 2

La performance de l'entreprise

Introduction

La performance d'une entreprise est un élément essentiel qui détermine sa réussite à long terme. Comprendre et mesurer la performance est crucial pour les dirigeants et les gestionnaires afin de prendre des décisions éclairées et d'assurer la pérennité de l'entreprise. Dans ce chapitre, nous explorerons en détail les notions de base sur la performance d'une entreprise, ainsi que le lien crucial entre la gestion des stocks et la performance globale de l'entreprise.

La section 1 de ce chapitre jettera les bases en définissant la performance, en examinant les différentes formes de performance, les critères de mesure, les objectifs visés, les typologies et caractéristiques qui lui sont associées. Nous explorerons également les multiples sources et dimensions qui contribuent à la performance d'une entreprise.

La section 2, quant à elle, se concentrera sur le lien spécifique entre la gestion des stocks et la performance de l'entreprise. Nous étudierons les ratios de gestion des stocks, en définissant leur rôle, leurs types et en mettant en lumière leur importance pour l'entreprise. Nous analyserons également comment la gestion des stocks a un impact direct sur la performance globale de l'entreprise, en particulier sur la fonction de production.

En somme, ce chapitre est une plongée approfondie dans le monde complexe de la performance d'entreprise, en mettant en évidence l'importance cruciale de la gestion des stocks. Comprendre ces concepts est essentiel pour quiconque aspire à diriger une entreprise prospère et durable.

Section 1 : Notions de base sur la performance d'une entreprise

La performance de l'entreprise est un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un moment donné, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu.

La performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations. Dans cette section nous introduisons les généralités sur la performance.

1. Définition de la performance

La performance peut être définie de plusieurs manières, nous retrouvons :

LORINO a écrit sur ce sujet « *Est performance dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur* »¹⁷

Pour MEIER Olivier (2009) : « *La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par 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.* »¹⁸

Pour DORIATH (2008) : « *Le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisations. Elle a pour objectif la prise de décision permettant d'améliorer les conditions de performance* ».¹⁹

Pour Chandler: il considère la performance comme 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.²⁰

D'après ces définitions on peut dire que la notion de performance découle du degré de conformité entre les buts ou les objectifs tracés et les résultats obtenus, mais d'atteindre ces résultats avec un minimum de coûts.

¹⁷ LORINO Philippe, « Méthodes et pratique de la performance » Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003, p5.

¹⁸ MEIER Olivier, « dico du manager », édition DUNOD, Paris, 2009, p 155.

¹⁹ DORIATH. B, « le contrôle de gestion 20 fiches », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2008, p 129.

²⁰ Chandler A.D, « Organisation et performance des entreprises », Edition d'organisation, Paris, 1992, P. 21.

Pour être compétitive, toute entreprise doit être performante, c'est-à-dire meilleure que ses concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation.

Pour un niveau de performance élevé, nous avons trois conditions fondamentales :

- **Satisfaire les parties prenantes** : il s'agit pour les entreprises privées, des actionnaires, des clients, des fournisseurs et des distributeurs.
- **Améliorer le savoir-faire** : l'entreprise performante focalise son attention sur le savoir-faire, plutôt que les départements. On étudie les transactions interdépartementales et en créant des équipes multifonctionnelles déterminées à partir des savoir-faire nécessaires et des compétences existantes.
- **Meilleure gestion des ressources et de l'organisation** : pour mettre en œuvre le savoir-faire, l'entreprise a besoin des ressources en énergie, en matières, en hommes, en machines et en informations. Il ne suffit pas de les posséder mais de les bien gérer, l'entreprise a besoin d'une dimension organisationnelle.

2. Les formes de performance

La performance contient deux formes qui sont :

- a. **La performance externe** : C'est une performance qui s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation.

La performance externe a la nécessité de produire et communiquer les informations financières qui vont donner lieu à des débats entre les différentes parties prenantes.

- b. **La performance interne** : C'est une performance qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. La performance interne porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'entreprise.

Tableau 3 : La performance externe et interne.

| Performance externe | Performance interne |
|--|---|
| Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers. | Est tourné vers le manager |
| Porte sur le résultat, présent ou futur | Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation. |
| Nécessite de produire et de communiquer les informations financières. | Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision. |
| Générer l'analyse financière des grands équilibres. | Aboutir à la définition des variables d'action. |
| Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes. | Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but. |

Source : DRATH Brigitte, GOUJET Christian, « Gestion prévisionnel et mesure de la performance », DUNOD, paris, p170.

3. Les critères de mesure de la performance

La performance possède des critères suivants :

3.1. L'efficacité

L'efficacité décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixé. Être efficace serait donc produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés.

Selon BOISLANDELLE (H-M) l'efficacité est « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. Nous s'exprimerons donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système ».²¹

On distingue 3 types d'efficacité : efficacité économique, efficacité sociale, efficacité organisationnelle.

- **L'efficacité économique** : est appréhendée par les indicateurs comme le degré d'atteinte des objectifs. C'est la capacité à atteindre un résultat donné sans considération des moyens, ou des impacts générés.

²¹ BOISLANDELLE, H : « gestion des ressources humaines dans les PME », édition ECONOMICA, 2ème édition, paris 1998, p 140.

- **L'efficacité organisationnelle**: il s'agit de traduire une intention stratégique en leviers organisationnelle concrets qui garantiront la création de valeur. Un modèle organisationnel efficace apporte croissance, il améliore l'expérience client stimule l'innovation, garantit l'excellence opérationnelle
- **L'efficacité sociale** : permet de considérer les salariés comme partenaires et non seulement comme facteurs de production. Les indicateurs d'appréciation sont les suivants : la nature des relations sociales et l'activité sociale de l'entreprise, et climat social de l'entreprise.

L'efficacité se résume dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{résultat atteint} / \text{objectif visés}$$

3.2. L'efficience

Il sous-entend la meilleure gestion possible des moyens, c'est-à-dire le rapport entre les résultats obtenus et l'ensemble des moyens employés pour les obtenir. De ce fait l'efficience consiste à minimiser la quantité de ressources consommées pour une production donnée.

« L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre ».²²

On peut distinguer 2 types d'efficience :

- **Efficience allocutive** : qui consiste à mesurer, en terme relatifs, le degré d'exploitation des gains potentiels effectivement réalisés par le système d'échange.
- **L'efficience dynamique** : elle mesure la croissance de la productivité dans le temps grâce à l'innovation dans la technologie et l'organisation.

D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{résultat atteint} / \text{moyens mis en œuvre}$$

²² BOISLADELLE, H : op, cité ; p 139.

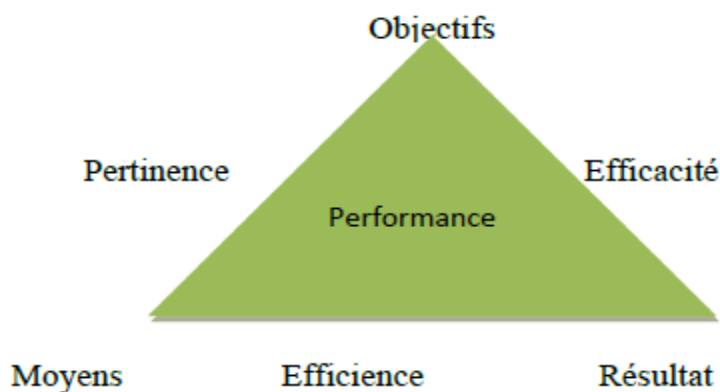
3.3. La pertinence

Elle consiste à mettre en œuvre des moyens de production conformément aux objectifs fixés. La pertinence d'une organisation se détermine principalement dans la phase de conception du système de production.

Pour être performant nous devons être efficaces, efficaces et pertinents. Donc :

La performance = l'efficacité+ l'efficience+ la pertinence

Figure 9 : Triangle de la performance.



Source : LONING.H ; le Contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques, 3ème Edition, Dunod, paris 2008.p06

- Le segment entre objectifs et résultats définit **l'efficacité** et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs, quels que soient les moyens utilisés.
- Le segment entre résultats et moyens définit **l'efficience** et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens.
- Le segment entre moyens et objectifs désigne la **pertinence** et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

4. L'objectif de la performance

Pour remplir sa mission l'entreprise fixe des objectifs intermédiaires, opérationnels ou d'exploitation qui permettent de s'acquitter de sa mission ultime.

Ces objectifs peuvent être le profit maximum, la survie, la puissance et le pouvoir, la part de marché, l'augmentation du chiffre d'affaire.

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise, en effet, une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- Développer les produits innovants (récents).
- Améliorer les processus de fabrication et les conditions de travail.
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison.
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle.
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité.
- Déterminer et calculer les compétences-clés.
- Augmenter la qualité du traitement des données.
- Améliorer l'esprit créatif du personnel.

5. Les typologies de la performance

Il existe plusieurs types de la performance dans l'entreprise parmi elle :

5.1. La performance globale

La performance globale de l'entreprise repose sur la combinaison de la performance individuelle et de la performance collective. La performance à long terme d'une entreprise a été réduite à la dimension financière, qui comprend la réalisation des attentes des actionnaires en matière de rentabilité et de chiffre d'affaires. Maintenir la part de marché pour la pérennité de l'entreprise. Mais au fil des années, nous sommes passés des représentations financières à une approche plus globale qui intègre les dimensions sociales et environnementales.

5.2. Les performances organisationnelles

Elle concerne l'efficacité de la structure et du fonctionnement organisationnel de l'entreprise, y compris la gestion des ressources humaines, la communication interne, la culture d'entreprise, etc. La performance organisationnelle peut être évaluée à l'aide d'indicateurs tels que le taux de rotation du personnel, l'engagement des employés, la satisfaction des employés, etc.

5.3. La performance commerciale

Elle mesure l'efficacité des activités de vente et de marketing de l'entreprise, telles que le chiffre d'affaires, la part de marché, le taux de conversion des prospects en clients, la

rétenion des clients, etc. La performance commerciale est souvent évaluée à l'aide d'indicateurs tels que le chiffre d'affaires par client, le taux de croissance des ventes, etc.

5.4. La performance sociale

C'est le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. Dans ce cadre il y a des critères qu'on peut utiliser à fin d'évaluer la performance sociale il peut s'agir par exemple :

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.
- Le niveau de satisfaction des salaires mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion.
- Le degré des conflits et des crises sociales, grèves, accidents de travail...
- Du taux rotation, le dialogue, avec les membres du comité d'entreprise.

5.5. La performance économique

La performance économique d'une entreprise ou d'une économie en général se réfère à sa capacité à générer des résultats financiers positifs et à créer de la richesse. Elle mesure l'efficacité avec laquelle les ressources sont utilisées pour produire des biens et des services, ainsi que la capacité à générer des revenus et à maximiser les bénéfices.

La performance économique peut être évaluée à l'aide de divers indicateurs et mesures, notamment :

- la croissance économique
- la productivité.
- La compétitivité.
- La Rentabilité.
- Le profit.

5.6. La performance stratégique

La performance stratégique se réfère à la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs à long terme et à mettre en œuvre avec succès sa stratégie globale. Elle évalue la mesure dans laquelle une entreprise est en mesure de réaliser sa vision, d'atteindre ses objectifs stratégiques et de créer de la valeur durablement.

La performance stratégique est liée à la direction stratégique de l'entreprise, qui comprend l'élaboration de la vision, la définition des objectifs, l'identification des opportunités, la prise de décisions stratégiques et la mise en œuvre de plans d'action.

5.7. La performance concurrentielle

La performance concurrentielle se réfère à la capacité d'une entreprise à rivaliser efficacement sur le marché avec d'autres acteurs présents dans le même secteur ou domaine d'activité. Elle évalue la mesure dans laquelle une entreprise peut se démarquer de ses concurrents et obtenir un avantage concurrentiel.

5.8. La performance humaine

La performance humaine se réfère à la capacité d'une personne à accomplir efficacement une tâche, un travail ou une activité spécifique. Elle évalue les compétences, les connaissances, les comportements et les résultats d'un individu dans un contexte donné. La performance humaine peut être évaluée dans différents domaines tels que le travail, le sport, les arts, l'éducation, etc.

5.9. La performance managériale

La performance managériale fait référence à l'évaluation de l'efficacité et de l'impact des gestionnaires et des dirigeants au sein d'une organisation. Elle se concentre sur les compétences, les actions et les résultats des gestionnaires dans l'exécution de leurs responsabilités de gestion.

La performance managériale peut être évaluée en fonction de plusieurs critères, tels que :

- Réalisation des objectifs.
- Prise de décision.
- Développement professionnel.
- Gestion des ressources.

5.10. La performance financière

Il s'agit de l'évaluation de la santé financière de l'entreprise, notamment sa rentabilité, sa liquidité et sa solvabilité. La performance financière est généralement mesurée à l'aide des états financiers, tels que le bilan, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie.

Tableau 4 : Différents types de la performance.

| Dimension | Caractéristique et Indicateur | Acteur concernés |
|---------------------|--|---|
| Stratégique | <ul style="list-style-type: none"> - Orientation globales de l'entreprise - Adéquation des structures aux orientations | <ul style="list-style-type: none"> - Dirigeants - Concurrents |
| Organisationnelle | - Adéquation des structures, de la répartition des tâches, des procédures, du fonctionnement par rapport aux missions dévouées à l'entreprise | <ul style="list-style-type: none"> - Dirigeants - Concurrents |
| Sociale | <ul style="list-style-type: none"> - Appréciation des relations professionnelles et de travail dans l'entreprise. - évaluation de l'aptitude des dirigeants et de l'encadrement à réguler les relations entre groupes sociaux, à anticiper ou traiter les conflits, à susciter une adhésion aux objectifs et projets de l'entreprise et de ces composantes. | <ul style="list-style-type: none"> - Dirigeants -Salariés et représentant des salariés -Pouvoirs publics. |
| Technico économique | <ul style="list-style-type: none"> - Efficacité des processus productifs - Appréciation de la capacité d'adaptation à court et moyen terme face à une évolution de l'environnement, des marchés et des technologies. - Appréciation de la capacité à percevoir les besoins et les pressions du marché. - Appréciation de l'efficacité des méthodes d'études et marketing d'actions commerciales. | <ul style="list-style-type: none"> - Dirigeants |
| Financières | <ul style="list-style-type: none"> - Appréciation de la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de rémunération satisfaisant sur sa production et ses ventes. - Appréciation de la capacité de l'entreprise à assurer la Rémunération des capitaux mis à sa disposition. | <ul style="list-style-type: none"> - Dirigeants - Bailleurs de fonds -Propriétaires, actionnaires et prêteurs. |

Source : COBEN F, Analyse Financières, Economico, 3ème édition, Paris 1994, p.63.

6. Caractéristiques de la performance

Ils peuvent être regroupés dans les thèmes suivants²³ :

6.1. Adaptation rapide à l'évolution

Il s'agit d'un positionnement dynamique des ressources en fonction des possibilités et des évolutions du marché. Elle se caractérise par des conversions justes à temps. Et les entreprises qui voient le progrès doivent sans cesse s'y adapter, sans cesse se définir en fonction de celui-ci.

6.2. Ouverture au progrès

C'est cet ensemble de politiques qui permet à l'entreprise de se préparer en temps opportun à la transformation nécessaire. C'est le développement de l'esprit de recherche et la force de créativité et de renouvellement nécessaires à la stratégie de progrès.

6.3. Développement de la gestion

C'est un système de gestion qui facilite la mise en place d'un planning qui assure une meilleure préparation et un meilleur contrôle des actions. Il permet aux dirigeants de consacrer moins de temps aux opérations quotidiennes et plus de temps à la croissance et à la créativité, facilitant la réalisation de structures nécessitant des structures innovantes.

6.4. Flexibilité de structures

C'est le choix de la structure qui favorise le progrès et réduit la résistance au changement, la ressource la plus dynamique en matière de construction de structures selon les objectifs à atteindre et de définition des liens selon la nécessité du mouvement pour accroître l'initiative et faciliter la composition.

6.5. Direction participative et développement des hommes

Il s'agit de développer et de diffuser un mode de direction qui consiste à mieux préciser les buts, à déléguer les pouvoirs et à contrôler les résultats plutôt que les moyens. C'est l'ensemble des options qui conduisent à une participation véritable. Cela devient

²³ BEN SAID S., IDRES W., « Analyse financière comme outil d'évaluation de la performance de l'entreprise : cas de la Direction de distribution de l'Electricité et du Gaz de TIZI-OUZOU (SONELGAZ) », Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilités, Option, Finance d'Entreprise, UMMTO, 2018/2019.

possible grâce aux outils modernes et nécessaires pour répondre aux conditions de la création et au changement.

6.6. Développement et justification du pouvoir de l'action

C'est l'ensemble des politiques permettant à l'entreprise de disposer d'un pouvoir suffisant, pour mettre en œuvre une stratégie de progrès. Ce sont les choix qui feront des pouvoirs le support autant que les résultats de cette stratégie. Il sera ainsi au centre d'un processus cumulatif de croissance lorsqu'une partie des surplus créés par la stratégie de progrès sera justifiée et les politiques de concertation et de relations extérieures trouvent ici leurs places.

7. Les sources de la performance

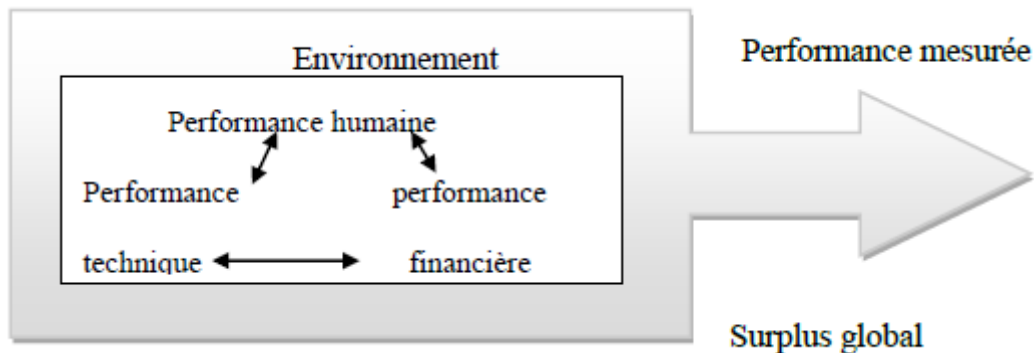
La performance perçue et mesurée au niveau de l'entreprise, on trouve deux sources qui sont :

D'un côté, une performance intrinsèque ou performance de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison :

- **Une performance humaine** : celle des collaborateurs de l'organisation à la quelle on rapportera prioritairement les améliorations d'efficacité parce que nos propos est celui de la gestion sociale et qu'il n y a pas de production sans hommes pour la concevoir au la réaliser.
- **Une performance technique** : définie comme l'aptitude à mettre en oeuvre avec efficacité les investissements
- **Une performance financière** : décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

De l'autre côté, une performance extrinsèque au héritée de l'environnement tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élève, une entreprise bénéficie d'exploitation temporaire, d'un brevet, autant de situations de ventes qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne.

Figure 10 : Les sources de la performance.



Source : B. Martory, D. Croset, 2002, (gestion des ressources humaines : pilotage sociale et performance), 5^{ème} édition, Dunod, Paris, P165. COBEN F, Analyse Financière, Economica, 3^{ème} édition, Paris 1994, p.63.

8. Dimensions de la performance

La performance de l'entreprise comprend plusieurs dimensions qui sont étroitement liées. Ces dimensions trouvent leurs origines dans les différentes attentes des parties prenantes.²⁴

- **La performance clients**

Les clients évaluent la performance au travers de sa satisfaction perçue dans la valeur apportée par le bien ou le service qu'ils utilisent.

- **La performance actionnaire**

Les actionnaires cherchent une performance au travers de la valeur de l'action, de la distribution des dividendes.

- **La performance personnelle**

Le personnel perçoit la performance à partir du fonctionnement de l'organisation, de la qualité des conditions de travail...etc. Manager la chaîne d'approvisionnement c'est gérer la flexibilité et la réactivité par un échange fixe et permanent des informations entre les différentes étapes ; une gestion dynamique des flux et non plus des stocks.

²⁴ PASCAL. Fabre et CATHERINE. Thomas «Management et contrôle de gestion», Edition DSCG3, DUNOD, 2007, p27-30.

- **La performance publique**

Pour le public la performance consiste pour une entreprise à développer l'information sur ses produits, à préserver l'environnement, à savoir un comportement éthique et responsable vis-à-vis de la société.

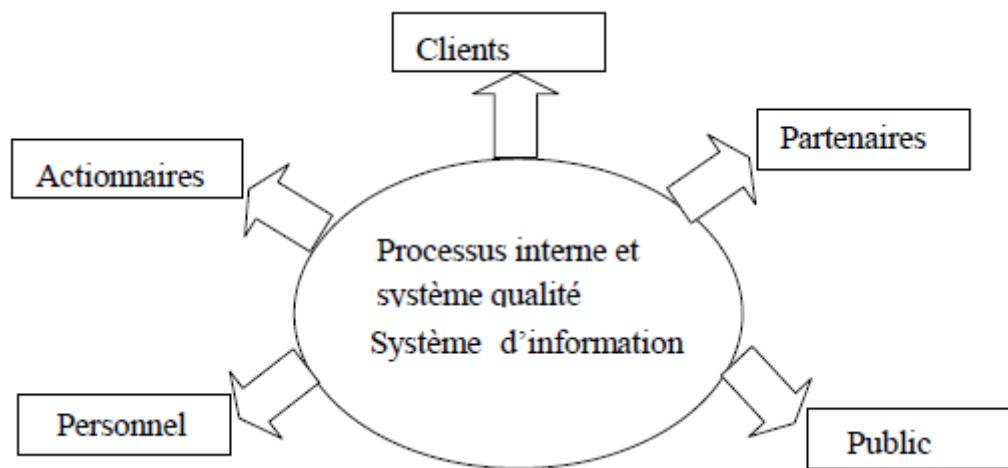
- **La performance partenaires**

La performance totale passe par la performance locale de chaque acteur de la chaîne de valeur. Il s'agit alors de gérer et d'optimiser des flux plutôt que des stocks.

- **La performance et système de qualité**

Il s'agit de respecter des procédures pour garantir la fiabilité, les coûts, les délais des biens et services, tant interne qu'externe à l'entreprise.

Figure 11 : Présentation schématique sur dimensions de la performance



Source : René Demeestere, comptabilité de gestion et mesure de la performance, DUNOD, Paris, 2004, p104

Section 2 : Le lien entre la gestion des stocks et la performance de l'entreprise

Le cycle d'exploitation se réfère au processus continu et récurrent qui caractérise l'activité d'une entreprise. Lorsqu'on examine la dynamique des flux associés à la gestion des stocks au sein de l'entreprise, cela suscite des questions concernant sa performance, dans le but de garantir la continuité sans accroc de l'activité de l'entreprise. Pour évaluer cette performance, une méthode couramment utilisée est l'analyse des ratios.

1. Les ratios de gestion

Les ratios de gestion sont également connus sous le nom de ratios de rotation ou de ratios de délai d'écoulement. Un ratio de rotation évalue combien de fois un élément d'actif ou de passif en stock est renouvelé au cours d'une période comptable. D'un autre côté, un délai d'écoulement représente la durée, c'est-à-dire la fraction de la période comptable, nécessaire à un élément de stock pour se renouveler. Ces deux concepts sont étroitement liés, puisque dire qu'un stock "tourne" quatre fois par an est équivalent à dire que son délai d'écoulement moyen est de trois mois.²⁵

1.1. Définition des ratios

Selon Hubert, « un ratio de rotation correspond à la relation entre un flux mesuré pendant une période donnée et le montant total des stocks en cours. D'un autre côté, un ratio de délai d'écoulement est calculé en divisant le montant des stocks par un flux, puis en multipliant le résultat par un facteur de proportionnalité pour exprimer ce ratio en termes de jours ou de mois, au lieu de fractions de périodes. Il est courant, pour des raisons de commodité, d'exprimer les délais d'écoulement en jours, en utilisant une année financière de 360 jours comme base de calcul. »²⁶.

Un ratio peut également être défini comme :

« Un ratio est un rapport significatif entre deux grandeurs qui sont généralement cohérentes ou corrélées. Il implique toujours deux éléments, composés d'un numérateur et d'un dénominateur qui peuvent évoluer de manière différente. Les ratios peuvent être exprimés en pourcentage (par exemple, résultat/ventes), en utilisant un nombre (comme

²⁵ ADJAZ, Nouara et HAMZI, Djidjiga. *Analyse financière par la méthode des ratios au sein d'une EPE. Cas: NAFTAL district de Tizi-Ouzou*. 2017. Mémoire de master. Université Mouloud Mammeri.

²⁶ B. Hubert : «Analyse financière, information financière diagnostique et évaluation», 4^{ème} Edition, Edition DUNOD, paris, P227.

capitaux propres/dettes), ou en jours (par exemple, stocks/chiffre d'affaires). Les ratios sont des outils d'analyse puissants qui permettent d'évaluer la relation entre ces grandeurs et de prendre des décisions éclairées en matière de gestion ou d'investissement. »²⁷.

1.2. Le rôle des ratios

L'étude des ratios permet :

- de suivre et de mesurer l'évolution des performances économiques et financières ainsi des structures de l'entreprise dans le temps ;
- de suivre et de mesurer le risque de défaillance ;
- d'effectuer des comparaisons interentreprises de même secteurs d'activité ;
- permet aussi de se référer à des ratios standards.

1.3. Les types de ratios de rotation

On trouve, usuellement, trois ratios de délai d'écoulement concernant les grands types d'emplois et de ressources liés au cycle d'exploitation²⁸ :

- le délai d'écoulement des stocks ;
- l'écoulement des créances clients ;
- le délai moyen des dettes fournisseurs.

1.3.1. Les ratios de rotation des stocks

Ce ratio traduit la vitesse de rotation des stocks. Plus il est élevé, plus l'entreprise fait tourner rapidement ses stocks²⁹. On peut l'exprimer en jours d'écoulement, Il peut être représenté par les formules suivantes :

- **Délai de rotation des stocks de marchandises**

$$= \frac{\frac{\text{stock initial} + \text{stock final de marchandises}}{2}}{\text{achat de marchandises HT} + \text{stock initial} - \text{stock final}} \times 360$$

Le numérateur et le dénominateur doivent être cohérents entre eux. Si les stocks incluent des frais d'achats, ceux-ci doivent figurer avec les achats HT.

²⁷ P. CABAN : «L'essentiel de la finance à l'usage des managers», 2ème Edition, Edition d'organisation, 2004, P328.

²⁸ LAMOURI, Samir et THOMAS, Andre. *Gestion des stocks dans un contexte de demandes indépendantes*. Ed. Techniques Ingénieur, 2000.

²⁹ Idem

- **Délai de rotation des stocks de matières premières (et consommations intermédiaires)**

$$= \frac{\frac{\text{stock initial} + \text{stock final de matières}}{2}}{\text{achat de matières HT} + \text{stock initial} - \text{stock final}} \times 360$$

A l'instar des marchandises, le dénominateur indique bien la consommation de l'exercice.

- **Délai de rotation des stocks de produits finis**

$$= \frac{\frac{\text{stock initial} + \text{stock final de produits}}{2}}{\text{vente de produits HT} - \text{stock initial} + \text{stock final}} \times 360$$

C'est d'ailleurs le même principe pour les produits semi-finis.

Ce ratio indique la période nécessaire pour transformer le stock en chiffre d'affaire. Plus la rotation sera rapide, plus elle sera l'indice que l'entreprise transforme rapidement ses stocks (matières premières), donc vend plus vite. Lorsque ce ratio est encaissé plus vite, l'entreprise récupère aussi vite les capitaux investis dans ce stock.

Stock en baisse=BFR en baisse= moins de besoins de trésorerie (toute chose égale par ailleurs).³⁰

1.3.2. Le ratio de recouvrement des créances

Ce ratio représente la durée moyenne du crédit clients accordé par l'entreprise à ses clients. Plus cette durée est importante, plus le besoin en fonds de roulement est élevé.

Les créances clients étant inscrites au bilan TVA incluse, il faut considérer le chiffre d'affaires toutes taxes incluses (CA TTC). Un autre retraitement consiste à ajouter aux créances clients les effets escomptés non échus figurant dans le hors-bilan, afin d'obtenir le crédit réel accordé par l'entreprise à ses clients. Il est représenté par l'équation suivante :

$$\text{Durée moyenne du crédit client} = \frac{\text{Créances clients} + \text{EENE}}{\text{Chiffre d'affaire (TTC)}} \times 360 \text{ jour}$$

³⁰ MOCELLIN, Fabrice. *Gestion des stocks et des magasins: Pratiques des méthodes logistiques adaptées au lean manufacturing*. Dunod, 2019.

Il indique le temps moyen qui s'écoule entre la vente et le règlement à l'entreprise par les clients. En le comparant aux autres entreprises du même secteur d'activité, on dit que la situation de l'entreprise est favorable si la durée est inférieure aux durées moyennes normales.

1.3.3. Le ratio de règlement des dettes fournisseurs

Ce ratio permet de mesurer la ressource financière correspondant au crédit obtenu par l'entreprise chez ses fournisseurs.³¹ Il se calcule hors taxes.

$$\text{La durée moyenne du crédit fournisseur} = \frac{\text{Dettes fournisseurs} + \text{Effets à payer}}{\text{Achats annuels(TTC)}} \times 360 \text{ jours}$$

Il indique le délai de paiement accordé par les fournisseurs à l'entreprise, en le comparant aux autres entreprises du même secteur, son rotation est favorable quand la durée est supérieure aux durées moyennes normales.

2. L'impact de la gestion des stocks sur la performance de l'entreprise

La gestion des stocks occupe une place centrale dans les préoccupations de tout gestionnaire qui aspire à optimiser la performance de son entreprise. Cependant, il est essentiel de noter que l'approche de la gestion des stocks peut varier considérablement en fonction du type d'entreprise, qu'il s'agisse d'une entreprise commerciale, industrielle ou de services.

L'une des mesures clés de l'efficacité de la chaîne logistique est la rotation des stocks. Une faible rotation des stocks est souvent le signe d'une surabondance de marchandises, et elle peut entraîner la présence de stocks inutilisés, souvent appelés stocks morts. Les faibles rotations des stocks peuvent également créer des problèmes de liquidité et exercer une pression accrue sur le fonds de roulement de l'entreprise.

À l'inverse, une rotation des stocks élevée est généralement un signe positif, indiquant que les produits se vendent rapidement. Cela peut résulter d'une gestion efficace des stocks, mais il peut également signaler un niveau de stock de sécurité insuffisant.

Le concept de performance ne se limite pas à une simple évaluation des résultats, mais englobe également la manière dont ces résultats sont obtenus, en tenant compte des conditions et des objectifs spécifiques de réalisation. Une gestion judicieuse des stocks peut contribuer de manière significative à l'atteinte des objectifs de performance de l'entreprise, en optimisant

³¹ P. CABAN, Op cit, P 333.

les niveaux de stocks, en améliorant la rotation, et en maintenant un équilibre entre la disponibilité des produits et la liquidité de l'entreprise. La performance ne se mesure pas uniquement en termes de résultats, mais également en termes de processus et d'efficacité opérationnelle.

La gestion des stocks exerce un impact considérable sur la performance globale de l'entreprise. Cette influence peut être mesurée à travers divers aspects³² :

- **Rentabilité** : Une gestion efficace des stocks peut améliorer la rentabilité de l'entreprise en réduisant les coûts liés au stockage excessif, aux ruptures de stock et à la détérioration des produits. Cela permet à l'entreprise de maximiser ses marges bénéficiaires.
- **Liquidité** : Le niveau de stocks a un impact direct sur la liquidité de l'entreprise. Des niveaux de stocks excessifs peuvent immobiliser des fonds qui pourraient être investis ailleurs. En revanche, des stocks insuffisants peuvent entraîner des ruptures de stock, affectant ainsi la capacité de l'entreprise à répondre à la demande.
- **Efficacité opérationnelle** : La gestion des stocks joue un rôle crucial dans la chaîne d'approvisionnement. Une gestion optimale des stocks garantit que les produits sont disponibles lorsque nécessaire, ce qui améliore l'efficacité opérationnelle globale.
- **Satisfaction client** : Des niveaux de stocks adéquats garantissent que les clients reçoivent leurs produits en temps voulu. Cela contribue à renforcer la satisfaction des clients et à fidéliser la clientèle.
- **Risques financiers** : Une mauvaise gestion des stocks peut entraîner des pertes financières significatives, notamment en raison de l'obsolescence des produits ou des coûts de stockage élevés. Une gestion prudente des stocks permet de minimiser ces risques.
- **Optimisation des coûts** : La gestion des stocks influence les coûts liés à l'achat, à la détention, au transport et au suivi des stocks. Une gestion efficace permet de réduire ces coûts et d'améliorer la rentabilité globale de l'entreprise.
- **Performance financière** : La gestion des stocks joue un rôle clé dans la performance financière de l'entreprise, affectant directement les bilans et les états financiers.

La gestion des stocks est un élément fondamental de la gestion opérationnelle d'une entreprise. Une gestion appropriée des stocks peut favoriser la rentabilité, améliorer la

³² MOCELLIN, Fabrice. *Gestion des stocks et des magasins*. Dunod, 2011.

liquidité, renforcer la satisfaction client et minimiser les risques financiers, ce qui, à son tour, contribue à la performance globale de l'entreprise.

3. L'effet de la gestion des stocks sur la fonction production

Le flux des matières dans le processus de production fait apparaître un lien étroit entre la gestion de production et la gestion des stocks. Par exemple, la taille des stocks de matières premières et les ordres de fabrication sont déterminés par le plan de production, tandis que le mode de production détermine le volume des stocks d'en-cours.

Le principal indicateur de pilotage est le niveau des stocks. Il existe trois grandes sortes de stocks :

- les stocks de matières (matières premières et autres matières de base, pièces achetées, fournitures diverses) ;
- les en-cours, c'est-à-dire les produits en cours de transformation à tous les stades de processus de production ;
- les stocks de produits finis, qui comprend les produits finis, les produits en attente de commande ou d'expédition.³³

3.1. Le stock de matières

Le niveau des stocks au sein d'une entreprise dépend de plusieurs facteurs clés, notamment la nature des produits à conserver en permanence en magasin et les stocks de produits nécessaires pour satisfaire des demandes spécifiques.

Tout d'abord, les matières premières et les pièces utilisées de manière constante, sans risque significatif de détérioration pendant le stockage, sont généralement maintenues en stock de manière continue. Cette stratégie garantit que ces éléments essentiels sont toujours disponibles pour le processus de production, ce qui contribue à maintenir la fluidité des opérations.

Cependant, pour les produits relativement coûteux ou ceux qui ne sont nécessaires que de manière sporadique, une approche différente est adoptée. Plutôt que de les stocker en permanence, ils sont généralement commandés au fur et à mesure des besoins. Cela permet d'économiser de l'espace de stockage et de réduire les coûts liés à la détention de produits coûteux qui pourraient autrement immobiliser des ressources financières importantes.

³³ GASPART, P. Gestion des stocks et de la production. *Notes de cours, ULB, Bruxelles, 2004.*

Cette approche est particulièrement adaptée aux articles onéreux, sous réserve que cette méthode d'approvisionnement n'entrave pas le processus de production. Il est essentiel de veiller à ce que les délais de livraison ne compromettent pas la production ou ne provoquent pas de ruptures de stock préjudiciables.

De plus, pour faciliter la gestion des stocks et garantir une gestion précise, les matières premières sont souvent classées en trois catégories, généralement désignées sous les labels (A, B, C). Cette classification est établie en fonction de différents critères, tels que la valeur de consommation annuelle, et vise à hiérarchiser l'importance des articles pour une gestion efficace des stocks. En mettant l'accent sur les articles de la classe A, qui ont la plus grande valeur de consommation annuelle, l'entreprise peut s'assurer que les ressources sont allouées de manière stratégique pour optimiser la gestion de ses stocks.³⁴

C'est ce que l'on appelle parfois la gestion des stocks basée sur le classement (A, B, C) comme le montre le tableau suivant :

Tableau 5 : Classification des stocks selon la méthode ABC.

| Classe | Articles | Gestion |
|----------|--|---|
| A | Articles couteux à stocker (articles chers, articles consommés en grande quantité). | Gestion rigoureuse de stocks pour éviter le gaspillage ou les pertes, la procédure de paiement est étroitement surveillée. Méthodes de réapprovisionnement à intervalle fixe. |
| B | Articles au coût de stockage modéré. | Un système d'approvisionnement a qualité fixe se déclenche chaque fois que le niveau des stocks tombe sous un niveau prédétermine. |
| C | Articles nombreux mais pas coûteux à stocker. Articles bon marché, articles consommés en petites quantité. | Gestion simplifiée, sans contrôle unitaire à l'entrée, etc. |

Source : Construction par nous même.

³⁴ BAKIR, Imane et BERRIANI, Abdelmadjid. *Analyse de la procédure de gestion des stocks dans une entreprise Cas: SPE Sonelgaz, Cap Djinet*. 2022. Mémoire de master. Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou.

3.2. Stocks d'en-cours

Les en-cours sont toutes les matières et pièces en cours de transformation et qui n'ont pas encore atteint le stade final de processus de production. Lorsque les opérations de transformation sont longues les en-cours peuvent devenir très onéreux en termes de capital immobilisé, pour cette raison, ils doivent être maintenus au minimum.

Plus le stock d'en-cours est important, plus la durée de production est longue. Cette durée peut être définie de la manière suivante³⁵ :

Durée de production = temps de transformation + temps d'attente.

L'un des moyens les plus efficaces pour abaisser le niveau des stocks d'en-cours est de réduire le temps d'attente.

En règle générale, le temps d'attente est le facteur qui contribue le plus fortement au niveau des stocks d'en-cours. Pour pouvoir le maîtriser et le réduire, il est essentiel de tenir des fiches de stocks précises. Ces fiches peuvent être utilisées pour :

- éviter les retards dans le découlement de la production et les ruptures de stocks ;
- suivre les progrès de la production et ajuster en conséquence la gestion de la sous-traitance, des heures supplémentaires, des taux d'activité, etc.
- maintenir une charge de travail équilibré entre les activités, en accord avec le programme de travail journalier ;
- contrôler avec précision la livraison des pièces sous-traitées ;
- promouvoir la mise en règle pour augmenter le nombre de composants communs à plusieurs produits et les produits semi-finis ;
- suivre l'évaluation des stocks d'en-cours.

3.3. Stocks de produits finis

Les stocks de produits finis jouent un rôle crucial dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement et dans la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins de ses clients. La manière dont ces stocks sont gérés peut avoir un impact significatif sur la performance globale de l'entreprise.

³⁵ DION, Delphine et MICHAUD-TRÉVINAL, Aurélia. Les enjeux de la mobilité des consommateurs: de la gestion des stocks à la gestion des flux de clientèle. *Décisions Marketing*, 2004, p. 17-27.

D'une part, maintenir des niveaux de stocks de produits finis adéquats permet de répondre rapidement aux commandes des clients, ce qui améliore la qualité du service offert. Les clients apprécient la disponibilité immédiate des produits, ce qui peut renforcer leur satisfaction et leur fidélité. Cela contribue également à la réputation de l'entreprise sur le marché.

Cependant, il est essentiel de trouver un équilibre, car des stocks de produits finis excessivement importants peuvent entraîner une immobilisation excessive de capital. Les ressources financières de l'entreprise sont alors liées à ces stocks, ce qui limite sa flexibilité pour investir ailleurs ou répondre à d'autres besoins urgents. Cela peut avoir un impact négatif sur la performance globale de l'entreprise.³⁶

Dans le contexte de la production, une accumulation de produits finis peut se produire dans plusieurs situations. Par exemple, lorsque la production est en discontinu par atelier ou en réponse à des commandes spécifiques, il peut y avoir des périodes où la cadence de production excède la cadence de livraison. Cela entraîne une accumulation temporaire de produits finis. Bien que cela puisse immobiliser du capital, les pertes associées ne sont généralement pas très élevées.

Cependant, des problèmes plus complexes surviennent lorsque la production est basée sur des séries répétitives, et que les niveaux de stocks de produits finis sont déterminés par les prévisions de demande et les plans de production correspondants. Dans ce cas, des erreurs de prévision ou de planification peuvent entraîner des niveaux de stocks inutilement élevés, avec des coûts de détention importants. Cela peut affecter la performance globale de l'entreprise en termes de coûts et de rentabilité.

La gestion des stocks de produits finis est cruciale pour l'efficacité opérationnelle de l'entreprise. Des niveaux de stocks adéquats sont essentiels pour satisfaire la demande des clients, mais il convient de veiller à ce qu'ils ne deviennent pas excessivement élevés, ce qui pourrait affecter la performance financière de l'entreprise. La prise de décision éclairée en matière de gestion des stocks de produits finis est un élément clé de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.³⁷

³⁶ ICHIR, Yanis et NAIT KACI, Aghiles. *La politique d'approvisionnement Cas: GINI GLACE*. 2021. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.

³⁷ HENON, R. Gestion des stocks. *Revue de statistique appliquée*, 1955, vol. 3, no 2, p. 35-47.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons exploré la notion de performance d'une entreprise sous toutes ses facettes, en mettant en évidence l'importance cruciale de la gestion des stocks dans la recherche de l'excellence opérationnelle. Nous avons commencé par définir la performance, en laissant entrevoir les diverses formes qu'elle peut revêtir, les critères qui permettent de la mesurer, les objectifs visés, les typologies et les caractéristiques qui la définissent. Nous avons également passé en revue les multiples sources et dimensions qui contribuent à la performance d'une entreprise.

Dans la section suivante, nous avons plongé plus profondément dans le rôle central de la gestion des stocks. Nous avons examiné les ratios de gestion des stocks, en mettant en lumière leur utilité pour les gestionnaires et en identifiant les différents types de ratios de rotation. Enfin, nous avons démontré comment la gestion des stocks influe directement sur la performance de l'entreprise, notamment sur sa fonction de production.

Il est clair que la performance d'une entreprise est un concept complexe et multifacette, qui nécessite une compréhension approfondie pour permettre une gestion efficace. La gestion des stocks se révèle être un levier stratégique majeur dans la quête de l'excellence opérationnelle et de la performance globale de l'entreprise. Les dirigeants et les gestionnaires doivent donc accorder une attention particulière à cette dimension pour atteindre leurs objectifs et assurer la pérennité de leur entreprise.

Chapitre 3

Cas pratique : L'entreprise Nestlé

Chapitre 3 Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM

Introduction

Le chapitre 3 de notre étude se penche sur l'impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM, une entreprise spécialisée dans la production de produits électroniques. La gestion des stocks est un aspect essentiel de toute entreprise, et son efficacité peut avoir des répercussions significatives sur divers aspects de la performance de l'entreprise.

Dans la première section, nous allons d'abord présenter l'entreprise ENIEM. Ensuite, dans la deuxième section,

Dans cette section, nous examinerons en détail la procédure de gestion des stocks au sein de l'ENIEM, en mettant en lumière les processus de réception des produits finis, de gestion des stocks, de contrôle des stocks, de livraison des produits, et en identifiant les contraintes auxquelles l'entreprise peut être confrontée. Nous explorerons également les solutions possibles pour faire face à ces contraintes. Enfin, nous analyserons l'impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM, en mettant en évidence les avantages d'une gestion efficace.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

1. Historique de l'entreprise ENIEM

Le contrat de réalisation du complexe d'appareils (CAM) a été signé le 21/08/1971 pour un montant de 400 millions de dinars, les travaux de génie civil ont été entamés en 1972 et la réception définitive des bâtiments et des équipements a été en 1977.

En 1977 le complexe d'appareils ménagers (CAM) a débuté son activité par la fabrication des réfrigérateurs petits modèles avec un effectif de 665 travailleurs et il a réalisé un chiffre d'affaire de 236 millions de dinars à la fin de l'année.

Dans le cadre du développement économique et social, l'ENIEM a procédé en 1986 à l'extension de son activité par l'acquisition de nouveaux équipements pour la fabrication des réfrigérateurs grands modèles et des cuisinières ainsi son chiffre d'affaire passa à 500 millions de dinars.

On peut résumer les faits survenus marquants le développement et l'évolution du (CAM) depuis sa création jusqu'à nos jours comme suit :

- **De 1977 à 1981**

- Démarrage de la production des réfrigérateurs petits modèles en collaboration avec le partenaire allemand DIAG-BOCH en 1977.
- Démarrage de l'ancienne usine de cuisinières et de réchauds plats à deux feux en collaboration avec le partenaire allemand DIAG- SEPPEL FRENCKE en 1977.
- Montage des premiers climatiseurs de type FRENCKE en 1978.
- Entrée en production des chauffe-eau / bain en collaboration avec le partenaire allemand BOCH-CHAFFOTEAU, le partenaire Français MAURY et le partenaire espagnol COUNTRA en 1979

- **De 1982 à 1986**

- Introduction de montage des petits appareils ménagers moulin à café (mac), sèche cheveux(SC) en 1982.
- Entrée en exploitation de la nouvelle usine de réfrigérateurs et congélateurs grands modèles en collaboration avec le partenaire japonais MITSUI-TOSHIBA en 1986.
- Élargissement de la gamme de climatiseurs au Split système en 1986.

Chapitre 3 Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM

- **De 1987 à 1989**

- Abandon de la production du petit appareil ménager, cédée au secteur privé en 1987.
- Montage des comptoirs et armoires frigorifiques (CAF) en 1989.
- Arrêt de la production des réchauds plats à deux feux en 1989.
- Passage de l'ENIEM à l'autonomie conformément à la loi 88-01 portant orientation des EPE en octobre 1989.

- **De 1990 à 1991**

- Arrêt de la production de l'ancienne usine de cuisinières et vente des équipements en 1990.
- Entrée en production de la nouvelle usine de cuisinière avec le partenaire italien INTRCO-TECHNOGAS en 1991

- **De 1992 à 1993**

- MAC, SC en Mise en place de l'usine des congélateurs horizontaux « Bahut » avec la partenaire libanais LEMATIC en 1992.
- Reprise du montage des petits appareils ménagers de type MAC.SC, TVH, et mixeurs avec le partenaire espagnol TAUBEN-TURUS en 1993.
- Réalisation du radiateur à gaz butane avec panneaux catalytique, produit conçu par l'ENIEM en 1993.

- **De 1994 à 1997**

- Réalisation des réchauds plats à quatre feux en 1994.
- Abandon de la production CAF en 1994.
- Entrée en production de réfrigérateurs 520 L en 1995.
- Montage des petits appareils ménagers BLENDER et ventilateur en collaboration avec le partenaire italien ITAL STAMP en 1995.
- Entrée en production des PAM (SC et MAC) avec le partenaire italien ITAL STAMP en 1996.
- Reprise de la production des comptoirs et armoires frigorifiques CAF en 1996.
- Abandon de la production des réchauds plats à quatre feux en 1997.
- Reconversion du CFC en 1997.

- **De 1998 à 2000**

- Compte tenu de l'importance de ses activités, la direction de l'ENIEM a procédé à la restructuration du CAM en sept unités à savoir :
 1. Le siège ;

Chapitre 3 Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM

2. L'unité commerciale
 3. Trois unités de production (Froid, Climatisation, cuisson).
 4. Deux unités de prestation (Technique et Service).
- Certification ISO -9001 de l'ENIEM par l'organisme français AFAQ-ASSERT.

• En 2007

L'ENIEM figurait parmi les treize entreprises nationales que la banque d'affaires espagnoles Santander était chargée de privatiser, mais en l'absence d'éventuels repreneurs parmi le privé, national ou étranger, le gouvernement a décidé de la garder dans son giron du coup, l'entreprise qui a frôlé la fermeture en 1999 faisait partie des 250 entreprises publiques sélectionnés par le gouvernement pour effacé leurs dettes, une dette évaluer à 17.5 milliards de dinars.

Au fil des années et après avoir surmonté à des crises ininterrompues, l'ENIEM a récupéré l'image de marque de ses produits. Une tâche "herculéenne". Pour celle qui fut le fleuron de l'industrie des produits blancs en Afrique, l'ENIEM dispose aujourd'hui d'à peu près 2200 travailleurs et garde encore une part de marché assez conséquente malgré la prédominance et l'hégémonie, dans le pays de marques étrangères.

2. Situation géographique de l'ENIEM

L'ENIEM est implantée dans la zone industrielle de Oued-Aissi, elle se situe sur la Route reliant la ville de Tizi -Ouzou et la commune de Tizi -Rached, elle s'étale sur Une superficie de 55 hectares et elle relève administrativement de la commune de Tizi-Rached, daïra de Iarbâa nath irathen.

3. Objet social et champ d'activité

Le champ d'activité de l'entreprise ENIEM consiste en la conception, la fabrication et la commercialisation d'électroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction de service après vente (SAV).

• Champ d'activités de l'ENIEM

L'ENIEM exerce les activités suivantes :

- Transformation de la tôle ;

Chapitre 3 Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM

- Traitement et revêtement de surface (peinture et planification, émaillage, zingage, chromage) ;
- Injection plastique et polystyrène ;
- Injection de mousse (isolation) ;
- Thermoformage ;
- Fabrication de pièces métalliques ;
- Assemblage

4. Objectifs et mission de l'entreprise ENIEM

- **Parmi les objectifs aspirés par l'ENIEM, nous pouvons citer :**

- La meilleure maîtrise des coûts de production.
- L'amélioration de la capacité d'études et de développement.
- La valorisation du potentiel humain du complexe.
- Le renforcement de la sécurité des installations et des infrastructures.
- Le maintien de l'effort de formation et de communication.
- L'amélioration du design des réfrigérateurs pour satisfaire le marché.
- L'augmentation de la production et l'accroissement du chiffre d'affaire.
- Contribution au développement social et économique au niveau régional et au niveau national.

- **Mission principales de l'ENIEM**

L'ENIEM est l'une des entreprises stratégiques sur le plan économique du pays puisqu'elle participe à l'augmentation du produit intérieur brute (PIB).

Sa mission est d'assurer le montage, le développement et la recherche dans le domaine des différentes branches de l'électroménager, elle assure également la production des appareils de réfrigérations de cuisson et de climatisation avec une intégration nationale.

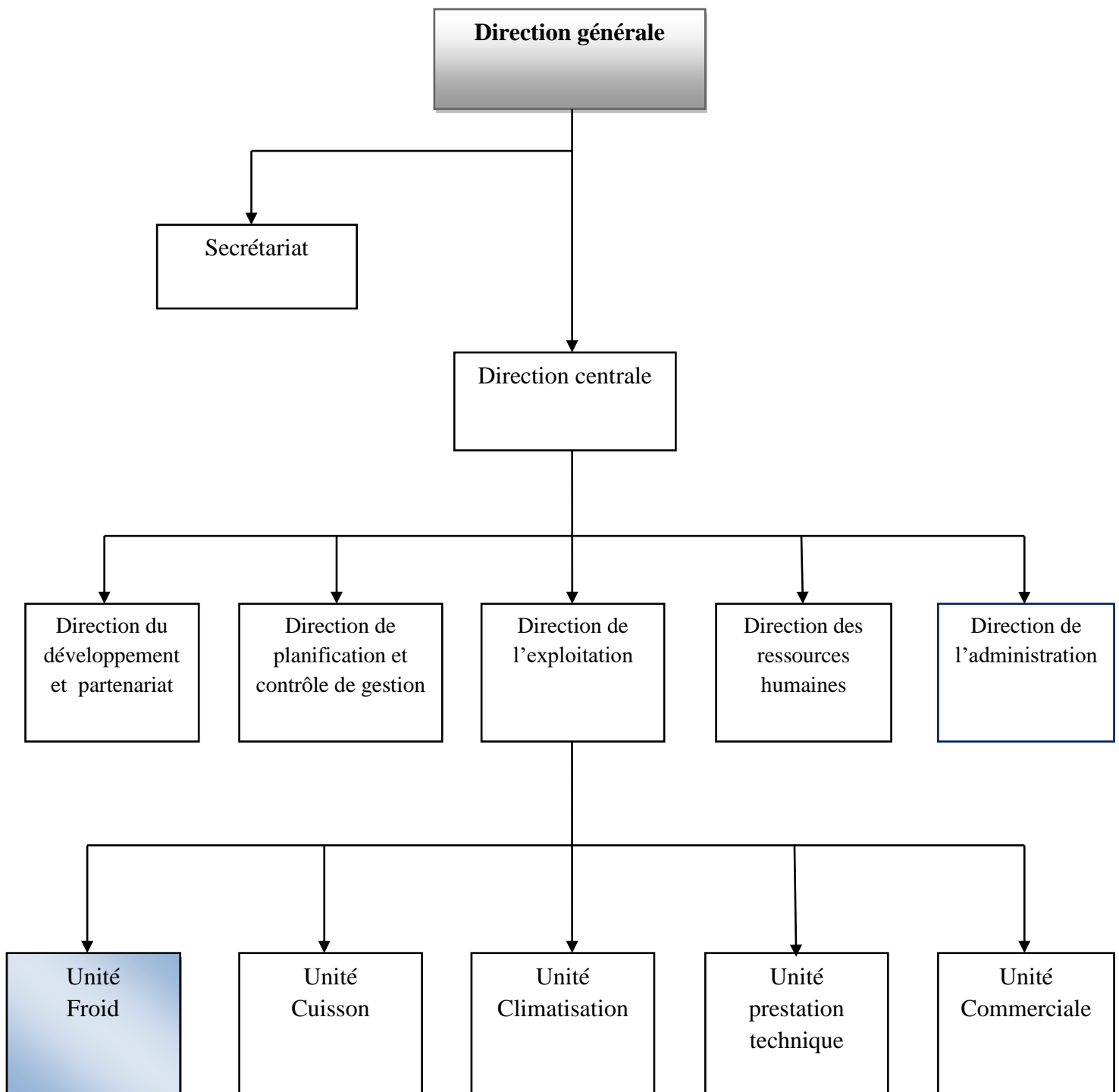
5. Organisation de l'ENIEM

L'organisation de l'ENIEM a connue une évolution avec le développement de sa gamme d'activité.

La structure de l'ENIEM dans sa configuration actuelle se compose comme suit : Voir l'organigramme de l'entreprise suivant :

Chapitre 3 Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM

Figure 12 : Organigramme de l'ENIEM



Source : Document interne à l'ENIEM

Chapitre 3 Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM

5.1. La direction générale

La direction générale est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son activité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités.

5.2. Les directions centrales de l'entreprise

L'entreprise se compose des directions suivantes :

- La direction des finances et comptabilité ;
- La direction du développement ;
- La direction des ressources humaines ;
- La direction planification et contrôle de gestion ;
- La direction de l'administration et la direction de l'exploitation : qui gère les unités de production (froid, cuisson et climatisation) et l'unité prestation technique.

5.3. L'unité commerciale

Cette unité est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise et assurer le service après vente à sa clientèle.

Parmi ses activités :

- Le marketing ;
- La vente des produits fabriqués ;
- Assurer le service après vente ;
- La gestion des stocks des produits finis.

5.4. L'unité prestation technique

Sa mission est de fournir et d'exploiter les moyens techniques pour répondre aux sections des unités de production ainsi que la gestion de la totalité des infrastructures communes de l'entreprise. (Bâtiments, voiries, éclairages etc.....)

Les activités de l'unité sont les suivantes :

- Gestion du réseau informatique ;
- conception et réalisation des outils moules ;
- Usinage de diverses pièces de recharges ;

Chapitre 3 Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM

- Impression ;
- Étalonnage d'instruments de mesures.
- Entretien des bâtiments ;
- Production d'énergie et des fluides ;
- Neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers les décharges publiques;
- Transports de marchandises ;
- Surveillance du site ;
- Prestations sociales.

Pour les unités de production, l'entreprise dispose de trois unités productives à savoir :

L'unité froid, l'unité cuisson, l'unité climatisation.

5.5. L'unité froid

La mission de l'unité froid est de produire et développer les produits de froid domestique.

Parmi ses activités :

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surface (peinture, plastification) ;
- Injection plastique et polystyrène ;
- Fabrication de pièces métalliques (condenseurs, évaporateurs) ;
- Isolation, thermoformage et assemblage ;

5.6. L'unité cuisson

Parmi ses activités :

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement des surfaces (émaillage, zingage, chromage) ;
- Assemblage ;

5.7. L'unité climatisation

Elle est spécialisée dans la fabrication de climatiseurs fenêtre, split mural et split système, ainsi que des chauffages à gaz butane.

5.8. Filiale MILAINA (unité sanitaire)

Elle fabrique du matériel sanitaire (baignoire, évier, lavabo...) elle est acquise par l'entreprise ENIEM en l'an 2000, elle entre dans le champ de certification de l'entreprise.

L'unité lampe de MOHAMMADIA (ULM) qui a démarré en janvier 1979 pour fabriquer des lampes d'éclairages domestiques ainsi que des lampes de réfrigérateurs sont devenue filiale à 100% ENIEM le premier janvier 1997.

- Elle possède également deux filiales dont la filiale FILAMP spécialisée dans la fabrication, la commercialisation ainsi que la recherche et le développement des produits d'éclairage, et la filiale EIMS pour la fabrication sous licence RIA (ALLEMAGNE) des produits sanitaires et assure aussi leur commercialisation. Par ailleurs et s'inscrivant dans cette démarche, l'ENIEM tend vers une filialisation plus accentuée pour accroître sa productivité. En termes d'investissement, des micro-investissements sont réalisés afin d'améliorer ses produits notamment en matière de design.

6. L'organisation de l'entreprise ENIEM-unité froid

6.1. Présentation de l'unité froid

L'unité froid est une cellule très importante dans l'organisme qui concourt à la réalisation d'environ 80% du chiffre d'affaire, elle est implantée à 7 KM à l'Est de la wilaya de TIZI OUZOU, elle possède des bâtiments industriels de stockage et des moyens de soutien adéquats à son exploitation.

La mission globale de cette unité est de produire et développer les produits froids domestiques.

6.2. Organisation de l'unité froid

L'unité froid est organisée en centres d'activité stratégiques avec toutes les structures nécessaires pour assurer un fonctionnement autonome.

L'unité froid est structurée de la manière suivante :

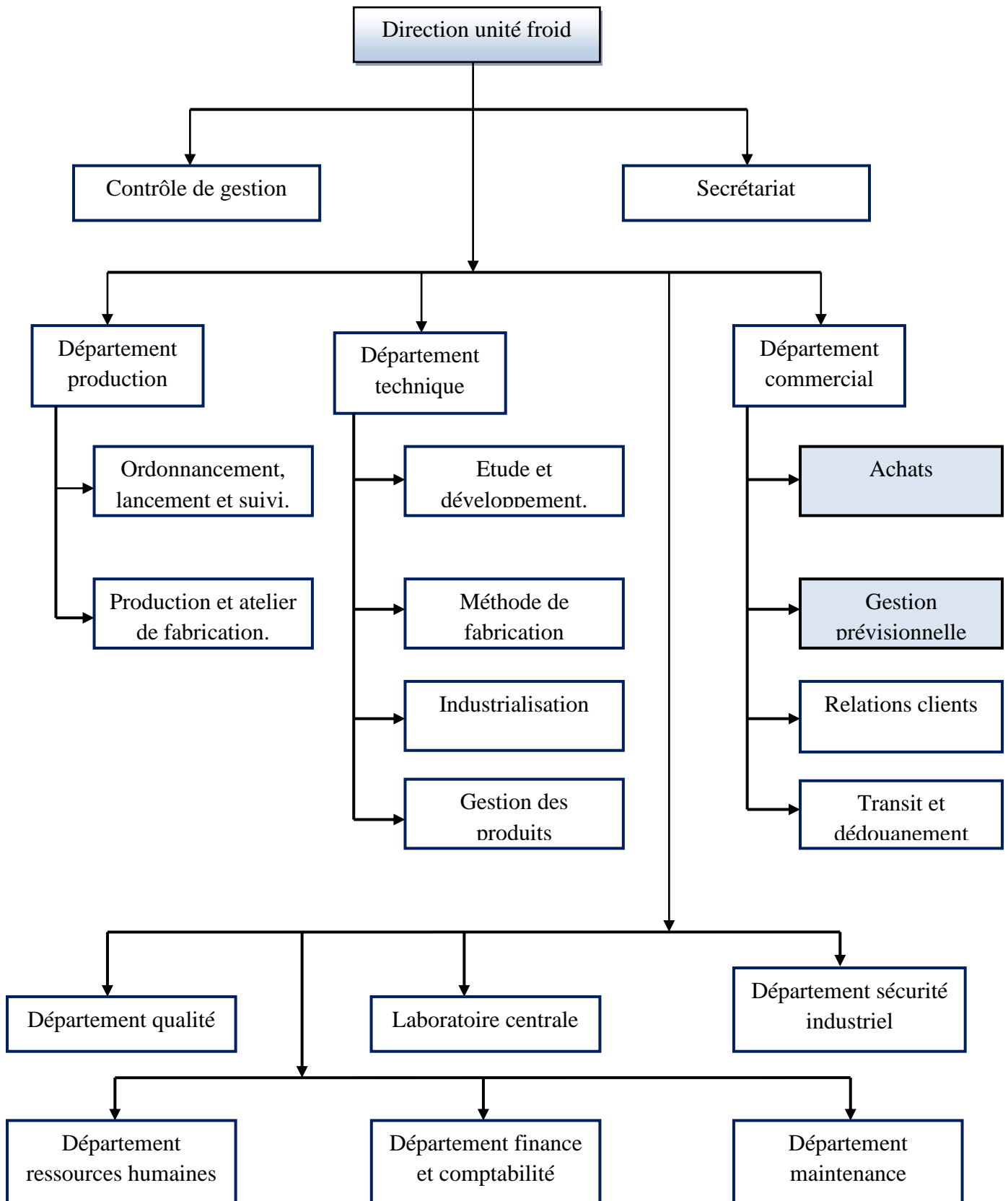
- Un directeur d'unité avec un secrétariat et un staff fonctionnel et un contrôleur de gestion.

Chapitre 3 Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM

- Un département PRODUCTION avec un service ordonnancement et dix ateliers de fabrication.
- Un département technique englobant divers fonction (bureau d'étude, un bureau des méthodes et le développement des produits.
- Un département commercial regroupant les structures/services : gestion prévisionnelle et stocks /achat et transit, dédouanement et relations clients.
- Un département qualité qui assure le contrôle des composants et matières achetées et des produits fabriqués.
- Un département finance et comptabilité qui est composé de la comptabilité générale, la comptabilité analytique et de budget.
- Un département ressources humaines qui assure le soutien logistique et la gestion du personnel.
- Un département laboratoire central pour les essais des produits et le contrôle des pièces et matières.
- Un département maintenance qui assure la maintenance des équipements de l'unité.

6.3 L'organigramme de l'unité froid

Figure 13 : Organigramme de l'unité froid



Source : Document interne à l'ENIEM

Chapitre 3 Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM

Section 2 : La gestion des stocks au sein de l'ENIEM

1. Procédure de gestion des stocks et livraison des produits finis

1.1 Réception Produits Finis (Production)

A l'exception des produits finis acheminés par convoyeur automatique, tous les autres produits sont enlevés par l'unité commerciale par le biais des remorqueurs.

Les livraisons de produits finis sont matérialisées par un bon de livraison quotidien établi en fin de journée par la structure production de l'unité concernée et validé par le département gestion des stocks de l'unité commerciale.

Le bon de livraison est établi en six (06) exemplaires répartis comme suit :

- 02 exemplaires pour la gestion des stocks (service magasins produits finis)
- 04 exemplaires pour la structure de production de l'unité concernée.

Une fois le bon de livraison est validé par les deux parties (structure de production de l'unité et la structure gestion des stocks de l'unité commerciale) , le service magasins produits finis procède à la saisie dans le système informatique des quantités objet du bon de livraison et édite un bon de réception informatique en quatre (04) exemplaires.

Le bon de réception est signé par le gestionnaire des stocks et le chef de section responsable de la gamme de produits.

Les exemplaires du bon de réception sont répartis comme suit :

- 02 exemplaires sont transmis à la structure finances et comptabilité de l'Unité commerciale pour constatation de l'entrée en stock.
- 01 exemplaire est transmis au service programmation
- 01 exemplaire est classé au niveau du service magasins produits finis

1.2. Gestion des Stocks de produits finis.

Le service Magasin Produits Finis assure la réception et le stockage de tous les produits finis.

Chapitre 3 Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM

Les produits finis sont stockés dans des magasins dotés de toutes les commodités nécessaires à la protection des marchandises et sont à l'abri des détériorations physiques. (intempéries, incendies...).

Pour une utilisation rationnelle des surfaces de stockage, le service Magasin Produits Finis élabore un plan de stockage. Les lots de produits finis sont stockés dans des aires bien définies et gerbés conformément aux recommandations indiquées sur les emballages des produits finis.

Toute entrée ou sortie de produits finis des magasins de stockage, est matérialisée par un document approprié.

La surveillance et la préservation d'un produit fini jusqu'à sa livraison sont du ressort exclusif de la structure service magasins produits finis. Elle peut décider des contrôles par les unités de production.

- **Les fiches casier**

Sont portés sur les fiches casier tous les mouvements de stocks (entrées et sorties). Ces fiches casiers sont placées au niveau des lieux de stockage du produit. Elles sont tenues à jour par le chef d'équipe responsable de la gamme de produits.

- **Les fiches de stock**

Les fiches de stocks sont tenues par le chef de section responsable de la gamme de produits. Elles sont mises à jour quotidiennement et sont comparées aux fiches casier

- **Etat Mensuel Des Stocks**

Sur la base des situations des stocks établies mensuellement par les chefs de section, le chef de service vérifie et élabore une situation globale des stocks.

La situation des stocks ainsi établie, fournis les informations suivantes :

- le stock initial de début de période (stock conforme et stock non conforme)
- les entrées de la période (production, réintégration conforme et réintégration non conforme)
- les sorties

Chapitre 3 Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM

- le stock final de fin de période (stock final conforme et stock final non conforme)

- **Balance des stocks**

La balance des stocks valorisés est établie quotidiennement par le chef de section gestion des stocks. Elle est vérifiée par le chef de service programmation et approuvée par le chef de département gestion des stocks.

La balance des stocks comporte les informations suivantes :

- Stock Initial (stock de début de période)
- Les entrées (Production et les réintégrations)
- Les Sorties (clients- dépôts de vente et autres)
- Le Stock global de fin de période
 - o Stock conforme
 - o Stock non conforme
 - o Le reste à livrer sur factures (reliquats)
 - o Stock à l'extérieur (stock à l'extérieur du CAM)
- Valeur du stock fin de période

La balance des stocks est établie en six (6) exemplaires, repartis comme suit :

- 01 exemplaire est transmis à la direction
- 01 exemplaire est transmis au département ventes
- 01 exemplaire est transmis au département finances et comptabilité
- 01 exemplaire est transmis au département planification et contrôle de gestion
- 01 exemplaire est transmis au département gestion des stocks
- 01 exemplaire est classé au niveau du service programmation.

Chapitre 3 Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM

1.3. Contrôle des stocks de produits finis

Un inventaire physique des stocks de produits finis est réalisé quotidiennement par le magasinier et le chef de section responsables de la gamme. Les écarts constatés sont justifiés le même jour de l'inventaire.

Un état mensuel des stocks physique est établi par le chef de section responsable de la gamme et vérifié par le chef de service magasin produit fini.

Cet état est transmis au chef de département gestion des stocks, et contient les informations suivantes :

- Le stock de début de période (stock conforme et stock non conforme)
- Les entrées de la période (production, réintégration conforme et réintégration non conforme)
- Les sorties
- Le stock final théorique (stock final global, stock final conforme et stock final non conforme)
- Stock physique de fin de période (Stock global, stock final conforme et stock final non conforme)
- Ecart constatés et leurs explications pour mesures à prendre.

Un inventaire physique des stocks est réalisé au 30/06 (semestriel) de chaque année par le département finances et comptabilité de l'unité commerciale. Cet inventaire est comparé au stock comptable et aux fiches de stock tenues au niveau du service magasin produits finis.

Les écarts enregistrés doivent être justifiés avant la fin du mois suivant l'inventaire.

Un inventaire physique des stocks est réalisé au 31/12 (annuel) de chaque année par le département finances et comptabilité de l'unité commerciale. Cet inventaire est comparé au stock comptable.

Les écarts enregistrés doivent être justifiés avant la fin du mois suivant l'inventaire.

Chapitre 3 Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM

Les documents de gestion des stocks (Bulletin de livraison, bon de réintégration, bon de réception), sont transmis à la comptabilité quotidiennement.

Les produits stockés à l'extérieur (dépôts loués à cet effet) sont sous l'entière responsabilité du département gestion des stocks produits finis. Ils sont gérés et préservés de la même manière que ceux stockés dans les magasins de Oued – Aissi.

- **Repérage des produits**

Le repérage des produits finis est assuré à la fois par son propre marquage et par sa propre position sur l'aire de stockage où il se trouve.

1.4. Livraisons de produit finis

Les livraisons s'opèrent à partir des magasins de stockage. Le chargement s'effectue avec les moyens propres de l'unité commerciale et le transport est assuré :

- Pour le client par ses propres moyens,
- Pour les antennes et autres dépôts de l'unité commerciale par des transporteurs conventionnés.

Dans tous les cas, le transporteur doit respecter les consignes de l'entreprise qui précisent les modalités de chargement et de livraison des produits.

1.4.1. Livraison clients

Sur présentation de la facture, d'un BEAF, ou d'une fiche de remplacement, la section expédition établit UN BON A SERVIR daté et prénuméroté en (02) deux exemplaires :

- l'original est transmis à la section magasin par l'entremise du client pour procéder au chargement
- La souche est classée au niveau de la structure expédition.

Une fois l'opération de chargement terminée la section magasin établit un BON DE CHARGEMENT dûment renseigné en deux exemplaires :

- un exemplaire est transmis à la structure expédition par l'entremise du client pour saisie et édition d'un bulletin de livraison informatique

Chapitre 3 Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM

- un exemplaire est classé au niveau de la section magasin

Sur la base du bon de chargement, de la facture, du BEAF ou de la fiche de remplacement, la section expédition édite :

- un BULLETIN DE LIVRAISON en SIX (06) exemplaires répartis comme suit :
 - o 01 exemplaire est remis au client
 - o 02 exemplaires sont classés par la structure (section expédition et le Sce. programmation)
 - o 02 exemplaires sont remis à la structure finances et comptabilité.
 - o 01 exemplaire est remis à la structure ventes
- Et établit un BON DE SORTIE en un seul exemplaire, qui est remis au client.

A la sortie, le client remet au poste de gardiennage (service sécurité) le bon de sortie pour contrôle et vérification de la marchandise ainsi que le moyen de transport utilisé (n° immatriculation).

1.4.2. Livraisons des dépôts/ antennes

Sur présentation de l'ordre de transfert émis par le département ventes, la section expédition établit un bon à servir daté et prénuméroté en deux exemplaires :

- l'original est transmis à la section magasin par l'entremise du représentant du client (chauffeur ...) pour procéder au chargement
- La souche est classée au niveau de la structure expédition.

Une fois l'opération de chargement terminée la section magasin établit un bon de chargement dûment renseigné en deux exemplaires :

- un exemplaire est transmis à la structure expédition par l'entremise du chauffeur pour établissement d'un bon de livraison définitif
- un exemplaire est classé au niveau de la section magasin

Chapitre 3 Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM

Sur la base du bon de chargement remis par le chauffeur et de l'ordre de transfert, la section expédition édite :

- un BULLETIN DE LIVRAISON en Six (06) exemplaires répartis comme suit :
 - o 01 exemplaire remis au client (dépôt /antenne de vente)
 - o 02 exemplaires classés par la structure gestion des stocks (section expédition + Sce. Programmation)
 - o 02 exemplaires remis à la structure finances et comptabilité
 - o 01 exemplaire remis à la structure ventes
- Un BON DE TRANSFERT en deux (02) exemplaires :
 - o 01 exemplaire est remis au chauffeur pour présentation à toute réquisition ou contrôle
 - o 01 exemplaire est classé au niveau de la section expédition
- et établit un BON DE SORTIE en un (01) seul exemplaire remis au chauffeur

A la sortie, le chauffeur remet au poste de gardiennage (service sécurité) le bon de sortie pour contrôle et vérification de la marchandise ainsi que le moyen de transport utilisé (n° immatriculation).

Tout mouvement de produits finis à destination des antennes, des dépôts de ventes ou de stockage, est matérialisé par un bon de transfert daté et numéroté.

1.5. Cas particuliers

1.5.1. Cas de réparation de produits finis par les unités de production

Le département gestion des stocks réceptionne tous les produits non conformes provenant du département SAV accompagnés d'un diagnostic précis.

Deux cas peuvent se présenter :

a) Produits réparables au niveau de l'unité de production

Chapitre 3 Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM

Dans ce cas le département gestion des stocks établit un bon de commande à l'unité concernée en 05 exemplaires :

- 02 exemplaires pour classement
- 03 exemplaires pour l'unité de production concernée.

Les produits à réparer sont transférés à l'unité de production concernée avec le diagnostic correspondant. (Fiche de non-conformité)

L'opération de réparation terminée, le département gestion des stocks récupère les produits réparés et les remet en stock.

b) Produits non réparables ou la réparation est trop coûteuse :

Dans ce cas les produits sont réformés conformément à la procédure de réforme SQ 4 .13.02

1.5.2. Cas de facturation mais le client n'a pas procédé à l'enlèvement

A la fin de l'exercice, un rapprochement est fait entre les structures :

- gestion des stocks
- structure ventes
- structure finances et comptabilité

Ce rapprochement est nécessaire pour avoir la cohérence des chiffres.

Tout reliquat de produits facturés est identifié et porté à la connaissance de la structure finances et comptabilité.

1.5.3. Cas de facturation mais le produit n'est pas disponible

A la fin de l'exercice, lorsque le produit est facturé mais non disponible en stock au niveau des magasins ou des dépôts, un rapprochement est opéré entre les structures :

- Gestion des stocks produits finis
- Ventes
- Finances et comptabilité

Chapitre 3 Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM

Ce rapprochement est nécessaire pour avoir la cohérence des chiffres.

1.5.4. Cas de livraison de produits pour exposition

- Foires
- Show – room
- Antennes de ventes
- Echantillons (chez les clients)

a) Exposition foires et show room

Sur la base de la décision de la Direction de l'unité commerciale, le département marketing est chargé de :

- Exprimer un besoin par une demande adressée à la gestion des stocks produits finis.
- Procéder à la sélection des produits à exposer.
- Enlever les produits à exposer

Après examen de la demande, la structure gestion des stocks établit un bon d'enlèvement avant facturation (BEAF) et procède à la livraison conformément au point 5.2.4 de la présente procédure.

En suite, Le département marketing met à la disposition des antennes les produits à exposer avec une décharge.

Les produits exposés au niveau des antennes sont sous la responsabilité du chef d'antenne.

En cas de non-disponibilité d'un produit, la vente d'un produit exposé peut être autorisée par le Directeur de l'unité commerciale.

1.6. Références des documents associés

- Bon de livraison SC 5061
- Bulletin de livraison SC 5050
- Bon de réintégration SC 5070

Chapitre 3 Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM

- Bon de sortie produit UC 1020
- Bon à servir UC 2170
- Ordre de transfert UC 3040
- Bon de chargement UC 2151
- Bon de transfert produit fini UC 2180
- Fiche de remplacement UC 5031
- Bon de commande CL 6021

2. Les contraintes liées à la gestion des stocks

La gestion des stocks au sein de l'ENIEM, comme dans toute entreprise, peut être confrontée à diverses contraintes. Voici quelques-unes des contraintes courantes auxquelles l'ENIEM pourrait faire face :

- **Variabilité de la demande** : Les fluctuations imprévisibles de la demande pour les produits de l'ENIEM peuvent rendre difficile la gestion des niveaux de stock. Les changements saisonniers, les tendances du marché et les événements imprévus peuvent impacter la demande.

- **Obsolescence** : Les produits électroniques évoluent rapidement, ce qui peut entraîner l'obsolescence des composants ou des produits finis. Gérer les stocks d'articles obsolètes peut entraîner des pertes financières.

- **Délais de livraison** : Des délais de livraison irréguliers ou des retards de la part des fournisseurs peuvent entraîner des ruptures de stock ou des excès de stock, ce qui a un impact sur la disponibilité des produits.

- **Coûts de stockage** : Entreposer des stocks a un coût en termes de location d'espace, de main-d'œuvre, d'assurance, etc. Ces coûts peuvent augmenter si les niveaux de stock sont élevés.

- **Coûts de possession** : Le fait de maintenir des stocks sur une longue période peut entraîner des coûts supplémentaires, notamment la dépréciation, les coûts de stockage, les frais de maintenance, etc.

Chapitre 3 Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM

- **Gestion inefficace de la chaîne d'approvisionnement** : Les problèmes dans la chaîne d'approvisionnement, tels que des problèmes de qualité des produits, des erreurs de commande, des retards de livraison, peuvent affecter la gestion des stocks.
- **Complexité des produits** : Si l'ENIEM propose une gamme variée de produits électroniques, la gestion des stocks peut devenir plus complexe en raison de la diversité des articles et des besoins en termes de stockage.
- **Gestion de la qualité** : Assurer la qualité des produits en stock est essentiel. Les produits défectueux ou endommagés peuvent entraîner des pertes financières si elles ne sont pas détectées en temps opportun.
- **Manque de visibilité** : Une visibilité insuffisante sur les niveaux de stock, les prévisions de demande et les performances des fournisseurs peut rendre la gestion des stocks plus difficile.
- **Gestion des priorités** : L'ENIEM doit équilibrer la gestion des stocks avec d'autres priorités opérationnelles, telles que la production, la qualité, les ventes, etc. Cela peut être un défi.
- **Règlementations et normes** : Les produits électroniques peuvent être soumis à des réglementations strictes en matière de sécurité et de conformité, ce qui peut ajouter des contraintes à la gestion des stocks.

Pour faire face à ces contraintes, l'ENIEM doit mettre en place des politiques et des procédures de gestion des stocks solides, investir dans des technologies appropriées, améliorer la visibilité et la communication dans la chaîne d'approvisionnement, et s'adapter aux changements du marché. Une gestion efficace des stocks est essentielle pour relever ces défis et maintenir des opérations rentables.

3. Solutions proposées

Pour faire face aux contraintes liées à la gestion des stocks au sein de l'ENIEM, voici quelques solutions possibles :

- **Mise en place d'un système de gestion des stocks avancé** : Investir dans un logiciel de gestion des stocks sophistiqué qui offre des fonctionnalités de suivi en temps réel, de prévision de la demande, de gestion des niveaux de stock et de reporting. Cela permettra de mieux contrôler les stocks et de réagir rapidement aux fluctuations de la demande.

Chapitre 3 Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM

- **Amélioration de la prévision de la demande** : Utiliser des modèles de prévision de la demande plus précis en se basant sur des données historiques, des analyses de marché et des tendances. Cela permettra de mieux anticiper les besoins en stocks.
- **Gestion stratégique des fournisseurs** : Établir des relations solides avec des fournisseurs fiables et de qualité. Négocier des contrats favorables en termes de délais de livraison et de quantités. Mettre en place des accords de réapprovisionnement automatique lorsque cela est possible.
- **Mise en place du modèle "Juste à temps" (JAT)** : Si approprié, adopter le modèle JAT pour réduire les niveaux de stock en recevant des marchandises au moment exact où elles sont nécessaires.
- **Classification ABC des stocks** : Classer les stocks en catégories A, B et C en fonction de leur importance. Concentrez-vous sur une gestion plus stricte des stocks de catégorie A, tandis que les stocks de catégorie C peuvent être gérés de manière moins intensive.
- **Audits réguliers** : Réaliser des audits réguliers pour identifier les problèmes potentiels et les opportunités d'optimisation. Ajuster la gestion des stocks en conséquence.
- **Formation du personnel** : Former le personnel à des pratiques de gestion des stocks efficaces pour améliorer la précision, la communication et la responsabilité.
- **Utilisation de la technologie** : Explorer les avantages de la technologie, tels que l'automatisation, les systèmes RFID, la gestion par code-barres, et l'intelligence artificielle pour optimiser la gestion des stocks.
- **Contrôle de la qualité** : Mettre en place des procédures de contrôle de qualité strictes pour s'assurer que les produits stockés restent en bon état.
- **Gestion de crise** : Avoir un plan de gestion de crise en place pour faire face aux perturbations imprévues dans la chaîne d'approvisionnement, telles que des ruptures de stock ou des retards de livraison.
- **Collaboration interdépartementale** : Améliorer la communication entre les différents départements de l'entreprise pour coordonner efficacement les activités liées à la gestion des stocks.

En mettant en œuvre ces solutions, l'ENIEM peut optimiser sa gestion des stocks, réduire les coûts, améliorer la satisfaction des clients et renforcer sa compétitivité sur le marché. Une gestion efficace des stocks est essentielle pour assurer la rentabilité et le succès à long terme de l'entreprise.

4. Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'entreprise

L'impact de la gestion des stocks sur la performance de l'entreprise ENIEM est significatif et multifacette. Une gestion des stocks efficace peut contribuer de manière positive à divers aspects de la performance de l'entreprise, tandis qu'une gestion inadéquate peut entraîner des coûts supplémentaires et des inefficacités. Voici comment la gestion des stocks peut influencer la performance de l'ENIEM :

4.1. Réduction des coûts

- Réduction des coûts de possession : Une gestion efficace des stocks permet de minimiser les niveaux de stock inutiles, réduisant ainsi les coûts de stockage, de maintenance, d'assurance et de dépréciation.

- Évitement de la surproduction : En évitant la surproduction due à un excès de stock, l'ENIEM peut réduire les coûts de production inutiles.

4.2. Satisfaction du client

- Disponibilité des produits : Une gestion des stocks adéquate assure que les produits sont disponibles pour les clients lorsque nécessaire, évitant ainsi les ruptures de stock et les retards de livraison, ce qui contribue à la satisfaction du client.

- Respect des délais : La gestion efficace des stocks permet de respecter les délais de livraison convenus, renforçant ainsi la réputation de l'ENIEM en termes de service à la clientèle.

4.3. Rentabilité

- Optimisation des marges bénéficiaires : En réduisant les coûts associés aux stocks et en évitant les pertes dues à l'obsolescence, l'ENIEM peut améliorer sa rentabilité globale.

- Utilisation efficace des ressources : Une gestion des stocks efficace signifie que les ressources de l'entreprise sont utilisées de manière plus efficace, ce qui se traduit par une meilleure rentabilité.

Chapitre 3 Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM

4.4. Efficacité opérationnelle

- Réduction des temps d'arrêt : Une gestion des stocks bien planifiée assure que les matières premières et les composants nécessaires sont disponibles en temps opportun, minimisant les temps d'arrêt de la production.

- Meilleure planification : Une gestion des stocks efficace facilite une planification plus précise de la production et de la chaîne d'approvisionnement.

4.5. Gestion des fournisseurs

- Relations avec les fournisseurs : Une gestion des stocks bien gérée renforce les relations avec les fournisseurs, car l'ENIEM est en mesure de négocier des termes de livraison favorables et de bénéficier d'une plus grande fiabilité dans les approvisionnements.

4.6. Réduction des risques

- Réduction des risques liés à l'obsolescence : En surveillant et en gérant efficacement les niveaux de stock, l'ENIEM peut minimiser le risque d'obsolescence des composants ou des produits finis.

- Gestion de crise : Une gestion proactive des stocks permet à l'ENIEM de mieux faire face aux perturbations inattendues dans la chaîne d'approvisionnement, comme des pénuries ou des retards de livraison.

En résumé, la gestion des stocks a un impact considérable sur la performance de l'entreprise ENIEM. Une gestion efficace contribue à réduire les coûts, à améliorer la satisfaction du client, à renforcer la rentabilité, à accroître l'efficacité opérationnelle, à favoriser de bonnes relations avec les fournisseurs et à réduire les risques. En revanche, une gestion inadéquate des stocks peut entraîner des coûts inutiles, des retards de production, des ruptures de stock et des pertes de clientèle, ce qui peut nuire à la performance globale de l'entreprise.

Chapitre 3 Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM

Conclusion

La gestion des stocks au sein de l'ENIEM est un élément fondamental de son fonctionnement quotidien. Ce chapitre a examiné en détail les procédures, les contraintes, les solutions possibles et l'impact de cette gestion sur la performance globale de l'entreprise. Nous avons constaté que l'efficacité de la gestion des stocks peut avoir un impact considérable sur les coûts, la satisfaction du client, la rentabilité, l'efficacité opérationnelle, les relations avec les fournisseurs et la réduction des risques.

Une gestion des stocks bien planifiée et exécutée permet à l'ENIEM de réduire les coûts, d'améliorer la satisfaction des clients, de renforcer la rentabilité, d'optimiser l'efficacité opérationnelle, de favoriser des relations de confiance avec les fournisseurs et de minimiser les risques liés à l'obsolescence et aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement.

Cependant, il est crucial de noter que des défis et des contraintes subsistent, tels que la variabilité de la demande, l'obsolescence, les délais de livraison, les coûts de stockage, la complexité des produits, la gestion de la qualité, etc. Pour relever ces défis, l'ENIEM doit continuer à investir dans des solutions technologiques, à améliorer la communication interdépartementale et à mettre en place des pratiques de gestion des stocks efficaces.

En fin de compte, une gestion efficace des stocks est essentielle pour la performance à long terme de l'ENIEM, et elle contribue de manière significative à sa compétitivité sur le marché des produits électroniques.

Conclusion Générale

Dans cette étude, nous avons exploré en profondeur l'impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM, une entreprise spécialisée dans la production de produits électroniques. Notre recherche visait à analyser en détail les procédures de gestion des stocks au sein de l'entreprise, à identifier les contraintes auxquelles elle est confrontée, à proposer des solutions pour relever ces défis, et enfin, à évaluer l'impact global de la gestion des stocks sur sa performance.

Tout au long de notre analyse, nous avons constaté que la gestion des stocks joue un rôle crucial dans la réussite de l'ENIEM. Une gestion efficace des stocks se traduit par une réduction des coûts de possession, une satisfaction accrue des clients, une rentabilité optimisée, une meilleure efficacité opérationnelle, de solides relations avec les fournisseurs et une réduction des risques. Il est clair que l'ENIEM a beaucoup à gagner en continuant à améliorer sa gestion des stocks et en investissant dans des solutions technologiques modernes.

Cependant, des défis subsistent, notamment la variabilité de la demande, l'obsolescence, les délais de livraison, les coûts de stockage, la complexité des produits et la gestion de la qualité. Pour relever ces défis, il est essentiel que l'ENIEM continue à mettre en œuvre des solutions adaptées, à former son personnel et à maintenir une communication efficace entre les départements de l'entreprise.

En conclusion, cette étude a permis de mettre en lumière l'importance cruciale de la gestion des stocks dans la performance de l'ENIEM. Une gestion efficace des stocks est un atout essentiel pour garantir la compétitivité de l'entreprise sur le marché exigeant des produits électroniques. Cette recherche offre des informations précieuses pour l'ENIEM et d'autres entreprises similaires, en mettant en évidence les avantages de la gestion des stocks bien planifiée et exécutée. Pour l'avenir, il est recommandé de poursuivre les efforts d'amélioration de la gestion des stocks et d'adapter les stratégies en fonction des évolutions du marché. La gestion des stocks restera un facteur déterminant de la réussite de l'ENIEM dans le secteur des produits électroniques.

Bibliographie

Ouvrages

1. André Marchal, Logistique globale « Supply Chain Management » ellipses, 2006, p, 178-180.
2. B. Hubert : «Analyse financière, information financière diagnostique et évaluation», 4ème Edition, Edition DUNOD, paris, P227.
3. BELACEL, Mohamed Saïd. La gestion des stocks, éditions gestion, Tizi-Ouzou, p.32
4. BOISLANDELLE, H : « gestion des ressources humaines dans les PME », édition ECONOMICA, 2ème édition, paris 1998, p 140.
5. Chandler A.D, « Organisation et performance des entreprises », Edition d'organisation, Paris, 1992, P. 21.
6. DION, Delphine et MICHAUD-TRÉVINAL, Aurélia. Les enjeux de la mobilité des consommateurs: de la gestion des stocks à la gestion des flux de clientèle. *Décisions Marketing*, 2004, p. 17-27.
7. DORIATH. B, « le contrôle de gestion 20 fiches », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2008, p 129.
8. FABRICE MOCELLIN, Gestion des stocks et des magasins : Pratique des méthodes logistique adaptées au le an manufacturing, Dunod, page 12; 13
9. Georges JAVEL: Organisation et gestion de la production, édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 2000, p103
10. Jean-Pierre Briffaut, Systèmes d'information en gestion industrielle, Edition Hermes science publication, Paris, 2000, page 277.
11. LAMOURI, Samir et THOMAS, Andre. *Gestion des stocks dans un contexte de demandes indépendantes*. Ed. Techniques Ingénieur, 2000.
12. LORINO Philippe, « Méthodes et pratique de la performance « Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003, p5.
13. MEIER Olivier, « dico du manager », édition DUNOD, paris, 2009, p 155.
14. MOCELLIN, Fabrice. *Gestion des stocks et des magasins*. Dunod, 2011.
15. MOCELLIN, Fabrice. *Gestion des stocks et des magasins: Pratiques des méthodes logistiques adaptées au lean manufacturing*. Dunod, 2019.
16. P. CABAN : « L'essentiel de la finance a l'usage des managers », 2ème Edition, Edition d'organisation, 2004, P328.
17. PASCAL. Fabre et CATHRINE. Thomas «Management et contrôle de gestion», Edition DSCG3, DUNOD, 2007, p27-30.

18. Philippe Arnould, Jean Renaud, Guide de la gestion industrielle « principes, méthodes et outils », AFNOR éditions, 2008, P, 78-82
19. Pierre ZERMAT I, Pratique de la gestion des stocks, édition DUNOD, 6ème édition, Paris, 2001, p5.
20. RAMBAUX .A, Gestion économique des stocks, édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 1963.
21. Thierry Roques : Optimisez votre chaine logistique *Prévoir la demande Gérer les approvisionnements et les stocks*, AFNOR Éditions et Livres à Vivre, édition 2015, p43.
22. ZERMATTI Pierre « pratique de gestion des stocks »,Ed Dunod ,paris,2005 ;p 14

Thèses et mémoires

1. ADJAZ, Nouara et HAMZI, Djidjiga. *Analyse financière par la méthode des ratios au sein d'une EPE. Cas: NAFTAL district de Tizi-Ouzou*. 2017. Mémoire de master. Université Mouloud Mammeri.
2. BAKIR, Imane et BERRIANI, Abdelmadjid. *Analyse de la procédure de gestion des stocks dans une entreprise Cas: SPE Sonelgaz, Cap Djinet*. 2022. Mémoire de master. Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou.
3. BEN SAID S., IDRES W., « Analyse financière comme outil d'évaluation de la performance de l'entreprise : cas de la Direction de distribution de l'Electricité et du Gaz de TIZI-OUZOU (SONELGAZ) », Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilités, Option, Finance d'Entreprise, UMMTO, 2018/2019.
4. ICHIR, Yanis et NAIT KACI, Aghiles. *La politique d'approvisionnement Cas: GINI GLACE*. 2021. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.

Webographie

1. https://www.flf.fr/breves/valorisation-des-stocks-l-entree-sortie_453.html, consulté le 06-06-2023
2. <https://www.manutan.fr/blog/methode-travail/suivre-la-performance-de-votre-entrepot/> consulté le 04-06-2023.

Annexes

Table des matières

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale..... 01

CHAPITRE 1 : NOTIONS RELATIVES A LA GESTION DES STOCKS

Introduction 04

Section 1 : Généralités sur les stocks et la gestion des stocks..... 05

1. Concept de stocks 05

1.1. Définitions du stock 05

1.2. Le rôle de stock 05

1.2.1. Le décalage temporel entre l'offre et la demande 05

1.2.2. Les économies d'échelles 06

1.3. Typologie de stock 06

1.3.1. Types de stocks selon leur fonction 06

1.3.2. Types de stocks selon l'organisation opérationnelle 07

1.3.3. Types de stocks selon la date de péremption 07

1.4. Classification des stocks..... 08

1.4.1. Classification selon la valeur (Méthode ABC) 08

1.4.2. Classification selon la méthode 20/80 ou loi de Pareto 09

2. La gestion des stocks 11

2.1. Définition de la gestion de stock 11

2.2. Objectifs de la gestion des stocks 12

2.3. Le but, rôle et les missions de la gestion des stocks 13

2.3.1. Le but de la gestion des stocks 13

2.3.2. Le rôle de la gestion des stocks 14

2.3.3. Les missions de la gestion des stocks 14

2.3.3.1. La prévision dans la gestion des stocks 14

2.3.3.2. La coordination dans la gestion des stocks 15

2.3.3.3. L'organisation dans la gestion des stocks 16

2.3.3.4. Le choix dans la gestion des stocks 16

2.3.3.5. Le contrôle dans la gestion des stocks 16

2.3.3.6. L'information dans la gestion des stocks 17

2.3.4. Les techniques de la gestion de stocks 17

| | |
|--|-----------|
| 2.3.4.1. La nomenclature | 17 |
| 2.3.4.2. La codification..... | 17 |
| 2.3.4.3. La normalisation..... | 17 |
| Section 2 : Les pratiques de la gestion des stocks..... | 19 |
| 1. La valorisation des stocks | 19 |
| 1.1. Valorisation des entrées | 20 |
| 1.1.1. Le coût d'acquisition | 20 |
| 1.1.2. Le coût de production..... | 20 |
| 1.1.3. La prise en compte de la sous activité dans l'évaluation des stocks | 20 |
| 1.2. Valorisation des sorties | 21 |
| 1.2.1. Méthode F.I.F.O (P.E.P.S) | 21 |
| 1.2.2. Méthode L.I.F.O (D.E.P.S) | 21 |
| 1.2.3. Méthode de Prix Moyen Pondéré (P.M.P ou P.U.M.P) | 21 |
| 1.3. Conséquences de choix de la méthode | 22 |
| 2. Les méthodes d'évaluation de la gestion des stocks | 23 |
| 2.1. Les principaux indicateurs de gestion des stocks..... | 23 |
| 2.1.1. Pour éviter une rupture de stock..... | 23 |
| 2.1.1.1. Stock de sécurité..... | 23 |
| 2.1.1.2. Stock minimum | 23 |
| 2.1.1.3. Stock d'alerte..... | 24 |
| 2.1.1.4. Stock maximum..... | 24 |
| 2.1.2. Pour vérifier la bonne gestion des stocks | 24 |
| 2.1.2.1. Le taux de service..... | 24 |
| 2.1.2.2. Le taux de disponibilité | 25 |
| 2.1.2.3. Le taux de rotation (dit aussi de couverture)..... | 25 |
| 2.1.2.4. Le taux d'occupation | 26 |
| 2.2. Les modèles de gestion des stocks | 26 |
| 2.2.1. Méthode de réapprovisionnement fixe (quantité et période fixes)..... | 27 |
| 2.2.2. Méthode du point de commande (quantité fixe et période variable)..... | 28 |
| 2.2.3. Méthode de rechargement (quantité variable et période fixe)..... | 29 |
| 2.2.4. Méthode d'approvisionnement (quantité et période variables)..... | 30 |
| Conclusion..... | 31 |
| CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE | |
| Introduction | 32 |

| | |
|--|-----------|
| Section 1 : Notions de base sur la performance | 33 |
| 1. Définition de la performance | 33 |
| 2. Les formes de performance | 34 |
| 3. Les critères de mesure de la performance | 35 |
| 3.1. L'efficacité | 35 |
| 3.2. L'efficience | 36 |
| 3.3. La pertinence | 37 |
| 4. L'objectif de la performance | 37 |
| 5. Les typologies de la performance | 38 |
| 5.1. La performance globale | 38 |
| 5.2. Les performances organisationnelles | 38 |
| 5.3. La performance commerciale | 38 |
| 5.4. La performance sociale | 39 |
| 5.5. La performance économique | 39 |
| 5.6. La performance stratégique | 39 |
| 5.7. La performance concurrentielle | 40 |
| 5.8. La performance humaine | 40 |
| 5.9. La performance managériale | 40 |
| 5.10. La performance financière | 40 |
| 6. Caractéristiques de la performance | 42 |
| 6.1. Adaptation rapide à l'évolution | 42 |
| 6.2. Ouverture au progrès | 42 |
| 6.3. Développement de la gestion | 42 |
| 6.4. Flexibilité de structures | 42 |
| 6.5. Direction participative et développement des hommes | 42 |
| 6.6. Développement et justification du pouvoir de l'action | 43 |
| 7. Les sources de la performance | 43 |
| 8. Dimensions de la performance | 44 |
| Section 2 : Le lien entre la gestion des stocks et la performance de l'entreprise | 46 |
| 1. Les ratios de gestion | 46 |
| 1.1. Définition des ratios | 46 |
| 1.2. Le rôle des ratios | 47 |
| 1.3. Les types de ratios de rotation | 47 |
| 1.3.1. Les ratios de rotation des stocks | 47 |

| | |
|--|-----------|
| 1.3.2. Le ratio de recouvrement des créances | 48 |
| 1.3.3. Le ratio de règlement des dettes fournisseurs | 49 |
| 2. L'impact de la gestion des stocks sur la performance de l'entreprise..... | 49 |
| 3. L'effet de la gestion des stocks sur la fonction production..... | 51 |
| 3.1. Le stock de matières | 51 |
| 3.2. Stocks d'en-cours | 53 |
| 3.3. Stocks de produits finis | 53 |
| Conclusion | 55 |

CHAPITRE 3 : IMPACT DE LA GESTION DES STOCKS SUR LA PERFORMANCE

DE L'ENIEM

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 56 |
| Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil | 57 |
| 1. Historique de l'entreprise ENIEM | 57 |
| 2. Situation géographique de l'ENIEM | 59 |
| 3. Objet social et champ d'activité | 59 |
| 4. Objectifs et mission de l'entreprise ENIEM | 60 |
| 5. Organisation de l'ENIEM | 60 |
| 5.1. La direction générale | 62 |
| 5.2. Les directions centrales de l'entreprise | 62 |
| 5.3. L'unité commerciale | 62 |
| 5.4. L'unité prestation technique | 62 |
| 5.5. L'unité froid | 63 |
| 5.6. L'unité cuisson | 63 |
| 5.7. L'unité climatisation | 63 |
| 5.8. Filiale MILAINA (unité sanitaire) | 64 |
| 6. L'organisation de l'entreprise ENIEM-unité froid..... | 64 |
| 6.1. Présentation de l'unité froid | 64 |
| 6.2. Organisation de l'unité froid | 64 |
| 6.3. L'organigramme de l'unité froid | 66 |
| Section 2 : La gestion des stocks au sein de l'ENIEM..... | 67 |
| 1. Procédure de gestion des stocks et livraison des produits finis..... | 67 |
| 1.1 Réception Produits Finis (Production) | 67 |
| 1.2. Gestion des Stocks de produits finis. | 67 |
| 1.3. Contrôle des stocks de produits finis..... | 70 |

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| 1.4. Livraisons de produit finis | 71 |
| 1.4.1. Livraison clients | 71 |
| 1.4.2. Livraisons des dépôts/ antennes | 72 |
| 1.5. Cas particuliers | 73 |
| 1.5.1. Cas de réparation de produits finis par les unités de production | 73 |
| 1.5.2. Cas de facturation mais le client n'a pas procédé a l'enlèvement | 74 |
| 1.5.3. Cas de facturation mais le produit n'est pas disponible | 74 |
| 1.5.4. Cas de livraison de produits pour exposition | 75 |
| 1.6. Références des documents associés | 75 |
| 2. Les contraintes liées à la gestion des stocks..... | 76 |
| 3. Solutions proposées..... | 77 |
| 4. Impact de la gestion des stocks sur la performance de l'entreprise | 79 |
| 4.1. Réduction des coûts | 79 |
| 4.2. Satisfaction du client | 79 |
| 4.3. Rentabilité | 79 |
| 4.4. Efficacité opérationnelle | 80 |
| 4.5. Gestion des fournisseurs | 80 |
| 4.6. Réduction des risques | 80 |
| Conclusion..... | 81 |
| Conclusion générale | 82 |
| Bibliographie | |
| Annexes | |
| Table des matières | |

Résumé

Ce mémoire se penche sur l'influence de la gestion des stocks au sein de l'ENIEM, une entreprise spécialisée dans la production de produits électroniques. L'étude détaille les procédures de gestion des stocks de l'entreprise, identifie les contraintes auxquelles elle est confrontée et suggère des solutions pour relever ces défis. L'impact de la gestion des stocks sur la performance de l'ENIEM est évalué à travers des critères tels que la réduction des coûts, la satisfaction des clients, la rentabilité, l'efficacité opérationnelle, la gestion des fournisseurs et la réduction des risques.

Nous avons mis en évidence l'importance cruciale de la gestion des stocks dans le succès de l'ENIEM, en soulignant les avantages d'une gestion efficace, notamment la réduction des coûts, l'amélioration de la satisfaction client, une meilleure rentabilité et une gestion plus efficace de la chaîne d'approvisionnement. Le mémoire recommande également de continuer à perfectionner la gestion des stocks, à former le personnel et à maintenir une communication fluide entre les départements de l'entreprise pour assurer la compétitivité de l'ENIEM dans le secteur des produits électroniques.

Mots clés : ENIEM, Gestion des stocks, performance, entreprise, stocks.

Abstract

This thesis examines the influence of inventory management within ENIEM, a company specializing in the production of electronic products. The study outlines the company's inventory management procedures, identifies the constraints it faces, and suggests solutions to address these challenges. The impact of inventory management on ENIEM's performance is evaluated through criteria such as cost reduction, customer satisfaction, profitability, operational efficiency, supplier management, and risk reduction.

We have highlighted the crucial importance of inventory management in ENIEM's success, emphasizing the benefits of effective management, including cost reduction, improved customer satisfaction, greater profitability, and more efficient supply chain management. The thesis also recommends continuing to refine inventory management, providing staff training, and maintaining smooth communication between the company's departments to ensure ENIEM's competitiveness in the electronic products sector.

Keywords: ENIEM, Inventory Management, performance, company, stocks.