

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, GESTION ET DES SCIENCES  
COMMERCIALES  
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES

Mémoire réalisé en vue de l'obtention du diplôme du Master en Sciences  
Commerciales

**Option : Finance**

**THEME :**

*La fonction logistique : l'analyse de la gestion des  
approvisionnements et des stocks dans une  
entreprise industrielle.*

*Une étude de cas de l'ENIEM Tizi-Ouzou*

**Présenté par :**

M<sup>elle</sup>: AOUINE Ferroudja

M<sup>elle</sup>: MOHAMMED SEGHIR Farida

**Dirigé par**

M<sup>r</sup> : GHEDDACHE Lyes

President: M<sup>r</sup> BABOU Omar

Examinateur : M<sup>r</sup> ANICHE Arezki

Rapporteur : M<sup>r</sup> GHEDDACHE Lyes

**Promotion : 2014-2015**

# Remerciements

*Avant tout, nous remercions Le Bon Dieu Tout Puissant de nous avoir donné la force et le courage pour surmonter toutes les difficultés rencontrées durant toute l'année.*

*Nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance à Monsieur GHEDDACHE Lyes, pour sa disponibilité, ses efforts et ses orientations pertinentes lors de la réalisation de notre mémoire.*

*Nous Remercions les membres du jury d'avoir accepté d'examiner ce travail.*

*Nos plus vifs remerciements vont également à tous les employés de l'ENTEM de TIZI OUZOU pour leur chaleureux accueil et les facilités accordées lors de notre stage pratique, spécialement Monsieur SAHNOUNE Amer notre encadrer au niveau de l'ENTEM que nous remercions chaleureusement.*

*Nous remercions nos familles pour leur patience.*

*Nous tenons également à remercier toute personne ayant contribué de près ou loin à l'accomplissement de ce travail.*

# Dédicaces

- ❖ *À la personne devant laquelle tous les mots de l'univers sont incapables d'exprimer mon amour et mon affection pour elle, à l'être qui m'est le plus cher, à ma douce mère. Puisse ce travail être la récompense de tes soutiens moraux et sacrifices. Que Dieu te garde et t'accorde santé et bonheur pour que tu restes la splendeur de ma vie ;*
- ❖ *À mon père : Puisse ce travail constituer une légère compensation pour tous les nobles sacrifices que tu t'es imposé pour assurer mon bien être et mon éducation. Qu'il soit l'expression de ma profonde gratitude et ma grande considération pour le plus dévoué des pères que tu es. Puisse Dieu te prêter longue vie, santé et bonheur ;*
- ❖ *Mes sœurs Kahina, Lilia;*
- ❖ *Mon frère Toufik;*
- ❖ *Mon fiancé Réda, qui m'a encouragé et soutenue sans relâche ;*
- ❖ *Mes amies souhila, Fatma, Fahima et Wiza.*

*Farida*

# Dédicaces

- ❖ *À la personne devant laquelle tous les mots de l'univers sont incapables d'exprimer mon amour et mon affection pour elle, à l'être qui m'est le plus cher, à ma douce mère. Puisse ce travail être la récompense de tes soutiens moraux et sacrifices. Que Dieu te garde et t'accorde santé et bonheur pour que tu restes la splendeur de ma vie ;*
- ❖ *Mes sœurs Kahina, Kaltum, Ouarduch ;*
- ❖ *Mes frères Tahar, Mohamed ;*
- ❖ *Mon mariée Amar qui m'a encouragé et soutenue sans relâche ;*
- ❖ *Mes amies Farida, Fatma, Fahima et Wiza.*

*Ferroudja*

# Sommaire

---

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise .....</b>	<b>05</b>
<b>Section 01: La fonction logistique.....</b>	<b>06</b>
<b>Section 02: Généralité sur les approvisionnements.....</b>	<b>16</b>
<b>Section 03 : La place d'approvisionnement et sa pratiqué dans l'entreprise.....</b>	<b>21</b>
<b>Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise.....</b>	<b>32</b>
<b>Section 01 : Notion de base en gestion des stocks.....</b>	<b>33</b>
<b>Section 02 : Eléments de la gestion des stocks et son interaction avec les autres organes.....</b>	<b>42</b>
<b>Section 03 : La gestion des stocks et la compétitivité de l'entreprise.....</b>	<b>48</b>
<b>Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM.....</b>	<b>57</b>
<b>Section01 : Présentation générale de l'ENIEM.....</b>	<b>58</b>
<b>Section 02 : La procédure d'achat.....</b>	<b>72</b>
<b>Section 03 : Le programme directeur général (PDP) et l'expression du besoin d'achat.....</b>	<b>85</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>107</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>109</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>110</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>114</b>

## Liste des abréviations

---

**BB** : besoin brut

**BN** : besoin net

**CMUP** : cout moyen unitaire pondéré

**CKD** : Completely knocked Down

**DAI** : demande d'achat interne

**ENIEM** : entreprise nationale d'appareils ménagers

**FIFO**: first in first out

**PDP** : plan directeur de production

**SD** : stock de sécurité

*Introduction*  
*Générale*

# Introduction générale

---

Au cours des dernières années, l'entreprise a fait face à des situations sans précédentes liées à plusieurs facteurs. En effet, lorsque la demande globale était supérieure à l'offre, les soucis de l'entreprise étaient de produire uniquement et par tous les moyens puisque les débouchés sont déjà connus et à l'avance, dans le but d'atteindre la satisfaction maximale des différents individus, mais après, on a assisté à un renversement de la situation dans le sens où la demande était soit inférieure à l'offre, soit elle est conditionnée par les individus, ajoutant d'autres considérations à l'exemple des mutations profondes d'ordres industrielles et économiques qu'a subi l'environnement le quel sont insérés ces entreprises, il s'agit des problèmes non seulement liés à l'interne mais aussi à l'externe de l'entreprise.

En effet, les bouleversements qu'a connus l'entreprise ont affecté toutes ces fonctions chose qui a poussé les dirigeants à revoir le système organisationnel de façon à mieux gérer leurs firmes. Plus loin encore, certaines mutations de l'environnement ont permis à certaines fonctions de voir le jour afin de faire face aux différentes menaces et de faciliter le métier de l'entreprise, l'atteinte de ses objectifs, et voire même s'engager dans des démarches de gestion lui permettant d'assurer sa pérennité. Ajoutant à cela, la conception systémique de l'entreprise qui a apporté beaucoup de changement, tout en la considérant comme un système ouvert à son environnement c'est un ensemble d'éléments ou de sous système qui agissent en interaction et qui sont en relation avec le monde extérieur et qui se traduisent par des échanges de toutes natures appelés flux (flux interne ou flux externe).

C'est à cet ensemble d'échange qui permet à l'entreprise d'agir, c'est-à-dire de réaliser son activité et d'atteindre ses objectifs à long terme (les finalités, la raison d'être de l'entreprise) à moyen terme (les buts qualitatifs de l'entreprise) et à court terme (les objectifs chiffrés de l'entreprise) et par cela, on comprend que c'est la gestion de ces flux qui conditionne l'efficacité et l'efficience de l'entreprise, ainsi une gestion de ceux-ci s'impose dans toute l'entreprise tout en associant chaque type de flux à une fonction spécifique. Parmi tous ces flux, trois sont d'une importance redoutable dans chaque entreprise notamment celles qui sont d'ordre industrielle, il s'agit en effet des flux matières (matière premières, en cours, produit fini) les flux informations (composés d'éléments informels (culture, pressions politiques, pressions sociales,...) et d'éléments formalisés (marché de l'environnement [recherche et l'enseignement, brevets,...], sollicitations des partenaires économiques, actions commerciales des concurrents,...), et les flux financiers (trésorerie, capitaux, éléments financiers,...).

# Introduction générale

---

Ces trois flux sont contrôlés par une seule fonction dénommée « fonction logistique » qui a pour mission principale d'optimiser ces trois type de flux dans un processus rigoureux de sorte à exercer les activités concernées de façon efficace et rigoureuse et qui est d'une importance redoutable dans tout entreprise à cet effet, au cours des dernières années, la logistique a acquis une dimension stratégique, chose qui s'est traduit essentiellement de façon organisationnelle par sa présence au sein des comités de direction et de comités exécutifs d'entreprise de taille variable.

La logistique est dite aussi « la *science des stocks* » et cela par rapport à l'importance des stocks dans l'entreprise et leurs présence dans tous le processus de production et en matière d'optimisation de la Chain logistique ; d'où la nécessité de la mise en place d'une gestion des stocks dans toute entité quelque soit son activité principale.

***Quel est l'importance de l'approvisionnement des techniques de gestion des approvisionnements pour la mis en ouvre de la stratégie de l'entreprise et la construction d'un avantage concurrentielle ?***

A côté de cette question principale nous ajoutons les questions secondaires suivants :

- qu'est ce que la fonction logistique, qu'elle est sa place dans l'entreprise ?
- Comment est pratiquée la gestion des deux axes de la fonction logistique à savoir les stocks et l'approvisionnement dans l'entreprise ?
- Quelle sont les méthodes utilisées pour la valorisation des stocks et quel est l'apport de l'informatique dans la gestion des stocks de l'ENIEM ?

Notre travail de recherche s'appui sur les Hypothèses suivantes :

## **Hypothèse 01 :**

Etant donné que la fonction logistique s'appuie sur l'approvisionnement, la production et la distribution, et que le stock est manipulé au sein de ces trois niveaux, donc l'impact de sa gestion est directement lié à la maitrise des coûts.

# Introduction générale

---

## **Hypothèse 02 :**

Une bonne gestion des stocks va permettre l'accroissement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Pour tente d'apporter des éléments de réponse à la problématique nous avons suivi la démarche méthodologique :

Dans un première temps nous avons effectué une recherche bibliographique afin de faire le tour du littérateur qui concerne notre objet de recherche.

Dans un seconde temps et pour illustré notre travail nous avons opté une étude de cas de l'ENIEM de Tizi-Ouzou qui est une entreprise industrielle qui spécialise dans les électroménagé.

Le choix de la méthode de l'étude de cas répond en réalité à son supplice et sa facilité de recueil de l'information.

En effet au niveau de l'ENIEM de Tizi-Ouzou nous avons pu accéder à des divers documents, nous entretenir avec certaine responsable.

## **Le choix de sujet**

Cette étude revêt un double intérêt. Sur le plan théorique, elle vient en complément aux travaux abordant la même thématique de recherche, celle de la gestion des stocks et pourra à travers nos investigations être un point de départ pour d'autres recherches. Pour permettre d'idée à la prise des décisions, l'utilisation de telle technique de gestion à telle matière première par exemple au bien d'opter pour telle politique d'approvisionnement au même dans la sélection des fournisseurs. Ceci bien évidemment la communauté scientifique, les théories et les résultats de cette étude constitueront un guide et/ou une source d'information pouvant permettre aux autres chercheurs d'approfondir la notion de gestion des stocks et ouvrant ainsi d'autres facettes de recherches.

Sur le plan pratique, les résultats qui vont découler de cette étude pourront permettre, si l'entreprise accumule des connaissances sur la manière de gérer ses stocks, et de moderniser et rationaliser sa logistique et crée ainsi un avantage concurrentiel sur son environnement.

# Introduction générale

---

## Organisation de travail

Notre travail est réalisé en trois chapitres :

-Le premier chapitre intitulé «la fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise». Il concerne l'étude de la logistique et des approvisionnements dans une entreprise industrielle.

-Le deuxième chapitre intitulé « la gestion des stocks dans une entreprise industrielle». Celui-ci comme on l'indique traite des divers aspects comme la présentation des éléments de base relatifs à la gestion des stocks, les interactions entre la gestion des stocks et les autres fonctions de l'entreprise.

- Le troisième chapitre consiste en une étude de cas : «la pratique de la gestion des stocks au sein de l'ENIEM Tizi-Ouzou».Au cours de cette étude nous essayons d'analyser divers facettes relatives à la gestion des approvisionnements au sein de cette structure.

# ***CHAPITRE I :***

## ***La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise***

# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

---

## Introduction

Jusqu'à une période récente, l'approvisionnement de l'entreprise était assimilé à une simple fonction administrative : il s'agissait seulement de commander les matières premières ou les produits semi-finis nécessaires à la production pour éviter qu'il y ait des ruptures dans le processus de production. La production ne peut être bloquée, ainsi que les ventes, à cause d'une insuffisance des stocks, ce qui ferait perdre les clients.

Aujourd'hui, on élargi cette notion d'approvisionnement à la logistique, qui est désormais considéré comme un pôle de productivité. Une bonne gestion des achats permet à l'entreprise d'être plus compétitive.

Ce chapitre nous donne un aperçu sur quelques concepts de bases relatives aux approvisionnements, et aussi quelques préalables à sa gestion. Pour cela, nous avons opté pour le diviser, en trois sections :

-Section 01 : la fonction logistique.

-Section 02 : généralité sur les approvisionnements.

-Section 03 : la place des approvisionnements et sa pratique dans une entreprise.

# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

---

## Section 01 : la fonction logistique

### 1.1. Le concept de la logistique

#### 1.1.1. Définition de la logistique

Il n'existe pas une seule définition de la logistique :

*«La logistique est le processus stratégique par le quel l'entreprise organise et soutient son activité. A ce têtère, sont détermine et gérait les flux matérielle et informationnelle affairant, tant interne qu'externe, qu'en amont et en aval. Dans le cadre de la poursuite des objectifs généraux à la quelle elle concourt. Sa mission consiste à permettre l'élaboration de l'offre de l'entreprise et à en réalisent la rencontre avec la demande de marchée tout en recherchent systématiquement les conditions d'optimaliste dans l'exécution.sa mis en ouvre procédant de déférent acteurs, elle est applet à gérer en ce sens les tentions a leur interface du fait de leur identité de leur objectif propre »<sup>1</sup>*

*«la fonction de la logistique dans l'entreprise assurer au moindre cout la coordination de l'offre et de la demande, au plans stratégiques et tactique ainsi que l'entretien a long terme de la qualité de rapport fournisseurs-clients qui la concurrent»<sup>2</sup>*

Et dans les deux cas une réalité s'expose qui est celle de la nécessité de prendre en compte le flux information c'est-à-dire la gestion des échanges d'informations imposes par la gestion des éléments physiques.

#### 1.1.2. Les enjeux de la logistique

Aujourd'hui la performance, et parfois même pérennité de l'entreprise dépendent de la maitrise du processus logistique alors, on trouve que la stratégie croissance ou flexibilité sont directement associées à la gestion des flux, qui conditionnent les décisions et les perspectives d'évolution de l'entreprise. De plus, la logistique constitue un enjeu primordial pour l'entreprise. Assi de 90% du temps de présence d'un produit dans un site de production est en effet utilisé à des déplacements et du stockage. Cet enjeu de la logistique a une dimension multiple dans le sens où il ne se résume pas uniquement dans le cadre de l'entreprise, il intéresse également son environnement local, national et international.

##### 1.1.2.1. Les enjeux pour l'entreprise

Dont la mesure ou ils conditionnent :

---

<sup>1</sup> Y-Pimo, M. Fender «logistique : production, distribution, soutien» 5<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, paris 2008 P2

<sup>2</sup> IDEM, P2

# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

---

1. **La croissance de l'entreprise** : et cela par une parfaite maîtrise des problèmes logistiques (exemple : livraison en 24h, implique une gestion des flux particulièrement performante).
2. **La maîtrise des coûts** : et cela par une meilleure connaissance de l'ensemble des coûts du produit depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'expédition ; et par la diminution des coûts logistique obtenus par une réflexion et une action globale sur l'ensemble des flux de l'entreprise.
3. **Les possibilités d'externalisation** : confier à des spécialistes certaines opération comme le transport ou le stockage ; avoir recours à des activités de sous-traitance ou même de crée une ou plusieurs filiales spécialisées.
4. **La standardisation des produits et processus de gestion**

-standardiser certains composants ou produits finis ;

-définir des normes relatives aux quantités stockées ou transportées ;

-procédures et règles d'approvisionnement.

## 5. La flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise

-par l'acquisition d'une plus grande souplesse dans la distribution en amont et en aval ;

-d'une meilleure maîtrise de la gestion des transports ;

-d'une meilleur maîtrise du stockage.

### 1.1.2.2. Les enjeux pour l'environnement

La logistique génère un effet sur l'environnement local dont l'entreprise est inséré sur l'infrastructure routière et ferroviaire ; et d'autre part sur l'environnement national de l'entreprise (politique des transports, recherches scientifiques, progrès techniques).

1. **Le secteur des transports** : le développement de la logistique génère de profondes mutations et restructurations chez les différents acteurs du secteur des transports qui peuvent être conduits à modifier leurs politiques et les principes de gestion de leurs activités.
2. **Le développement** : les entreprises s'implantant volontairement dans les régions dotées d'une infrastructure logistique solide, contribuent à leur essor économique et à leur développement.
3. **Les politiques économiques** : la prise en compte du rôle croissant de la logistique conduit l'état et leurs collectivités locales à intensifier leurs interventions : amélioration de réseau routier pour désenclaver et dynamiser une région défavorisée, mise en œuvre d'une politique de transports et orientation de la mutation des transports.

# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

---

## 1.1.2.3. L'environnement scientifique et technique

L'analyse logistique favorise en effet la généralisation de la productivité et la robotique.

Son domaine inclut également la création et la transmission des informations nécessaire à l'optimisation de la gestion des flux.

La logistique constitue un élément de la politique scientifique et technique de payes industrialisées.

## 1.2. Les domaines de logistique

Le champ d'application de la logistique dépend du niveau de développement de la fonction dans l'entreprise, En effet dans le cas des petites entreprises la fonction au le champ d'application de cette fonction est restreint on en trouve pas de fonction logistique ; la gestion des flux internes peut être placée sous la responsabilité du directeur de production et la gestion des flux externes sous responsabilité du directeur commercial. Par contre dans les entreprises de taille très grandes et dont la distribution est très large, la logistique existe comme étant un organe prépondérant car les activités de la celle constituent des facteurs clés de réussite, de ce fait les domaines de la logistique deviennent très large aussi et qu'on peut les classer selon leur objet et on obtiendra<sup>3</sup> :

- a. **La logistique d'approvisionnement** : qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production ;
- b. **La logistique d'approvisionnement général** : qui permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple) ;
- c. **La logistique de production** : qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière ;
- d. **La logistique de distribution** : celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur finale, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui.
- e. **La logistique de soutien** : née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc. ; qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, compris à travers des activités de maintenance.
- f. **Une activité dite de service après-vente** : assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien, On utilise assez souvent l'expression «management de service» pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera

---

<sup>3</sup> Y-Pimo, M. Fender «logistique : production, distribution, soutien» 5<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, paris 2008 P4

# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisation.

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

Le schéma ci-dessous, présenté par H.Mathié et D.Tixier récapitulera les domaines de la logistique.

**Schéma n°01 : les domaines de la logistique**

<b>La fonction logistique</b>			
<b>Fonction Logistique</b>	<b>Logistique De Produit</b>	Approvisionnement de matière première	<b>logistique Industrielle</b>
		Transport de matière première	
		gestion de production	
		Transport de produit finis	<b>logistique de Stockage</b>
		Stockage des produits finis	
		Approvisionnement des plates de distribution	
	<b>Logistique De Soutien</b>	Transport commande de détail	<b>logistique de distribution</b>
		Stockage command de détail	
		Distribution de détail	
		Après-vente	

**Source :** A.Tixier, M.Mathe, J.Colin op-cit P35

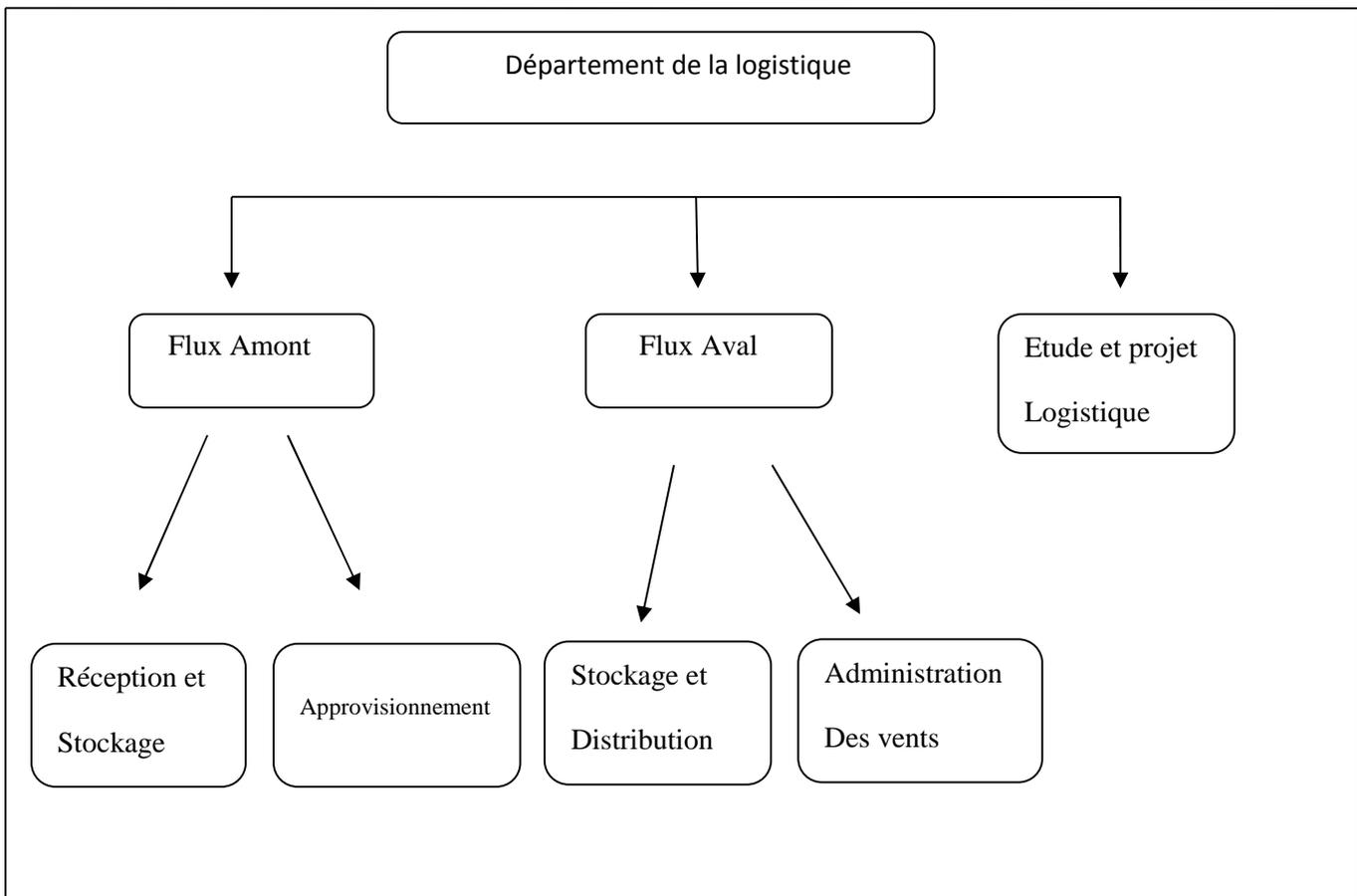
# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

## 1.2.1. La fonction logistique au cour de l'entreprise

## 1.2.2. L'organisation de la fonction logistique dans l'entreprise

A ne pas confondre, l'organisation de la fonction logistique et les domaines de la logistique tels qui sont cités dans la section précédents, dans ce sens en dira que la logistique est une fonction à part entière, rattachée à la direction générale au à la direction d'usine. Pour répondre aux missions qui lui sont confiées, la logistique s'appuie sur plusieurs sons fonctions. C'est aussi que : la mission à long, la logistique s'appuie sur les études et méthodes de l'organisation des flux et des moyens de manutention et de stockage. Cette tache est confiée à un chef de projet logistique ; la mission quotidienne, la logistique s'appuie d'une part sur le flux aval (stockage et distribution des produits finis, relations avec les clients) et d'autre part sur le flux amont (approvisionnement de la matière première, gestion des stocks en relation avec la production, stockage des composants).<sup>4</sup>

Schéma n°02 : Organisation de la fonction logistique



Source: A.Tixier, M.Mathe, J.Colin op-cit P38

<sup>4</sup> A Tixier, H.Mathe, J. Colin, op-cit P37

# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

---

## 1.2.3. La logistique une fonction transversal

Cette notion de transversalité est le fait que cette fonction traite des relations avec plusieurs opérations de l'entreprise à savoir la production, la vente, l'achat, la finance et elle constitue une fonction pivot qui possède une étoile. Elle est particulièrement bien placée pour servir de lien entre les fonctions et pour participer au décloisonnement de l'entreprise ainsi, la logistique est un lieu de réduction de l'incertitude, la production et le commercial par exemple.

Cela lui confère une responsabilité et un pouvoir important. De ce fait, la logistique est la base de prise de décision dans les différents départements de l'entreprise ; cette relation peut être résumée dans le tableau suivant :

# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

**Schéma n°03 : Relation entre fonction la logistique et les autres fonctions de l'entreprise**

Relation entre fonction la logistique et les autres fonctions de l'entreprise				
	-choix fournisseurs -Marketing achat -Partenariat -Assurance qualité	-conception technique -Industrialisation -management de la technologie	-niveau de service -Qualité ; -politique de gamme -prévisions de vente	
-prévision des besoins -commandes fournisseur -transport -réception	<u><b>-Achat</b></u> 	<u><b>-Etude développement</b></u> 	<u><b>-Marketing</b></u> 	-Entreposage -traitement des commandes -expéditions
	Approvisionnement	production	distribution	
-plan directeur -gestion des flux -gestion des stocks -sous traitement				-mise en service -après vent
	-comptabilité -contrôle	-ressource humaine	-finance	
	-budgets -coût standards -tableaux de bord	-effectifs -horaires -qualification -formation	-investissement -rentabilité	

Source : cours de Loïc Maling, op-cit, P05

# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

---

## Explication de tableau

Tout d'abord, il y a arrivée d'un flux d'information comportant les commandes, la fonction logistique l'entreprise va prévoir les quantités à approvisionner, contactée les commandes aux fournisseurs, mettre en place les modalités de transport cela va engendrer la fonction d'achat par toutes ces opérations avec la fonction comptabilité et control et élaborera les budgets ainsi que les coût nécessaire de la production et cela en place d'approvisionnement, en phase de production, deux autres fonctions qui vont être aussi stimulés a leur tour, il s'agit de la fonction étude et développement qui aura a concevoir les procédés de production ainsi que la maîtrise de la technologie au profit de la production à coté de la fonction ressource humaine pour répondre a la réalisation de l'opération en question et en fin c'est la fonction finance qui interviendra afin d'évaluer le projet et promouvoir la valeur au produit finis d'espère une plus grande part de marché qui est assurée par la fonction marketing et technique étape dégage des flux et reçoit d'autre qui sont gérer par la fonction logistique.

### **1.3. La logistique une fonction stratégique**

#### **1.3.1. Conception d'une plane de stratégie logistique**

Comme toute fonction de l'entreprise, la logistique fait objet d'une planification à trois niveau ; stratégique, tactique et opérationnel. *«Ce plan ce construit dans le contexte des objectifs globaux et de politique générale de l'entreprise»* celui-ci peut être résumé en sept étapes.<sup>5</sup>

1. La description générale de la stratégie et de sa relation avec les autres fonctions ;
2. une déclaration de mission et d'objectifs en termes de coût des produits et de niveau de service clientèle ;
3. une description des décisions et des stratégies poursuivie pour les activités logistique telles que par exemple : les stocks, les entreposages, les transports, la passation de commande...etc. ;
4. un résumé des programmes et des plans donnant suffisamment détails pour comprend son impact sur les coûts, les délais, les capacités, la fluidité des services ;
5. une prévision des besoins de main d'œuvre et en investissements ;
6. un état financé détaillant les coûts, besoin de fond et flux financier ;
7. une description de l'impact de la stratégie logistique sur les résultats financier.

Lors de prise de décision dans le cadre de la logistique, il faut que est une interactivité entre les étapes du processus de la logistique ;

En résumé on peut dire que la logistique intervient et influe sur les décisions stratégiques de l'entreprise. La logistique apportera sa réflexion sur l'organisation industrielle et le management des flux dans le secteur production, sur les prises de décisions stratégiques en ce qui concerne la charge et l'évolution de

---

<sup>5</sup> Notre propre collaboration en vertu de l'ouvrage de A. Tixier, H. Mathe, J. Colin, P73-87.

# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

---

cette dernière au travers d'outils comme le plan industriel et commerciale et le plan directeur de production. La validation des choix se débattent au niveau de la direction de l'entre

## 1.3.2. Rôle stratégique de la logistique

Le rôle stratégique de la logistique en peut être appréhendé à travers le plan de sa stratégie qui touche la fonction logistique et qui s'étend au profit de toute l'entreprise.

1. Elle permet au sens, d'acquérir un avantage dont les entreprises de ces temps sont prêtes à déboursier des sommes colossales tout en les drainant dans la totalité des fonctions pour l'avoir il s'agit de l'avantage compétitif qui s'obtient en créant de la valeur pour le client et augmenter le service clientèle ; ce qui permet d'accroître directement le profit des entreprises ;<sup>6</sup>
2. Elle permet de rationaliser la collecte des coûts, en effet, dans la logistique des biens matériels, les coûts proviennent principalement des approvisionnements des stocks et du transport, sans dire que dans la logistique des services, ils proviennent de l'utilisation de la capacité du réseau et de l'occupation de personnel ;<sup>7</sup>
3. La stratégie logistique facilite à l'entreprise le passage à une logistique intégrée c'est-à-dire une chaîne logistique car elle formule tous les arbitrages possibles entre les différents niveaux de celle-ci à savoir le service clientèle, le transport et entreposage, la gestion des stocks, le cycle de commande le planning de la production et des approvisionnements ;<sup>8</sup>
4. Elle permet d'améliorer l'utilisation des actifs investis dans le transport et entreposage et d'éliminer la multiplication de départements s'occupant des sous éléments de la logistique.

## 1.4. Choix d'une stratégie logistique

La stratégie ne peut plus être définie isolément car c'est la compétitivité de l'ensemble de la chaîne logistique qui prime, c'est ce qu'on appelle la logistique mixte, donc lors du choix d'une stratégie logistique, il faut avoir un champ de vision très large au point à prendre en compte tous ses niveaux en terme de coût sur les quelles cette stratégie va se jouer.

---

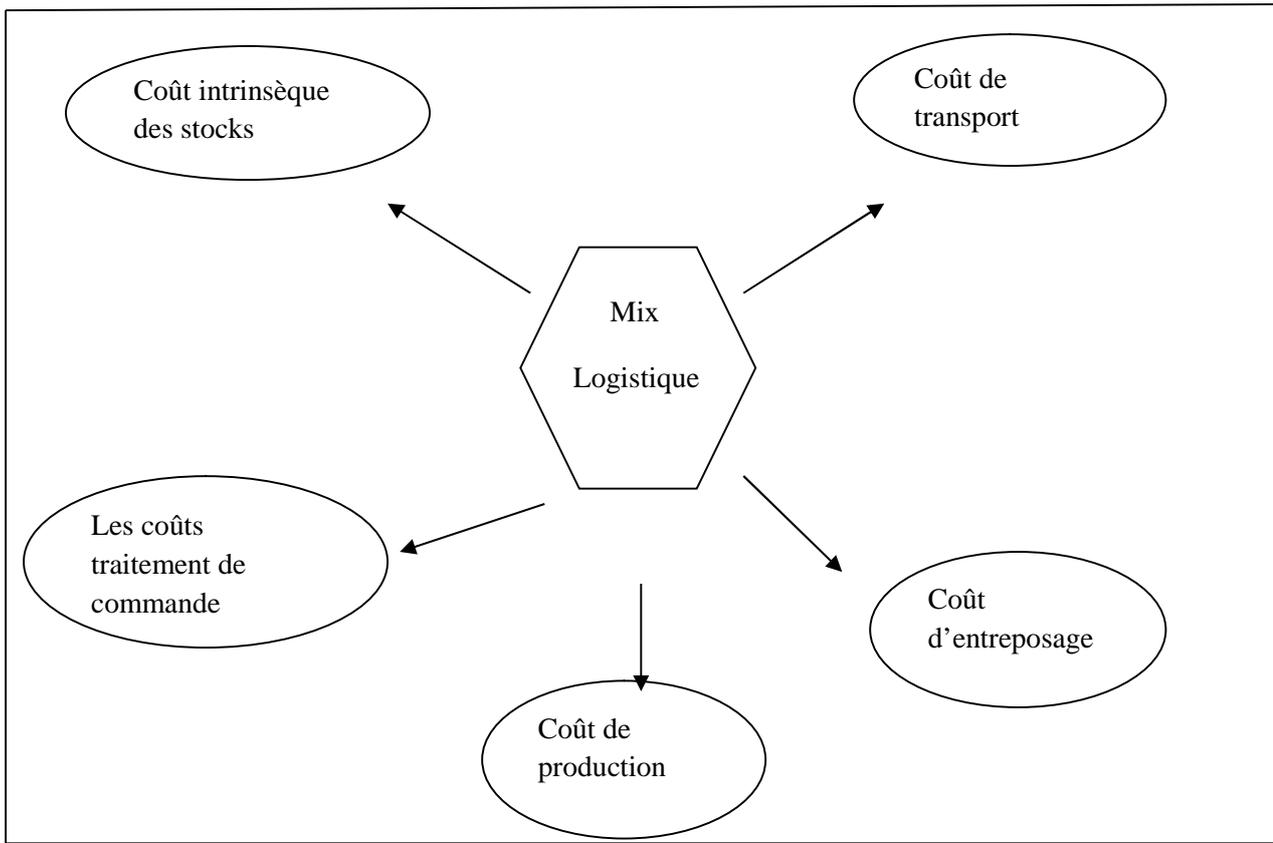
<sup>6</sup> Notre propre collaboration en vertu de l'ouvrage de A. Tixier, H. Mathe, J. Colin, P87.

<sup>7</sup> IDEM, p87.

<sup>8</sup> IDEM, p87.

# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

Schéma n°04 : Interactivité entre les éléments du mix logistique



Source : cours de Loïc Maling, op-cit, P17

## Explication de schéma

### 1. Les coûts de transport

Ils doivent être identifiés par segments : ( transport interne, transport externe ) ; par client, par mode de transport, par prestation de services, ces coûts doivent être analysés pour permettre de déterminer les incréments de coûts associés au changement dans le système logistique.

### 2. Les coûts d'entreposage

Ils dépendent directement du nombre et de la taille des sites d'entrepôt et qui sont élevés avec l'augmentation des quantités stockées.

# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

---

## 3. Les coûts de traitement de commande

Ils comprennent les coûts de transmission des commandes, de réception et traitement. Le calcul de ces coûts permet d'évaluer le niveau du service clientèle.

## 4. Les coûts intrinsèques des stocks

Il s'agit des coûts de stockage.

## 5. Les coûts de production

Ils s'agissent des coûts de production ou d'approvisionnement susceptible de changer suivent les autres éléments requis par le système logistique.

## Section 02 : généralité sur les approvisionnements

### 2.1. Définitions

Définition selon le dictionnaire LAROUSSE : «*l'approvisionnement est l'action de munir des provisions*»<sup>9</sup> ; cette définition s'applique dans tous les domaines.

De coté de l'entreprise, la fonction d'approvisionnement est défini comme : «*La fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise.*»<sup>10</sup>

La fonction de la production sont situe on amant de la production dans le cycle exploitation de l'entreprise. Elle peut donc définir comme étant la fonction responsable de l'acquisition des biens et services nécessaire au fonctionnement de l'entreprise. Mais, cette fonction doit s'exercer dans les cadres de respect des points suivants :

- Meilleure prix ;
- Niveaux de qualité exigée ;
- Livraison des qualités souhaitant dans les délais attendus ;
- Meilleur condition de service ;
- Sécurité des approvisionnements ;

---

<sup>9</sup> Dictionnaire : «*La rousse de poche*» ; P20

<sup>10</sup> O-Bruel : «*politique d'achat et gestion des approvisionnements* » ; Edition DUNOD, paris 1991, P3

# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

---

## 2.2. Les missions et les objectifs de la fonction d'approvisionnement

### 2.2.1. Les missions de la fonction d'approvisionnement

Cette fonction a pour mission de satisfaire les besoins nécessaires à l'entreprise afin qu'elle puisse fonctionner sans aucune rupture. Elle vise aussi d'éviter tout gêne dans la fabrication, c'est pour cela que les entreprises procurent certains nombres de matières premières aux services divers de l'extérieur. Elle est aussi chargée de procurer à l'entreprise les quantités nécessaires et dans les meilleures conditions de qualités, de coûts, de délais et de sécurité, les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont l'entreprise a besoin pour ses activités.

### 2.2.2. Les objectifs de la fonction d'approvisionnement

La fonction approvisionnement dispose de plusieurs objectifs les plus importants sont :

#### a. Objectif de quantité

L'entreprise doit chercher les quantités de biens qui vont lui permettre de fonctionner sans rupture et sans augmenter la charge financière des stocks.

#### b. Objectif de qualité

L'entreprise doit choisir des biens qui lui procurent une bonne qualité car une qualité excessive ou insuffisante se traduit par des coûts inutiles.

#### c. Objectif de coût

Il s'agit pour l'entreprise d'une part, de s'approvisionner au moindre coût auprès de ses fournisseurs, en tenant compte de la qualité des biens achetés des services qu'elles peuvent attendre, ainsi que des frais annexes (frais de transport). D'autre part, de réduire au minimum le coût de stockage et de passation.

#### d. Objectif de délais

Il convient que l'entreprise puisse d'assurer auprès de ses fournisseurs des délais brefs et fiables de livraison des biens commandés. Car les délais d'approvisionnement influence les délais de mise aux ateliers et par conséquent les délais de fabrication puis de livraison à la clientèle.

## 2.3. Les stades de développement des approvisionnements

On peut distinguer quatre stades de développement principaux en matière d'achat :

# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

---

## a. Passivités des approvisionnements

A ce niveau il y a que la pure exécution, centrée sur le court terme, consistant à mettre à disposition les produits demandés dans les délais, en essayant seulement de maîtriser des prix d'achat. En revanche, il n'y a pas alors de processus de sélection formalisé des fournisseurs.

Les achats sont alors placés en position de dépendance hiérarchique, soit de la production, soit de service centraux de type Direction Administrative.

## b. Autonomie des approvisionnements

L'autonomie est le stade où l'entreprise engage une recherche d'optimisation à court et moyen terme à ce niveau un suivi de coût global d'approvisionnement et mise en place qui s'inscrit en générale dans une procédure budgétaire. Un système de contrôle des performances est établi, axé sur l'efficacité (façon de gérer les moyens) et sur l'efficacité (capacité à atteindre les objectifs). Une certaine centralisation est organisée pour les catégories d'achat stratégiques.

## c. Contributions des approvisionnements

A ce stade, la fonction joue un rôle stratégique moteur dans le sens où elle établit des relations interfonctionnelles en plus des autres actions à l'exemple de mise en place des systèmes d'assurance qualité, opération de délocalisation.

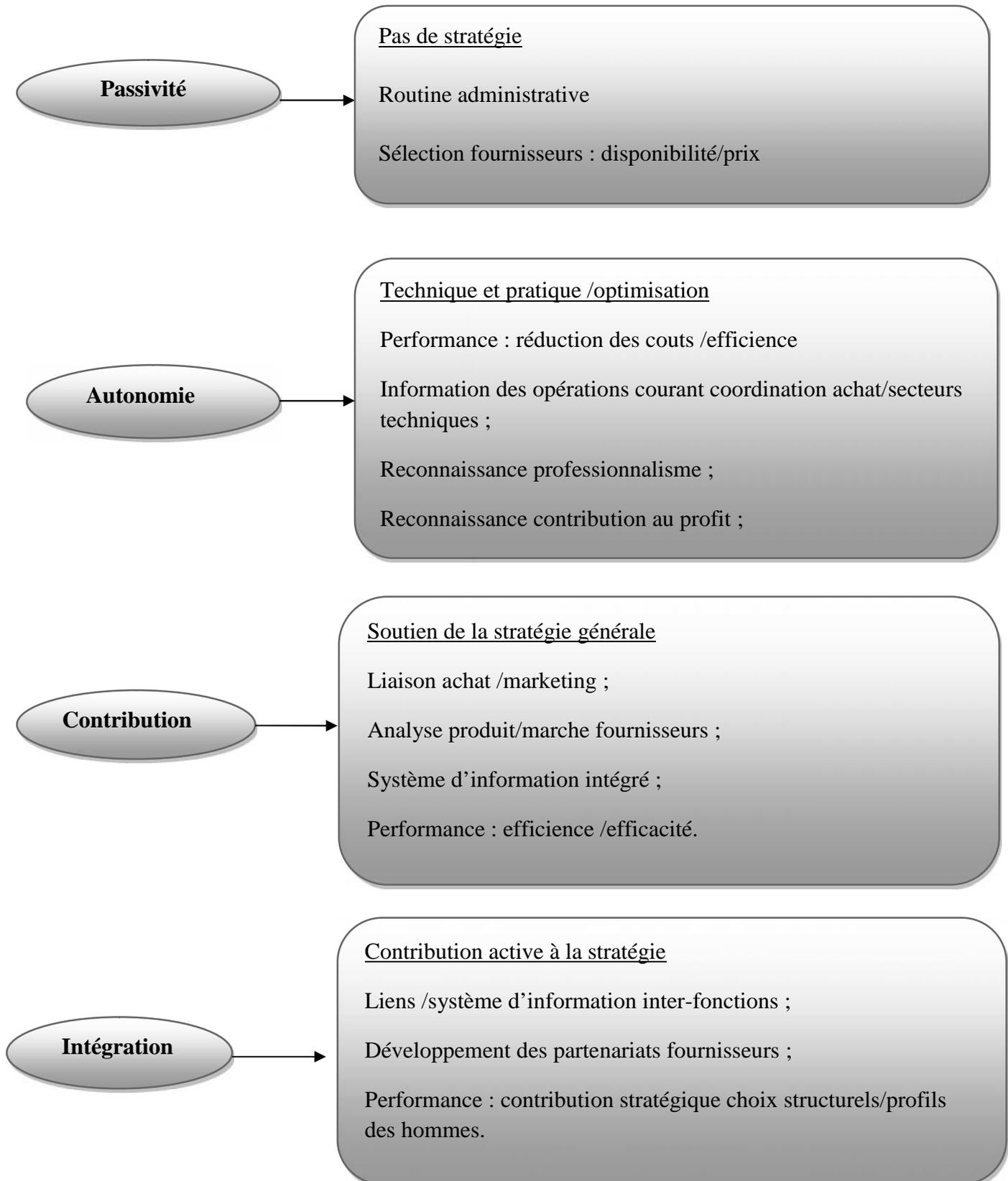
## d. Intégration des approvisionnements

A ce point, la fonction remplit un rôle contributif majeur au stratège général, sa préoccupation essentielle, s'expérimente à moyen et long terme par le partenariat avec certains fournisseurs, et contribue au développement de la compétitivité de l'entreprise.

Ses quatre stades peuvent être résumés dans le schéma suivant :

# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

Schéma N°05 : Les stades de développement de fonction approvisionnement au sein de l'entreprise.



Source : PERSON Helen, OP, CIT P2

# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

---

## 2.4. Importance de la fonction approvisionnement pour la gestion des stocks

### 2.4.1. L'importance de la fonction approvisionnement

De façon générale l'importance de la fonction approvisionnement apparait à travers ses buts, ses liaisons avec les autres fonctions de l'entreprise.

Elle a des conséquences sur la rentabilité productive de l'entreprise et sur sa position concurrentielle sur le marché.

#### a- L'approvisionnement et la rentabilité

Chaque fois qu'il y a diminution du stock (coût de procession), cela permet une meilleure gestion de dégager des capitaux et améliorer la trésorerie de l'entreprise.

#### b- L'approvisionnement et la position concurrentielle de l'entreprise

Pour que l'entreprise ait sa place sur le marché, celle-ci doit surveiller ses concurrents, elle peut faire face à ces dernières par la qualité de son produit, son prix et prestation des services après ventes.

#### c-L 'approvisionnement et l'amélioration de la productivité

Un approvisionnement continu et régulier permet à l'entreprise de maintenir sa production et d'augmenter sa productivité.

### 2.4.2. La dimension stratégique de la fonction approvisionnement

Il existe plusieurs politiques, parmi elles, celles qui concernent les spécifications des produits, la recherche et l'évolution des fournisseurs, le stockage et l'organisation de la fonction approvisionnement.

*« La mondialisation de l'économie par la création de multiples sources de production concurrentes a engendré de nouveaux soucis de productivité. Les structures industrielles sont en plein redéploiement et les échanges s'accélèrent. Dans cette période, l'entreprise doit identifier les avantages compétitifs qu'elle possède »<sup>11</sup>*

Pour cela, le recours à des procédés de production et à des procédés orientés vers la meilleure efficacité et l'analyse approfondie des produits afin de réduire les coûts qui sont des domaines vitaux pour l'entreprise dont la plus part concerne directement la fonction approvisionnement.

---

<sup>11</sup> PERSON Helen, « *guide pratique de la fonction achat et approvisionnement en PME/PMI* », Edition Maxim2003, P180.

# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

---

## Section 03 : la place de l'approvisionnement et sa pratique dans l'entreprise

### 3.1. L'organisation de la fonction d'approvisionnement

Il existe quatre types d'organisation concernant la fonction d'approvisionnement.

#### 3.1.1. Organisation par fonction

Il s'agit de structurer le service achat par fonction :

- ✓ Etude et recherche ;
- ✓ documentation économique ;
- ✓ évaluation des fournisseurs potentiels ;
- ✓ négociation et administration des achats ;
- ✓ calculs des besoins et gestion des stocks ;
- ✓ gestion des sous traitements.

Ces fonctions seront selon la taille de l'entreprise et son degré de maturité dans la nature et le développement de ses responsabilités.

#### 3.1.2. Organisation par projet aux affaires

Cette organisation se fait dans le cas où l'entreprise procède à la production à l'unité c'est-à-dire, elle réalise des ensembles industriels spécifiques à l'unité ou en petite série.

Dans ces conditions le critère le plus important réside dans la coordination absolue de toutes les activités d'études et les opérations d'approvisionnement et de fabrication conduisant à la réalisation du projet.

L'organisation consiste à nommer des projets des équipes indépendantes : ils prennent la responsabilité des approvisionnements qui sont d'ailleurs en général spécifique à chaque budget<sup>12</sup>.

#### 3.1.3. Organisation par entité géographiques

Dès qu'une entreprise grandit, ou qu'elle développe de nouveaux produits faisant appel à de nouvelles techniques, elle est appelée à disposer d'unités de production décentralisées et autonomes. Alors on dote chaque unité service d'achats prenant en charge toutes les fonctions.

---

<sup>12</sup> G. Javel, «*organisation et gestion de la production, cours et exercices corrigés*», Edition Dunod, Paris 2010 P48

# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

Un service central d'achat est constitué des tâches d'études et certaines ou plusieurs tâches d'approvisionnement pour un produit de base important, ce service intervient comme conseiller à la demande des unités décentralisées, hiérarchiquement reliées à leur directeur respective.<sup>13</sup>

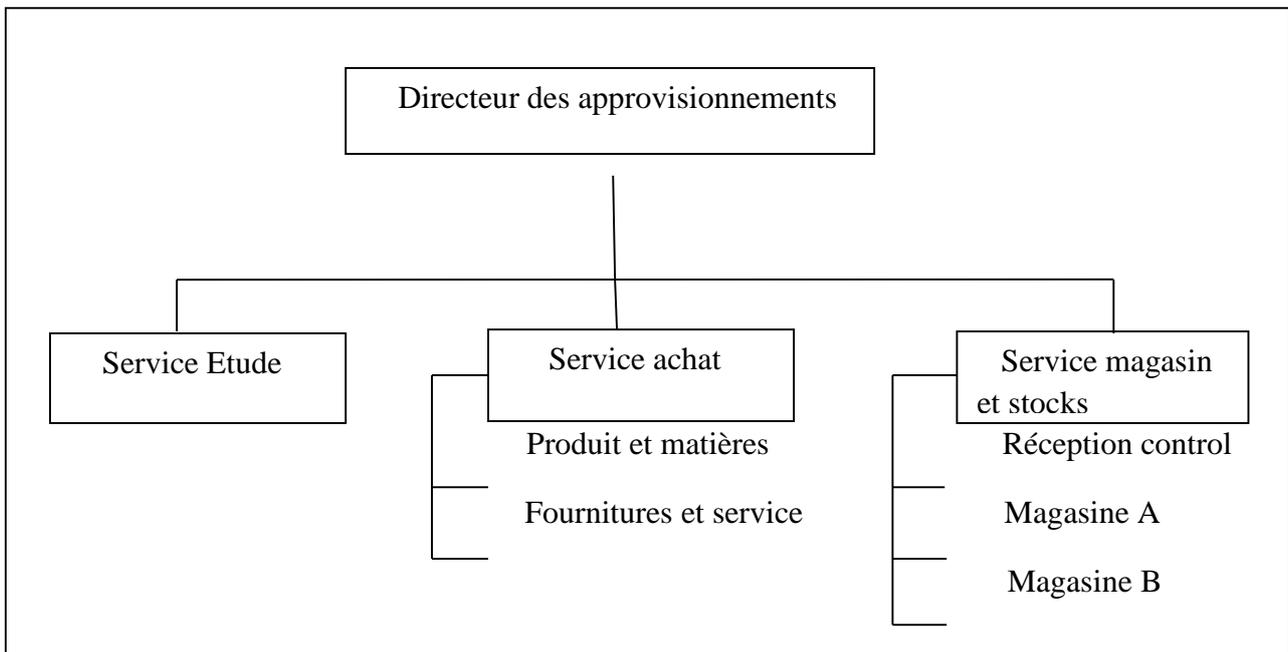
### 3.1.4. Organisation par technologie

Dans ce cas, le critère le plus important concerne l'existence de technologie ou de métiers très différents dans l'entreprise industrielle, de plus la nature des approvisionnements nécessite pour les acheteurs des compétences techniques poussées. Donc, le service achats est organisé en équipes spécialisées par technologies ou matières.<sup>14</sup>

Quel que soit l'organisation adoptée, la fonction d'approvisionnement est divisée en service suivant :

- a. Un service «Etude » ;
- b. un service «Achats» ;
- c. un service «Magasins et stocks».

Schéma N°06 : Organigramme de la fonction «approvisionnement»



Source : M. Fender, Y. Pimor «logistique, production, distribution, soutien »

Edition, DUNOD, paris 1998, P34

<sup>13</sup> G. Javel, «organisation et gestion de la production, cours et exercices corrigés», Edition Dunod, Paris 2010 p49

<sup>14</sup> IDEM, P 49

# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

---

## 3.2. La pratique d'approvisionnement

La valeur des achats représente de 30 à 80% du chiffre d'affaires des entreprises selon leur secteur d'activité. Une bonne politique d'achat peut donc permettre à une entreprise de réduire de manière significative ses coûts de production et d'améliorer en conséquence sa marge commerciale. Bien acheter permet à l'entreprise d'accroître sa rentabilité.

L'acheteur ne peut plus agir aujourd'hui uniquement pour la recherche du prix le base pour une qualité donnée. Son rôle s'est professionnalisé, il est aussi devenu plus complexe. Il ne peut donc plus s'effectuer dans le cadre de règles bien précises et clairement définies. En d'autres termes, il doit s'effectuer dans le cadre d'une politique d'approvisionnement qu'il aura à élaborer de façon à ce qu'elle s'intègre parfaitement à la stratégie globale de l'entreprise.<sup>15</sup>

Ceci ne pourra se faire qu'en passant avant tout par une connaissance approfondie de ses propres achats.

### 3.2.1. Connaitre ses achats

Cela consiste essentiellement à classifier les différents achats par catégorie pour permettre ensuite une analyse détaillée de chacune des catégories.

On distingue généralement les catégories suivantes :

- a. Achats d'équipement de type industriel (exemple : machine, locaux, etc.) ;
- b. achats de matières premières ;
- c. achat d'énergies ;
- d. achats d'emballage ;
- e. achat de transport ;
- f. achats de pièces de rechanges ;
- g. achats de «frais généraux».

La première analyse consiste à ventiler les achats en valeur (par exemple sur une année) selon ce découpage ; la deuxième analyse consiste à répertorier pour chaque catégorie et sous-catégorie le nombre de fournisseur, enfin, il faudra répertorier par fournisseur, le nombre de commande et en profiter pour lister différents éléments que nous utiliserons ultérieurement (délai de livraison négocié, confirmé, et effectif en nombre de jours, qualité de livraison, conforme au non conforme, litige ou non, etc.)

---

<sup>15</sup>J. Bonenfant, J. Lacroix, « *Auto-formation : comprendre le monde de l'entreprise* » chambre de commerce et de l'industrie de paris, p.1

# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

---

Cette analyse est absolument nécessaire pour bâtir une politique d'achat, elle sera utilisée pour apprécier le fournisseur. Elle donne bien évidemment à un classement de type ABC des achats, associée à la fameuse règle des 80/20, elle permettra aussi de prioriser les actions à mener. Ce critère de «chiffre d'affaire achat » permet aussi de focaliser les efforts sur les plus importants de rentabilité.<sup>16</sup>

## 3.2.2. Définition de la stratégie achat/ approvisionnement

A ce stade et en fonction de ce qui précède, nous sommes en mesure de définir les lignes directrices d'une stratégie achat/ approvisionnement. Les actions concrètes devront ensuite être adaptées selon le degré d'avancement de l'entreprise et selon les familles d'achats prédéterminées.<sup>17</sup>

### 3.2.2.1. Les buts

L'élaboration d'une telle stratégie est nécessaire pour permettre :

- a. A la fonction achat /approvisionnement une meilleure contribution à la compétitivité globale de l'entreprise ;
- b. Aux acheteurs une meilleure prise en compte de leurs responsabilités en les intégrant plus étroitement à la stratégie globale de l'entreprise.

L'acheteur n'est plus aujourd'hui chargé de trouver un produit au meilleur prix, il doit aussi se préoccuper d'optimiser les achats de façon à maximiser sa contribution aux profits de l'entreprise. Tout ceci dans une marche fournisseur et dans une compétitivité au niveau mondial.<sup>18</sup>

### 3.2.2.2. Définition des règles

La stratégie devra fixer un cadre dans lequel l'acheteur aura à évoluer. Ce cadre comportera les volets suivants et définira les actions à mener :

- a. Participation à la définition de la politique produit ;
- b. définition du politique fournisseur ;
- c. élaborer une stratégie de communication tant en interne qu'en externe ;
- d. définition des profits acheteur ;
- e. définition des structures.

---

<sup>16</sup> J. Bonefant, J. Lacroix, op-cit, p.1.

<sup>17</sup> O, Bruel, op-cit, p23.

<sup>18</sup> A. Courtois, M. Pillet, C. Martin-Bonnefous, «*Gestion de production*» Editions d'organisation, paris 2002 p152.

# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

---

## 3.2.2.3. L'action à mener

Elle répond aux règles édictées ci-dessus. Elles peuvent être de plusieurs ordres en fonction des priorités définies mais toutes répondent au même objectif : une meilleure contribution au résultat global de l'entreprise.<sup>19</sup>

Ces actions sont de divers ordres et par exemple : élargissement du panel de fournisseur pour une meilleure sécurité des approvisionnements recherche de nouveaux fournisseurs pour une meilleure rentabilité, recherche de partenariats fournisseur pour organiser le sous-traitement, et recherche auprès du fournisseur de nouveaux produits permettant un processus moins long et moins coûteux.

## 3.2.2.4. La mesure des actions

Toutes actions engagées doivent être mesurées. Une balance économique doit être tirée comparant les situations avant et après. Ceci permet en outre à l'acheteur de se situer et d'apprécier sa contribution personnelle au résultat de l'entreprise.

Ce dernier aspect est fondamentalement à plusieurs titres :

- a. Il est nécessaire de fixer des objectifs et de pouvoir mesurer la façon dont ils sont atteints ou non. C'est l'un des objets essentiels de toute politique d'achats ;
- b. Il faut être en mesure d'apporter des actions correctives rapides si besoin ;
- c. Il faut toujours promouvoir les achats au sein de l'entreprise si l'on veut avoir des acheteurs motivés et efficaces.

Le contrôle budgétaire des achats est donc l'outil qui est le plus fréquemment utilisé pour mesurer la performance achats/approvisionnement. Mais ce n'est pas le seul : le suivi du respect des délais de livraison aussi que le suivi des livraisons sur le plan qualitatif en sont d'autres, l'ensemble de ces mesures est généralement intégré dans un «tableau de bord achats».

## 3.3. La place de l'approvisionnement dans l'entreprise

Comme toute fonction d'entreprise, la fonction d'approvisionnement a deux types de contributions :

- a. Elle gère adéquatement les ressources mises à sa disposition ;
- b. Elle remplit une fonction de sécurité pour l'entreprise, les actionnaires et les personnes qui ont besoin de ses services.

Cette fonction devient actuellement importante dans l'entreprise du fait des budgets qu'elle gère. C'est généralement l'un des postes les plus influents sur le coût de revient des produits industriels. Les achats

---

<sup>19</sup> J. Bonefant, J. Lacroix, op- cit p 153.

# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

---

représentent fréquemment 50% ou plus du coût d'obtention des produits. De ce fait tout actions permettant de gagner par exemple 5% sur le budget génère des gains souvent plus importants que les gains de productivité.<sup>20</sup>

L'importance de la fonction est telle aujourd'hui qu'elle nécessite absolument la mise en place d'une véritable stratégie d'approvisionnement qui soit parfaitement en phase avec la stratégie générale.

## 3.4. La pratique de la fonction d'approvisionnement

### 3.4.1. La procédure Achat /approvisionnement

La gestion de l'approvisionnement se fait suivant un processus organisé de façon à optimiser cette fonction sachant que les processus approvisionnement seront différenciés selon la nature du bien ou du service acheté. Néanmoins, si les produits achetés sont très divers les processus d'achat adaptés en fonctions des spécificités de produits, de nombreuses études ont démontré que la démarche dans le processus d'achat répondre à un schéma type quel que soit le produit acheté.

La procédure est la suivant :

#### 3.4.1.1. L'expression du besoin

Le besoin peut être de nature diverse selon qu'il s'agit d'un bien d'équipement, d'un article de consommation courante, de matières premières,... l'identification du besoin sera donc différente.

Le besoin peut donc être exprimé par les programmes d'approvisionnement, avec des procédures de juste à temps, ce peut être aussi un besoin ponctuel matérialisé sous forme d'une demande d'achat (DA) ou une commande urgente qui doit être clairement identifiée<sup>21</sup>.

#### 3.4.1.2. La vérification du besoin

Dans tous les cas, le service achats est responsable de vérifie la pertinence du besoin. A ce niveau l'acheteur peut se poser la question de savoir si pour des raisons économiques il ne serait pas préférable de regrouper plusieurs demandes. Le groupement est intéressant car chaque commande à un coût, on minimise aussi le coût d'approvisionnement.<sup>22</sup>

#### 3.4.1.3. Evaluation des fournisseurs

Le choix des fournisseurs s'effectue selon plusieurs critères parmi lesquels :

---

<sup>20</sup> O, Bruel, op-cit p5

<sup>21</sup> O, Bruel, op-cit p 111.

<sup>22</sup> IDEM, P 111.

## Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

---

- a. Le prix ;
- b. la qualité (respect du cahier des charges fixant les exigences techniques) ;
- c. les délais de livraison et leur respect ;
- d. le service après-vente (maintenance des biens de production : machines, ordinateurs....) ;
- e. les facilités de paiement ;
- f. la sécurité (régularité et sécurité des approvisionnements) ;
- g. la garantie ;
- h. la location.

La sélection des fournisseurs se fait au moyen.<sup>23</sup>

- a. Des appels d'offre effectués par voie de presse par circulaire ;
- b. De la négociation directe : mise en concurrence des fournisseurs habituels et négociation des conditions ;
- c. Des centrales d'achat qui sont chargées de trouver les fournisseurs et de négocier les conditions de vente pour les entreprises de distribution.

Les réponses des fournisseurs se font souvent en deux temps : par téléphone ou en face à face avec l'acheteur pour négocier et mettre en place les accords dans un premier temps, mais il est nécessaire de confirmer par écrite pour que les clauses du contrat soient officialisées pour un service, le fournisseur peut notamment établir un devis qu'est une description précis des travaux à effectuer accompagnée d'une estimation de prix.

### 3.4.1.4. La passation de la commande

Cette phase est matérialisée par l'envoi d'un contrat d'achat au d'un bon de commande qui doit répondre à des règles précises et comprendre des mentions obligatoires.<sup>24</sup>

- a. Numéro et adresse du client ;
- b. numéro de commande et date ;
- c. nom et adresse du fournisseur ;
- d. description précises et quantité commandées ;
- e. prix unitaire des articles ;
- f. instruction générale (marquage des colis, nombre d'exemplaires des documents, certificats, etc.) ;
- g. instruction d'expédition (destinataire, mode de transport, itinéraire) ;
- h. date de livraison ;
- i. condition de paiement ;

---

<sup>23</sup> O, Bruel, op-cit p113.

<sup>24</sup> IDEM, p113.

## Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

---

- j. escompte (le cas échéant) ;
- k. signature de l'acheteur.

Ce document (bon de commande) sera obligatoirement accompagné des conditions générales d'achat. Dans le cas d'un contrat particulier, les conditions d'achat seront détaillées de façon précise, elles pourront des mentions supplémentaires liées à ce contrat en particulier.

A la réception de la commande, le fournisseur, en général, doit retourner l'accusé de réception, ceci évitera beaucoup de problème en cas de litige.

### 3.4.1.5. Suivi de la commande

L'acheteur ne doit pas attendre que le fournisseur l'informe de l'exécution de la commande, il se doit de relancer suffisamment le fournisseur pour vérifier que la livraison sera tenue.

Il n'y a pas de règles de délai pour relancer, c'est à l'acheteur de juger au cas par cas.

La relance peut être faite par e-mail, par fax ou par téléphone, mais il est toujours préférable de conserver une trace écrite.

L'acheteur reste responsable du dossier jusqu'à l'archivage de la commande c'est-à-dire après réception et contrôle qualitatif puis paiement.<sup>25</sup>

### 3.4.1.6. Réception de la livraison

Elle est généralement assumée par un service

Réception qui a pour tâches.

- a. De recevoir les arrivages des transporteurs ou des fournisseurs eux même ;
- b. de signer les décharges présentées ;
- c. d'identifier et d'enregistrer toutes les marchandises qui entrent ;
- d. d'en informer sur les achats, le magasin (s'il n'en dépend pas, les services utilisateurs et le contrôle ;
- e. de mettre le plus rapidement possible ces marchandises à disposition.

Il existe à ce niveau deux contrôles à la réception de la marchandise :

---

<sup>25</sup> O, Bruel, op-cit p114.

# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

---

## 1. Un contrôle quantitatif

Les réceptions sont enregistrées sur les bons de réception qui précisent :<sup>26</sup>

- a. L'identité du fournisseur ;
- b. le numéro de commande ;
- c. la quantité reçue ;
- d. la quantité rejetée éventuellement (abimée dans le transport).

Les bons de réception seront envoyés au service achats ou au magasin pour un quantitatif contrôle de réception.

## 2. contrôle de qualité

Un contrôle systématique est nécessaire dès la réception, avant la mise à disposition de marchandises. Ce contrôle sera effectif par rapport aux spécifications définies au cahier de charge, et donnera lieu à un rapport de contrôle.

### 3.4.1.7. Vérification de la facture

Elle parvient soit au service achat, soit à la comptabilité directement après que les deux contrôles réceptions, il convient d'administrer le règlement selon les conditions de paiement prévu

*« En général on reçoit la facture avant la marchandise commandée sauf si la livraison s'effectue localement, auquel cas elle arrive presque en même temps ».*<sup>27</sup>

La facture doit comporter le numéro de bon de commande et le prix de chaque article, elle est exigée normalement en deux exemplaires.

La vérification du facteur varie selon les entreprises, certains la confient au service approvisionnement, d'autre au service comptable.

### 3.4.1.8. Archivage du facteur

Une fois complétées les étapes décrites précédemment il ne reste plus qu'à mettre à jour les dossiers du service des approvisionnements afin de clôturer la transaction.

La liste des documents que doit conserver toute l'entreprise.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> O, Bruel, op-cit p115.

<sup>27</sup> IDEM, p 115.

<sup>28</sup> IDEM, p115.

## **Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise**

---

- a. Registre des commandes qui figurent le numéro de chaque bon dans l'ordre et une mention indiquant s'il s'agit d'une transaction complétée ou en cour de réalisation ;
- b. un fichier des marchandises au apparaissent tous les achats effectués de chaque produit ou article important, accompagne de la date, du nom de fournisseur, la quantité, le prix et d numéro de commande ;
- c. un fichier contenant une copie de tout bon de commande classée par ordre numérique ;
- d. un fichier des fournisseurs indiquant toutes les commandes déjà passées aux principaux fournisseurs chez lesquels on effectue des achats qui totalement une grande valeur.

# Chapitre I: La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise

---

## Conclusion

A travers cette analyse, on tient à dire que la logistique est stratégique du fait qu'elle véhicule une démarche stratégique c'est-à-dire, elle se base sur un diagnostic au préalable qui permet d'étudier l'environnement qui affecte cette fonction à savoir les flux d'information suivant des objectifs, mettant en place des plans hiérarchisés dans le sens où les décisions opérationnelles répondent et réalisent celles qui sont d'ordre stratégique, ainsi elle est utilisée par l'entreprise pour faire face à l'arène concurrentielle.

***CHAPITRE II :***  
***La gestion des stocks***  
***dans***  
***Une entreprise***

## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

---

### Introduction

Après la réception de la marchandise c'est-à-dire de la matière première et après les deux contrôles qualitatifs et quantitatifs, l'entreprise procède au stockage de celles-ci.

Une saine gestion des stocks doit être profitable à l'entreprise, tout en permettant la satisfaction maximale de ses clients et de ses fournisseurs. Cette gestion efficace des stocks est facilitée par une bonne organisation des entrepôts plateforme et magasin. Ce chapitre basera beaucoup plus sur le rôle et la place de la gestion des stocks au sein de l'entreprise. Pour ce la nous allons opter de le diviser en trois sections tout en commençant par une vue d'ensemble sur la définition et la classification des différents stocks.

Et pour une bonne appréciation la valeur de la gestion des stocks, nous procéderons à la détermination de son rôle et son objectif. Ainsi nous allons montrer les différentes relations qui entretiennent la gestion des stocks avec les autres fonctions de l'entreprise.

Enfin, nous allons expliquer à travers ce chapitre la gestion des stocks et la compétitivité de l'entreprise.

## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

---

### Section01 : Notions de base de gestion des stocks

#### 1.1. Définitions du stock

En matière d'économie de l'entreprise, le stock est un moyen que l'entreprise utilise pour faire face aux circonstances qui l'entoure pour garantir la continuité de son activité économique dans les meilleures conditions.

Plusieurs spécialistes ont définis le stock à leur manière, parmi toutes les définitions, on peut les cités les suivants :

*« Le stock est l'ensemble des marchandises ou des articles accumulés en l'attente d'une utilisation ultérieurs, plus au moins proche et qui permet d'alimenter les utilisations, au fur et à mesure de leurs besoins et sans leurs imposer des délais, ou interruptions de production, ou des interruptions de fournisseurs».*<sup>1</sup>

*«Les stocks sont des actifs constitués de marchandise appartenant à l'entreprise et destinés soit à une vente future, soit à une utilisation en vue de la production de biens destinés a la vente»*<sup>2</sup>

L'entreprise de production, doit constituer un stock de matières premières afin d'alimenter les ateliers, centre de production et service utilisateurs, mais également un stock de produit finis destinés à la clientèle.<sup>3</sup>

Une entreprise à caractère exclusivement commerciale doit constituer un stock de marchandise destiné à satisfaire à tous moment, et sans rupture la demande de la clientèle.

D'après cela, on déduit que le stock est une ressource immobilisée, représentant une part très importante de l'actif de l'entreprise. C'est pour cette raison que les gestionnaires des stocks doivent accordés l'entretien, l'organisation et la surveillance de ces derniers.

#### 1.2. Les différents types de stock

Pour une bonne maitrise de ses stocks, l'entreprise utilise différents indicateur de gestion des stocks.

---

<sup>1</sup> PIERRE ZERMATTI, *«pratique de la gestion des stocks»*, Edition DUNOD, paris 1990 P56

<sup>2</sup> IDEM P56

<sup>3</sup> Mémoire de fine d'étude en science économique, promotion 2006-2009

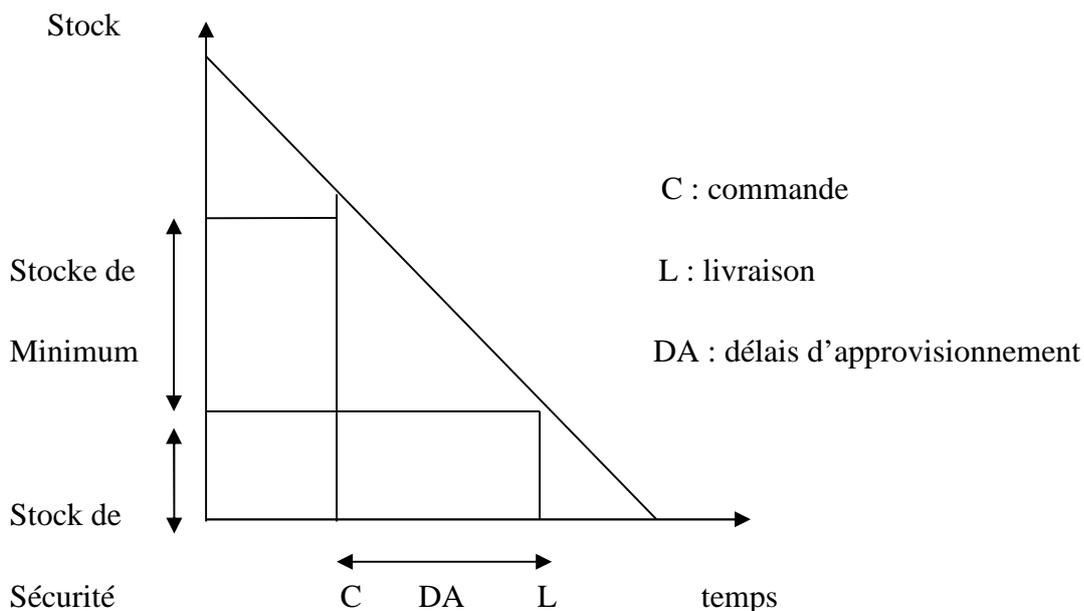
## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

### 1.2.1. Le stock de sécurité

Il représente la quantité qui doit être en permanence présente en stock pour faire face à des divers aléas (grève de transport, accélération de la consommation retard de livraison...).

Sa fonction est de protéger l'entreprise contre les aléas des livraisons ou de l'utilisation, il sera d'autant plus important que les délais de livraison son plus longs, l'entreprise doit comparer le cout de possession de ces stocks permanent et les pertes qui résulteraient d'une rupture des stocks, des études statistique permettent et d'évaluer la probabilité de cette rupture en fonction du niveau de sécurité, celui-ci est généralement évalué en jours ou en semaines de consommation moyenne.<sup>4</sup>

**Figure N°01 : Représentation graphique du stock de sécurité**



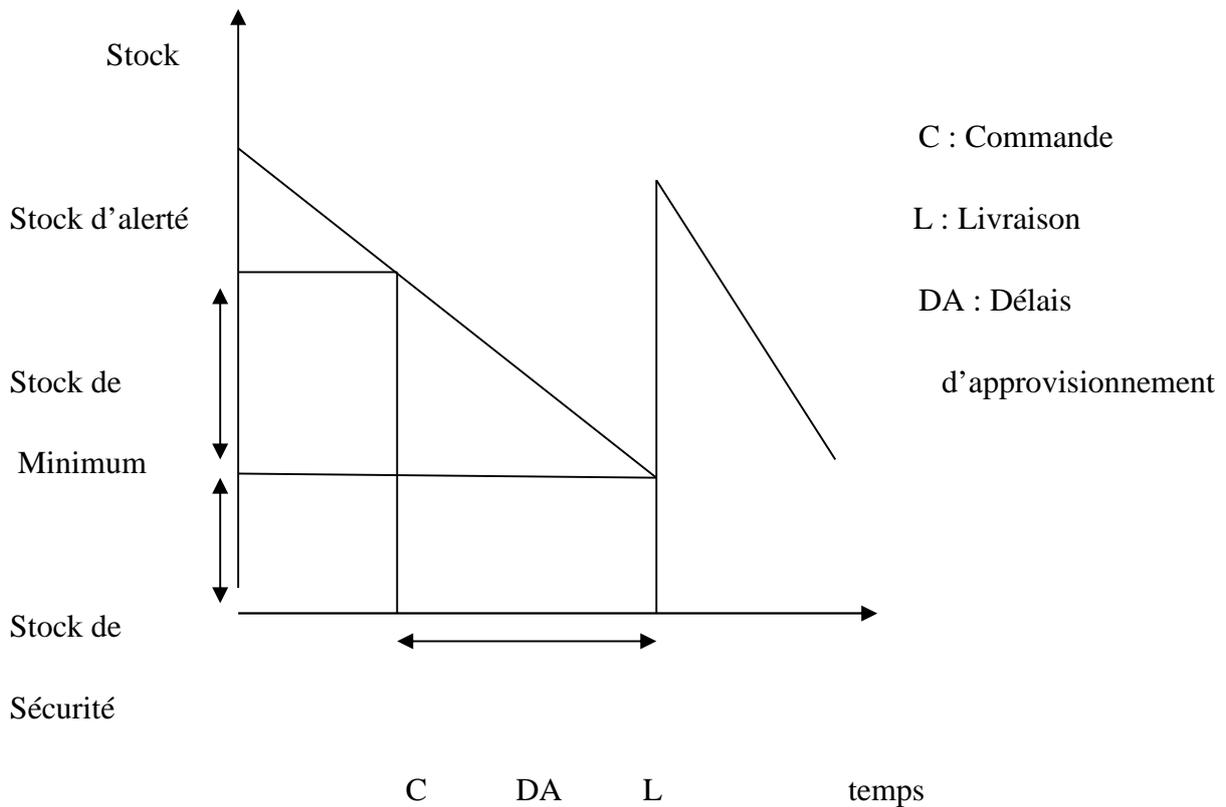
<sup>4</sup> M. BELLACEL, « *La gestion des stocks* », Edition gestion, Alger 1994, P88

## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

### 1.2.2. Le stock d'alerté

C'est la quantité qui détermine le déclenchement de la commande, en fonction du délai habituel de livraison. Il se situe au dessus du stock minimum, c'est le point de nono retour au de la duquel une rupture est inévitable à ce moment une commande sera déclenché.<sup>5</sup>

**Figure N°02 : Représentation graphique de stock d'alerté**



### 1.2.3. Le stock minimum

Ce stock permet de continuer l'activité de l'entreprise la date de commande jusqu'à de livraison, le temps qui sépare la date de commande et la date de livraison s'appelle le délai d'approvisionnement.

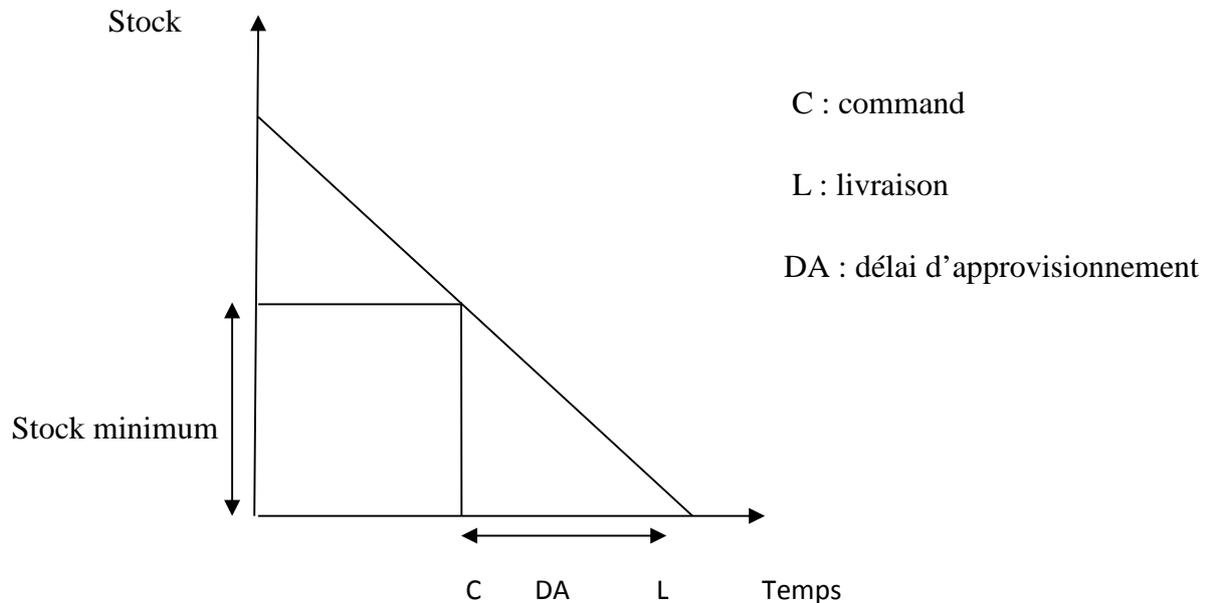
C'est la quantité correspondant à la consommation pendant le délai de réapprovisionnement, donc<sup>6</sup>

<sup>5</sup> M. BELLACEL: OP, CIT p86

<sup>6</sup> M. BELLACEL: OP, CIT p87

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

Figure N°03: Représentation graphique du stock minimum



### 1.2.4. Le stock maximum

Il est fixé par les gestionnaires de l'entreprise et représente une limite supérieure des stocks que l'entreprise ne peut dépasser.

Il ne faut pas conclure de ce qui précède que le stock détenu par l'entreprise doit pour des raisons de sécurité, être le plus élevé possible, le stock maximum est un stock suffisamment bas pour éviter le sur stockage et le gaspillage.

### 2.2.5. Le stock moyen

C'est un stock qui se trouve entre le stock maximum et le stock minimum. Il est calculé par l'équation suivante :

$$\text{Stock Moyne} = \frac{\text{stock maximum} + \text{stock minimum}}{2}$$

2

## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

---

### 1.2.6. Le stock actif

Il représente la partie du stock consacrée au fonctionnement normal de l'entreprise, elle se situe au dessus du stock de sécurité.

### 1.2.7. Le stock cyclique

C'est le stock moyen diminué du stock de sécurité.

### 1.2.8. Le stock disponible

C'est le stock existant augmenté des commandes non encore reçues et diminués des demandes non encore satisfaites.

### 1.2.9. Le stock mort

Un stock est considéré mort quand les flux d'entrées et de sorties d'un article deviennent pratiquement nuls.

### 1.2.10. Le stock de récupération

C'est le stock constitué d'articles provenant d'une démolition et en attente d'utilisation.

### 1.2.11. Le stock normal

Comprend le stock actif qui tourne et le stock de protection, réservé destinée à palier les accélérations imprévues des stocks ; les retards des rentrées ; les erreurs de prévision.

## 1.3. Classification des stocks

On peut classer les stocks selon plusieurs catégories :

- Selon le plan comptable national SCF.
- Selon leur utilisation.
- Selon la méthode ABC.
- Selon la méthode 20/80.
- Selon la fréquence de mouvement.

### 1.3.1. Selon le système comptable national (SCF)

Les stocks sont regroupés dans la classe trois du SCF, la classe trois « STOCKS » comprend l'ensemble des biens acquis ou créés par l'entreprise et qui sont destinés à être

## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

---

vendus ou fournis, ou à être consommés pour les besoins de la fabrication ou l'exploitation. L'ensemble des biens constituant les stocks de l'entreprise est divisé en sous ensemble qui sont les suivants :<sup>7</sup>

**\*Le compte 30 « Marchandises »** : Représente les produits acquis par l'entreprise et qui sont destinés à être vendus en l'état.

**\*Le compte 31 « Matières Premières et Fournitures »** : représente les produits acquis par l'entreprise et qui sont destinés à être consommés ou incorporés aux produits fabriqués.

**\*Le compte 33 « Produits semi ouvrés »** : représente les produits créés par l'entreprise, qui ont atteint un stade déterminé de fabrication et qui sont destinés à des transformations ultérieures.

**\*Le compte 34 « Produits et travaux en cours »** : représente les produits ou travaux en cours de formation ou de transformation, en fin de période comptable.

**\*Le compte 35 « Produits finis »** : représente les produits créés par l'entreprise et destinés à être vendus ou fournis.

**\*Le compte 36 « Déchets et Rebuts »** : représente les résidus de toute nature, produits semi-ouvrés ou produits œuvrés impropres à une utilisation ou un écoulement normal.

**\*Le compte 37 « stocks à l'extérieur »** : représente les produits de toute nature propriété de l'entreprise, mais qui ne sont en sa possession.

**\*Le compte 38 « Achat »** : représente la valeur des biens acquis par l'entreprise et qui sont destinés à être revendus ou à être consommés.

**\*Le compte 39 « Prévisions »** : pour dépréciation des stocks, elles correspondent à la diminution de la valeur des produits en stock.

### 1.3.2. Selon leurs utilisations

On distingue :<sup>8</sup>

1. **Le stock d'exploitation** : ce sont des stocks nécessaires à la réalisation directe des fabrications ou des ventes. Ce sont des stocks entrant dans le cadre de l'objectif principal de l'entreprise
2. **Le stock de fonctionnement** : ce sont les stocks nécessaires à la satisfaction des besoins complémentaires de l'entreprise. Généralement, ils comportent, les fournitures de bureau, les lubrifiants, les carburants et pièces de rechange.

---

<sup>7</sup> Système comptable financier.

<sup>8</sup> M-BELLACEL : OP, CIT P16

## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

---

### 1.3.3. Selon la méthode ABC

Les stocks d'un important, avec la distribution suivante :<sup>9</sup>

\*Classe A : représentent 75% de la valeur totale des stocks (tranche A). Entreprise peuvent être répartis en trois groupes

\*Classe B : représentent 20% de la valeur totale des stocks (tranche B).

\*Classe C : représentent 10% de la valeur totale des stocks (tranche C).

### 1.3.4. Selon la fréquence du mouvement

Cette méthode se base sur le nombre de mouvements des stocks :

1. Article catalogués de « FAST MOVING » : Ce sont les articles qui ont plus de vingt(20) mouvements par an, en moyenne ;
2. Article catalogués de « SLOW MOVING » : Ce sont les articles qui ont moins de vingt mouvements par an en moyenne ;
3. Articles catalogués de « STOCKS DORMANTS » : Ce sont des articles qui ont moins de dix (10) mouvements par an en moyenne ;
4. Article catalogués de « STOCKS MORTS » : Ce sont les articles dont les entrées et les sorties sont nulles (par d'entrée et pas de sortie) Autrement dit, qui n'ont plus de mouvements
5. Articles catalogués de « STOCKS ACTIFS » : Ce sont des articles qui tournent, il y a un renouvellement des stocks.

**Exemple :** Les stocks de ciment sont sans cesse renouvelés, car la matière étant périssable.

### 1.3.5. Selon la méthode 20/80

Cette méthode permet de répartir les articles en deux catégories qui sont :<sup>10</sup>

- Catégorie n°1 : 20% des articles qui représentent 80% de la valeur du stock ;
- Catégorie n°2 : 30% des articles qui représentent 20% de la valeur du stock ;

## 1.4. Rôles et fonctions des stocks dans l'entreprise

### 1.4.1. Le rôle des stocks

Le stock joue un rôle très important pour conserver des différents produits a fin de les utiliser en cas d'urgence , par exemple en cas de manque des produits qui peut être dus aux catastrophes naturelles ou par rapport à une chute de production nationale ou internationale de

---

<sup>9</sup> M-BELLACEL : OP, CIT P16

<sup>10</sup> M-BELLACEL : OP, CIT p 35

## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

---

quelques produits et aussi pour garder des prix fixes des différents produits. Le stock joue un rôle important dans l'entreprise et cet est dû au fait qu'il permet premièrement la régulation de la production, on parle d'un rôle d'amortisseur qui intervient à tous les stades de la production. De plus permet à l'entreprise de garantir la continuité de son activité pendant la durée qui sépare la passation de commande et la réception, ainsi que les aléas liés au cycle de fabrication notamment les pannes et les dérèglages de certaines machines et dans certaines cas, les fournisseurs pour des raisons économiques notamment de coût. Ils fixent aussi aux entreprises clientes. Des quantités minimales à acheter, le non coïncidence géographique entre producteurs et consommateurs qui rendent indispensable la condition des stocks disséminée à travers un réseau de distribution selon la nature de produit et de marché.

Le stockage est parfois nécessaire pour améliorer la qualité des produits. Certaines entreprises stockent les matières coûteuses pour en tirer un bénéfice par la spéculation et en jouant sur la rareté de ces matières.

### 1.4.2. Les fonctions des stocks

La fonction essentielle d'un stock est d'assurer la disponibilité des produits sur le marché afin de garder l'utilité des entreprises et pour répondre aux besoins du marché ; Parmi ses fonctions on trouve :<sup>11</sup>

1. **La fonction de régulation** : contre les aléas d'approvisionnements (par exemple grève, accident ; incidents...) les pannes des machines et les variations de la consommation, ou de la demande sur le marché.
2. **La fonction économique** : pour réaliser éventuellement des économies d'approvisionnement lorsque l'on achète en grande quantité pour obtenir des remises de la part des fournisseurs.
3. **La fonction d'anticipation** : pour éviter la pénurie si la demande est plus forte que prévue ou pour les produits saisonniers (plans de production nivelée).
4. **La fonction de productivité** : lorsque l'on cherche à regrouper les lots pour obtenir une production de masse.

---

<sup>11</sup> Philippe ARNOULD et Jean RENAUD, «*Capacités, Stocks et Prévision*», gestion industrielle, édition AFNOR, Paris 1971, P35

## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

---

### 1.5. Mission, avantage et inconvénients des stocks

#### 1.5.1. Mission des stocks

Les stocks permettent d'éviter qu'un problème local ne se diffuse immédiatement à l'ensemble de la chaîne ; c'est ce que l'en appelle le découplage. Les stocks permettent de jouer sur les économies d'échelle.

Ils ont donc essentiellement un rôle :<sup>12</sup>

- De stabilisation de la production (lissage saisonnier...).
- De sécurisation (tolérance aux pannes, aux variations de la demande...etc.)
- De réduction des délais (livraison sur stock).

#### 1.5.2. Avantages des stocks

Le stock à beaucoup d'avantages pour l'entreprise. Parmi les avantages on cite :<sup>13</sup>

**a-** La régulation de la production : lorsque la production n'est pas continue, il est nécessaire de faire des provisions pour répondre à la consommation durant les périodes de baisse de production.

**b-** Les stocks permettent de concentrer et de regrouper les achats afin d'économiser sur les coûts de transport et de bénéficier de réduction des prix.

**c-** Le stock sert donc de régulateur entre des livraisons et des utilisations qui se font suivant des rythmes différents.

**d-** Protéger et absorber des fluctuations des opérations mal contrôlées ou biens des aléas imprévisibles provenant de l'environnement.

**e-** Les stocks peuvent être aussi constitués dans un but spéculatif en achetant a bas prix pour revendre à la hausse.

**f-** Lorsque'un produit n'est pas disponible immédiatement le stock permet d'en disposer dès que le besoin s'en fait sentir, et d'éviter ainsi l'attente parfois longue de la livraison.

**g-** Le stock évite le dérangement dû à des achats ou des livraisons trop fréquentes.

---

<sup>12</sup> Pière ZERMATI, OP, CIT p23

<sup>13</sup> Pière ZERMATI, OP, CIT P13, 14

## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

---

### 1.5.3. Inconvénients des stocks

Le stock ne présente pas uniquement des avantages pour l'entreprise parce qu'il peut même porter des inconvénients préjudice à l'entreprise. On retient les inconvénients suivants :<sup>14</sup>

**A-** La périssabilité de certain produits exemple ; il ne viendrait à l'idée d'aucun boulanger de constituer un stock de pain.

**B-** Le stock engendre une occupation de place ainsi que toutes les servitudes qu'en découlent telles que :

- a) Amortissement des constructions et des équipements ;
- b) entretien et énergie ;
- c) frais de personnel ;
- d) manutention ;
- e) assurance (moyen de sécurité).

**C-** Pour le commerçant, la rupture des stocks entraîne un manque à la vente ; si elle se produit souvent elle lui fera perdre sa clientèle ; dans une usine c'est toute la fabrication qui risque de se trouver arrêtée.

**D-** Par obsolescence s'il y a changement de mode ou de progrès technique.

**E-** La présence d'individus qui ont immobilisé une part, plus au moins grande de la trésorerie, sans aucun profit. La vente « au rabais » de ces articles ne permet que la récupération d'une partie de la trésorerie qui se traduit par une perte enregistrée en comptabilité, les invendus ne feraient que continuer à geler la trésorerie et fausseraient le bilan.

**F-** Un stock doit être gardé (protection contre le vole) protégé des intempéries, de l'incendie, des inondations ce qui engendre des frais.

## Section 02 : Eléments de la gestion des stocks et son interaction avec les autres organes

### 2.1. Définition de gestion des stocks

Les définitions de cette fonction sont diverses. On retient les définitions suivantes :  
« *La gestion des stocks ou le service gestion des stocks est l'ensemble des tâches et des techniques, de la plus simple à la plus complexe ; nécessaires à l'établissement et à la réalisation du programme d'approvisionnement de l'entreprise de façon à éviter la rupture*

---

<sup>14</sup> Pière ZERMATI, OP, CIT P13, 14

## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

---

*des stocks et le sur-stockage tout en assurant la satisfaction des besoins au moment voulu , en quantité et en qualité voulues »<sup>15</sup>.*

*« Gérer les stocks consiste à maintenir ceux-ci à un niveau acceptable ni trop élevé ; ni trop bas ; il y a donc un équilibre à observer entre la politique générale et les nécessités de la gestion. Le but de celle-ci ne sera jamais de minimiser les stocks mais d'optimiser leurs niveaux »<sup>16</sup>.*

*«La gestion des stocks et une fonction pivot dans l'entreprise, son rôle consiste à rechercher l'optimum des volumes des stocks pour assurer un approvisionnement optimal et satisfaire les besoins de l'utilisation en temps opportun»<sup>17</sup>.*

### 2.2. Objectifs et rôle de la gestion des stocks

#### 2.2.1. Objectifs de gestion des stocks

On peut regrouper les objectifs de la gestion des stocks en deux catégories principales :

- Des objectifs d'ordre comptable ;
- des objectifs d'ordre gestion.

A. **Les objectifs d'ordre comptable** : On cite ce qui suit :

- La valorisation des stocks dont :
  - La valorisation de leur entrée dans le patrimoine de l'entreprise ainsi que leur sortie du patrimoine ou du centre de stockage de l'entreprise;
  - la valorisation de leur retour ou leur réintégration dans le centre de stockage; et La valorisation de leur transfert vers un autre centre de stockage de l'entreprise .Constituent les éléments essentiels
- la comptabilisation des mouvements des stocks, de leur dépréciation;
- le contrôle des consommations;
- le renseignement sur l'état des stocks.

#### B. Les objectifs d'ordre de gestion

A ce niveau d'ordre nous distinguons :

- La fourniture des informations sur l'établissement et la préparation des programmes et plans d'approvisionnement et commandes ;
- l'analyse de la rotation des stocks ;

---

<sup>15</sup> M. BELLACEL: OP, CIT , P14

<sup>16</sup> Pierre ZERMATTI : OP, CIT P63

<sup>17</sup> A-RAMBAUX, «Gestion économique des stocks», Edition, DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris 1963, P25

## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

---

- la satisfaction des besoins de la production et de la clientèle au moindre coût.

### 2.2.2. Le rôle de la gestion des stocks dans l'entreprise

Les rôles de la gestion des stocks peuvent se déterminer par ses relations avec les autres fonctions de l'entreprise ; parmi ces rôles :

- Minimiser les coûts et les frais de stockage ;
- connaître les stocks et savoir les contrôler et préparer les opérations d'achats ;
- s'approvisionner de façon à assurer la disponibilité des articles ;
- prévoir les besoins pour la prochaine commande à partir du programme de production.
- éviter les sur stockages ;
- contrôler les niveaux de stocks ;
- classer les stocks dans le magasin pour une utilisation rapide ;
- effectuer l'inventaire des stocks ;

### 2.3.Document et indicateur de gestion des stocks

#### 2.3.1. Les documents de gestion des stocks

Pour assurer une meilleure gestion de son magasin, la section gestion des stocks utilise un certain nombre de documents qui lui permettent un bon fonctionnement.<sup>18</sup>

##### 2.3.1.1. Fiche casiers

Ce sont les petites accrochées sur le casier où est entreposé l'article et disposées visiblement sur l'article lui-même. Ces fiches enregistrent les mouvements quantitatifs et sont sous la responsabilité du magasinier au moment où il stocke ou déstocke physiquement l'article.

Elle comporte un certain nombre d'informations : le numéro de casier, le numéro de l'article, la désignation de l'article.

##### 2.3.1.2. Fiche de stock

Elle est tenue par le gestionnaire des stocks. Elle est classée dans un bac à fiches dans un ordre précis. Elle comprend les éléments de la fiche casier, auxquels s'ajoutent des données nécessaires à la gestion des stocks.

---

<sup>18</sup> K-LOCKYER, «*guide de la gestion des stocks*», 2<sup>ème</sup> Edition organisation, Paris 1974, p37

## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

---

### **2.3.1.3. Fiche de commande**

C'est une fiche qui a pour rôle suivre le processus de réapprovisionnement d'un article.

### **2.3.1.4. Bon de réception**

Il justifie la réception de matières livrées par le fournisseur au magasin et plus particulièrement au service réception. Il est généralement fait en quatre exemplaires et tenue par le service réceptions dont un est remis au service gestion des stocks.

### **2.3.1.5. Bon de sortie**

C'est le bon avec lequel le magasinier délivre les articles. Il est en quatre exemplaires dont un est remis au service de la gestion des stocks.

### **2.3.1.6. Bon d'intégration**

Dans le cas de non-conformité des articles à la commande de l'entreprise, ces articles seront bloqués au niveau du contrôle qualité afin de prendre une décision. Soit le fournisseur récupère ces marchandises, ce cas est très rare du moment que la restitution coûte chère. Soit il cède les marchandises à l'entreprise à ce moment là l'entreprise intègre ces marchandises dans son magasin en élaborant un bon d'intégration. Mais, si ces marchandises sont jugées inutilisables, l'entreprise va les rebouter dans la zone déchets et rebuts.

### **2.3.1.7. Bon réintégration**

Dans le cas où il s'avère que les quantités demandées par les services production excèdent pour diverses raisons (panne d'une machine) après celles réellement consommées, les articles en surplus seront réintégrés au magasin. Ce bon est tenu par le magasinier, et il est établi en quatre exemplaires dont un est remis au service de gestion des stocks.

### **2.3.1.8. Demande d'achat**

Elle est établie pour exprimer un besoin en matières premières et composants par l'approvisionnement.

## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

---

### 2.3.1.9. Programme de production

C'est la quantité à produire par nature de produit avec cadences journalières et nombre de jours ouvrables avec des productions mensualisées.

### 2.3.1.10. Liste colisage

C'est un document qui accompagne toutes les marchandises achetées à l'importation.

## 2.4. La relation de la gestion des stocks avec les autres fonctions de l'entreprise

La gestion des stocks joue un rôle extrême qui permet la survie d'une entreprise, ce rôle peut se déterminer par ses relations avec les autres fonctions de cette dernière.

### 2.4.1. La relation de la gestion des stocks avec la direction générale

La direction générale peut être assimilée à un centre de responsabilité, qui s'étend à toute l'entreprise, ce qui lui permet d'assurer la coordination entre ces différentes tâches à la bonne marche de l'entreprise.

En ce qui concerne la gestion des stocks, la direction intervient dans la mise en place d'un système de gestion adéquat qui tient compte non seulement des besoins de la production et de commercialisation, mais aussi des possibilités matérielles et financière de l'entreprise, tout en veillant à ce que les coûts de gestion des stocks ne soient pas supérieurs à l'économie qu'ils sont susceptibles de rapporter.

L'entreprise s'assure également du suivi du système de gestion des stocks choisi qui doit satisfaire en priorité les objectifs poursuivis par la direction, dans la relation du plan de production et de commercialisation, tout en prenant en considération le coût de la gestion des stocks .

La gestion des stocks fournit à la direction générale un éventail d'informations (quantités stockées, valeur des stocks...) afin de lui permettre de prendre des décisions à caractère tactique et stratégique.<sup>19</sup>

### 2.4.2. La relation de la gestion des stocks avec la fonction financière et comptable

Le système de la gestion des stocks, tout en informant régulièrement les services financiers et comptables, des conditions de règlement des fournisseurs et des clients, du fonctionnement des dépôts ou magasins (charges de personnel, volume des stocks en valeur,

---

<sup>19</sup> M. BELACEL: OP, CIT p 29.

## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

---

entré et sortie des stocks...), doit permettre à la fonction financière et comptable, de réduire les coûts et d'améliorer la trésorerie par une gestion efficace des stocks, la détermination des coûts liés à la gestion des stocks.<sup>20</sup>

### **2.4.3. La relation de la gestion des stocks avec la fonction commerciale**

Dans une entreprise de distribution (mais aussi dans une certaine mesure dans une entreprise de production) l'efficacité de la gestion des stocks est étroitement liée à la fonction commerciale. Cette dernière doit lui fournir des informations sur la demande en fonction de l'évolution des marchés et de stratégie « marketing » du service commercial.

Le système gestion des stocks doit tenir compte de ces données dans la politique de stockage.<sup>21</sup>

### **2.4.4. La relation de la gestion des stocks avec la fonction de production**

La gestion des stocks doit se faire en concordance avec les plans de production. Il s'agit de prévoir la disponibilité des stocks, en conformité avec les programmes de production. Cette disponibilité doit être assez flexible, pour pouvoir s'adapter à des situations imprévues en matière d'approvisionnements<sup>22</sup>

### **2.4.5. La relation de la gestion des stocks avec la fonction approvisionnement**

La fonction approvisionnement organise l'exécution de la demande émise par la gestion des stocks. Cette fonction effectue aussi la relance des fournisseurs, pour éviter les retards et veiller au respect des délais de livraison.<sup>23</sup>

### **2.4.6. La relation de la gestion des stocks avec la fonction achat**

La fonction achat est chargée de la sélection des fournisseurs en relation avec le rapport qualité/prix de ces derniers. Elle s'occupe, également du règlement des factures, de la compensation, il ya lieu et du suivi des fournisseurs. La fonction achat informe la gestion des stocks sur toute modification concernant le marché du ou des fournisseurs (délai de livraison, vente promotionnelles,...).<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> M. BELACEL: OP, CIT p 29.

<sup>21</sup> IDEM, p 29

<sup>22</sup> M. BELACEL: OP, CIT p 30

<sup>23</sup> IDEM, p 30

<sup>24</sup> IDEM, p 30

## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

---

### Section 03 : La gestion des stocks et la compétitivité de l'entreprise

#### 3.1. Coût de la gestion des stocks

##### 3.1.1. Présentation des coûts

Les coûts directs et indirects liés à la gestion des stocks sont traditionnellement regroupés en quatre catégories qui faut minimiser pour avoir une bonne gestion des stocks

##### 3.1.1.1. Le coût de possession de stock

Représentent l'ensemble des coûts issus du maintien d'un article en stock : coût d'immobilisation du capital, coût d'entreposage et coût de dépréciation du stock.

##### 3.1.1.2. Le coût de passation de commande ou de lancement en fabrication

Le coût de passation de commande comprend des coûts administratifs (frais de correspondance et de téléphone, les salaires et les charges sociales du personnel d'achat, etc.) et des frais de contrôle (contrôle quantitatif et qualitatif) ; le coût de lancement de fabrication comprend les coûts de préparation du lancement, d'édition de l'ordre de fabrication, du temps de réglage des machines et de montage des nouveaux outils, etc.

##### 3.1.1.3. Le coût d'acquisition

Ce coût est composé, pour un article acheté, du montant des factures d'achat de l'article, majoré des frais de manutention, pour un article fabriqué, le coût d'acquisition comprend la matière, la main d'œuvre directe, les frais généraux...etc.

##### 3.1.1.4. Le coût de rupture

Il est égal au manque à gagner découlant de la non satisfaction d'une commande, éventuellement augmenté de la perte liée à la détérioration de l'image de l'entreprise (par exemple : baisse de la clientèle) ; ou du coût d'utilisation de moyens de livraison urgents ; ou du coût de modification de l'ordonnancement.

On appelle coût de rupture l'ensemble des coûts liés à une rupture de la chaîne logistique :

- Pertes de ventes immédiates et futures ;
- coûts des arrêts de production ;

## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

---

- coûts des pénalités de retard ;
- ces coûts peuvent être extrêmement élevés, mais ils sont généralement très difficiles à prévoir.

### 3.2. Etude des coûts de la gestion des stocks

On peut les étudier grâce à une analyse mathématique (les formules des coûts) et à une analyse (représentation) graphique.

#### 3.2.1. Coût de passation de la commande ( $Y_1$ )

Ils sont engendrés par la constitution des stocks ; ces coûts sont fonction de nombre des commandes passées au cours d'une période donnée.

Si le nombre de commandes augmente, le coût de passation augmente et vice versa, ce qui signifie qu'il y a une relation directe entre le nombre de commandes et le coût de passation qui peut être formulée de la manière suivante:

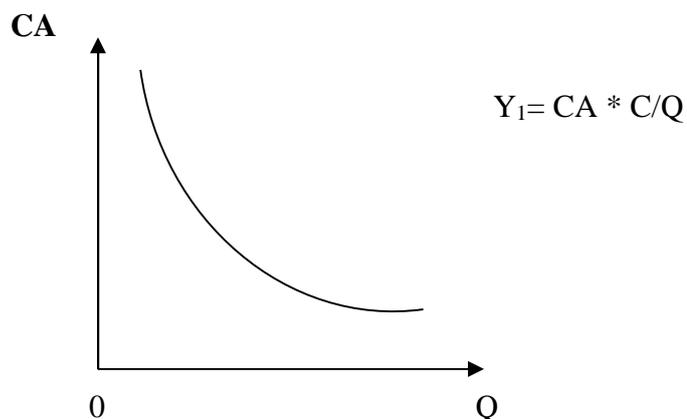
$$Y_1 = CA * N$$

$Y_1$  : Coût de passation de commande.

$CA$  : Coût unitaire d'une commande.

$N$  : Nombre de commande.

**Figure N° 04 : Représentation graphique du coût de passation du nombre de commande**



## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

La trace d'  $Y_1$  est une courbe décroissante convexe par rapport à l'origine (0,0) ; à chaque fois que la quantité à commander augmente, le coût de passation de la commande baisse.

### 3.2.2. Coût de possession du stock $Y_2$

Il est engendré du fait de l'existence du stock : ce coût peut être exprimé comme un taux de possession appliqué sur la valeur du stock moyen expliqué par la formule suivante :

$$P = C_s * T$$

P : Prix d'achat ;

$C_s$  : Coût de possession unitaire ;

T : Taux du coût de possession ;

Dans ce cas, la schématisation du coût de possession en fonction du stock moyen sera comme suit : en admettant que la consommation est constante.

#### Cas d'une seule commande

$$Y_2 = CA * Q/2$$

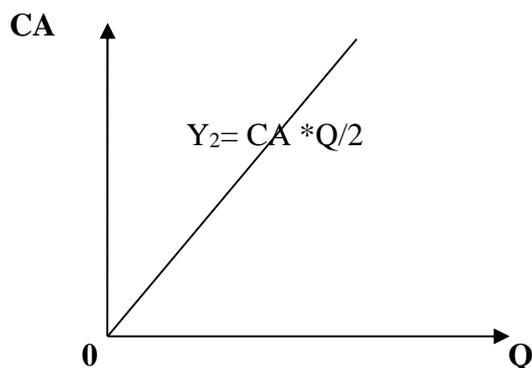
$Y_2$  : Coût de possession du stock ;

CA : coût de possession unitaire ;

$Q/2$  : stock moyen ;

Ceci explique qu'il y a une relation directe entre le coût de possession du stock et la quantité à commander (voir le graphe ci-dessous).

**Figure N°05 : Représentation graphique du coût de possession de stock (cas d'une seule commande)**



## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

La courbe  $Y_2$  est une droite croissante qui a pour origine le point (0,0) ; chaque fois que la quantité à commander augmente, le coût de possession augmente aussi, car le stock sera grande quantité.

### Cas de plusieurs commandes

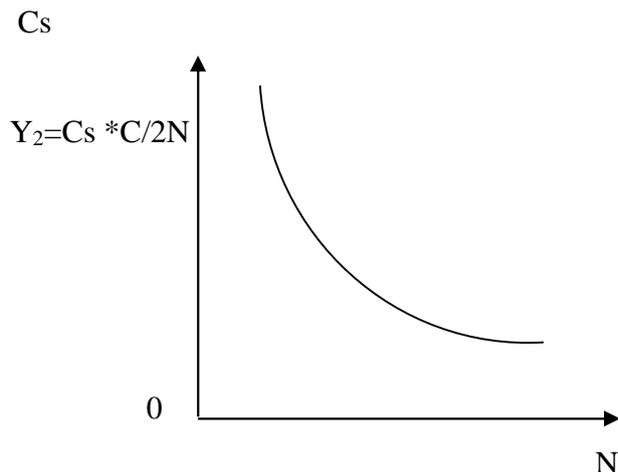
$$Y_2 = C_s * C/2N \quad \text{avec } Q=C/N$$

C : Consommation

N : le nombre de commande

Ce ci explique qu'il y a une relation inverse entre le coût de possession du stock et le nombre de commande qu'on peut représenter par le graphe suivant :

**Figure N°06 : Représentation graphique du coût de possession de stock (cas de plusieurs commandes)**



La courbe  $Y_2$  est décroissante et convexe par rapport à l'origine (0,0) ; à chaque fois que le nombre de commande augmente, le coût de possession baisse car le niveau du stock sera toujours en petites quantités compte tenu de la consommation régulière.

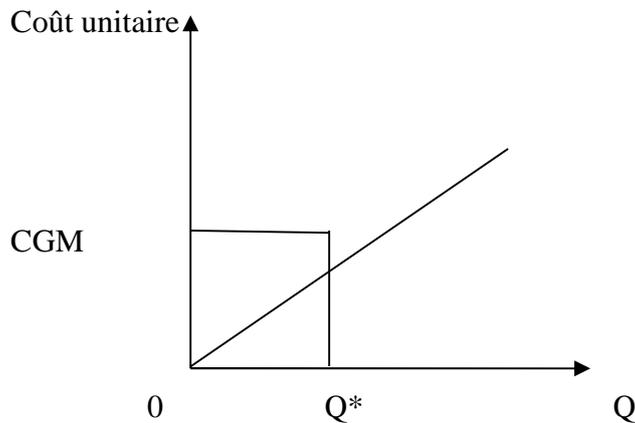
### **3.2.3. Coût totale (coût de gestion)**

Le coût total est la somme des deux coûts cités précédemment ; c'est-à-dire le coût total = le coût de passation + le coût de possession

$$CT = Y_1 + Y_2$$

## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

Figure N°07 : Représentation graphique du coût total en fonction de la quantité



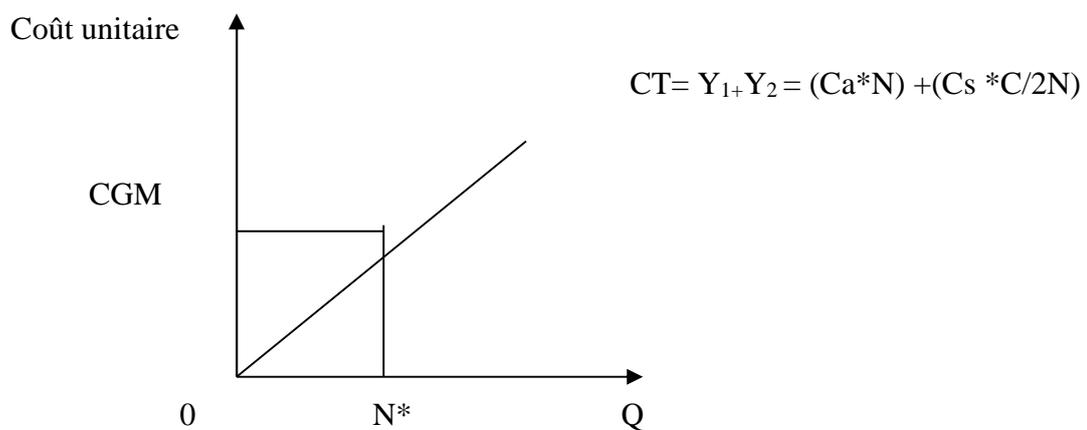
$$CT = Y_1 + Y_2 = (C_a * C/Q) + (C_s * C/2N)$$

$Q^*$  : quantité optimale

CGM : coût de gestion minimum

Lorsque on augmente la quantité le coût de possession augmente, ce qui engendre la diminution du coût passation et vice versa.

Figure N°08 : Représentation graphique du coût totale en fonction de nombre de commande



$N^*$  : Nombre optimal de commande

## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

---

Si on augmente le nombre de commande «N» le coût de possession diminue, et par conséquent le coût de passation augmente et vice versa.

### 3.3. La compétitivité

Etre compétitive est une question très vaste qui regroupe les variables, les actions, les programmes, les plans, les stratégies et les politiques. Dans chaque cas, un style de gestion est adopté pour rendre l'entreprise compétitive.

#### 3.3.1. Définitions de la compétitivité

La compétitivité économique est une notion économique qui s'applique à une entreprise, un secteur économique, ou un territoire (pays, bassin économique). Elle désigne la capacité d'une telle entité à fournir et vendre durablement un ou plusieurs biens ou services marchands sur un marché donné en situation de concurrence <sup>25</sup>

La compétitivité de l'entreprise est sa capacité à affronter la concurrence, elle se mesure aux résultats commerciaux de l'entreprise notamment l'évolution de sa part de marché, elle l'entreprise qui sont la qualité, le prix, la distribution, la publicité et l'innovation<sup>26</sup>

La compétitivité représente la capacité d'une entreprise ou d'un secteur ou d'une économie à faire face à la concurrence étrangère sur son marché interne ou externe <sup>27</sup>

**Le point de vue de l'entreprise :** la compétitivité peut être vue, comme la capacité de l'entreprise à produire par rapport à ses concurrents, des produits de valeur supérieure à coût égaux, ou de valeur égale à coût inférieur, et de bâtir ainsi des positions compétitives

Avantageuse lui permettant la réalisation des performances économiques supérieures sur une longue période.

**Dans un contexte d'internationalisation :** la compétitivité d'une entreprise sera la capacité dans les conditions de concurrence libre, de produire des biens qui fassent les tests des marchés internationaux, on lui permet de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période.

---

<sup>25</sup> Jean Yves CAPUL, Olivier GARNIER dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Paris, édition HATIER, Juin 2002 P 72

<sup>26</sup> IDEM, P72

<sup>27</sup> IDEM, P72

## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

---

### 3.3.2. Les facteurs de la compétitivité de l'entreprise

Les facteurs qui rentrent en jeu dans le processus de compétitivité de l'entreprise sont les suivant :

#### 3.3.2.1. La compétitivité prix

Est l'une des formes de compétitivité qu'une entreprise peut choisir d'utiliser pour vendre plus, elle repose sur la diminution du prix des biens ou services, qu'elle produit pour lui permettre d'écouler plus vite et plus facilement les stocks de marchandises. On peut évaluer l'évolution de la compétitivité-prix d'un pays en soustrayant la variation des prix à l'importation de celle des prix à l'exportation.<sup>28</sup>

Le taux de change peut avoir un impact important sur la compétitivité prix : une dépréciation de la monnaie nationale en augmentant le prix des produits importés, entrainera une amélioration de la compétitivité-prix.

La compétitivité-prix ou delà des variations du taux de change, dépend du coût de travail (salaire des mains- d'œuvre qualifiées et non qualifiées) et du coût de capita (c'est- à- dire taux d'intérêt et rendement attendu par le marché boursier).

#### 3.3.2.2. La compétitivité technologique

La concurrence s'effectue sur le marché non seulement par les prix mais aussi par les produits. Dans ce sens que les entreprises réalisent des recherches en vue d'améliorer de nouveaux produits ou de nouvelle technologies destinées à créer de nouveaux marchés.<sup>29</sup>

#### 3.3.2.3. La compétitivité par le coût de production

Un pays se trouve dans une situation de compétitivité par les coûts, lorsque une baisse relative de ses coûts de production lui permettant d'augmenter ses exportations, de gagner des parts de marché et d'améliorer la balance commerciale, et lorsque une hausse de ses coûts entrainerait des effets inverses.<sup>30</sup>

#### 3.3.2.4. La compétitivité structurelle

Le niveau des prix n'est pas le seul élément qui est pris en compte dans la décision d'achat. Les produits se vendent aussi pour d'autre raisons (qualité, efficacité de réseau de commercialisation, positionnement de la Game, image de marque...), ces éléments peuvent être regroupés sou le terme compétitivité structurelle.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup>P KOTHER et B DUBOIS « *marketing et management* »France, édition Person éducation, 1998, P 492

<sup>29</sup> IDEM, P 492

<sup>30</sup> IDEM, P 492

<sup>31</sup> P KOTHER et B DUBOIS OP, CIT P 493

## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

---

### **a- La qualité :**

La qualité pour les caractéristiques d'un produit donné, peut être très importante dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché.

### **b-L'innovation :**

Le progrès technologique, ainsi que l'efficacité de processus de production, implique tout les deux, une productivité des facteurs plus élevés et par conséquent un avantage compétitif pour l'entreprise. La recherche et le développement (innovation technologique) confèrent une meilleure compétitivité pour l'entreprise.

### **c-L'image de marque de l'entreprise et son positionnement :**

Le positionnement de l'entreprise sur le marché (leader), et son image de marque, peuvent être comme déterminants de sa compétitivité.

## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

---

### Conclusion

La gestion des stocks était une discipline structurée autour de la mise en œuvre de techniques bien définies. Le choix des articles à gérer sur stock et le calcul des paramètres clés tels que la quantité de commande ou le stock de protection (appelé également stock de sécurité) relève de la mise en œuvre de ces techniques fondamentales.

Joue également un rôle très important dans l'adéquation entre l'organisation souhaitable de la gestion des stocks d'un article et le mode de fonctionnement retenu. En effet, dans une autre le gestionnaire de stock est en constat remise en cause de son système afin d'en assurer la pérennité et une adéquation la plus optimale possible. Il va donc devoir mettre en place un dispositif pour piloter correctement la qualité de sa gestion des stocks, afin de disposer des bons stocks aux bons moments.

## Chapitre II : La gestion des stocks dans une entreprise

---

## ***Chapitre III***

# ***La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM***

# Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

## Introduction

L'objectif de notre cas pratique au niveau de l'ENIEM était de mettre en pratique ce qui à été dans la partie théorique ; allant de l'approvisionnement jusqu'à la gestion des stocks, ainsi de comprendre réellement le mode de fonction et les procédures de ces deux fonctions au sien de l'unité climatisation où nous avons recueilli d'importantes informations qui nous ont permis de mieux cerner notre travail de recherche.

Pour cela, nous avons procédé à la présentation de l'organisation et de l'unité d'accueil avant de passer au vif du thème à savoir l'approvisionnement et la gestion des stocks tout en suivant un enchainement réel et logique de leur réalisations.

# Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

## Section 01 : Présentation générale de l'ENIEM

Le premier point à traiter dans cette première section consiste à la présentation des caractéristiques générales de l'ENIEM. Cette présentation nous permettra d'avoir une idée sur l'histoire de son activité ses objectifs, son patrimoine et ses réalisations.

Cette section portera également immédiatement de l'ENIEM consistant en ses produits, ses clients, ses fournisseurs et ses concurrents.

### 1.1 Historique de L'ENIEM

L'ENIEM est l'une des plus anciennes entreprises nationales. Elle a résisté à toutes les périodes de l'économie nationale depuis la période du socialisme et de la planification centralisée à la transition vers l'économie de marché et la libéralisation de l'économie mondiale.

L'entreprise Nationale des Industries Electroménagers (ENIEM) est le leader en Algérie dans la fabrication des appareils électroménagers.

#### 1.1.1. La création de l'ENIEM

La politique industrielle industrialisante adoptée en Algérie, pendant les années 70 a donné naissance à des sociétés nationales (plan triennal 1970-1973). Les dirigeants de l'époque justifient la faible productivité des facteurs de production et le déficit financier par la grande taille des sociétés nationales. Dans le but de remédier à ces problèmes, le plan quinquennal (1980-1984) porte sur la réorganisation organique et financière.

La création de l'ENIEM remonte au 2 Janvier 1983 par décret N°83-19-1983 Après la restriction organique de la société nationale de fabrication et du montage des matériels électriques et électroniques (SONELEC). Elle fut alors chargée de la production et de commercialisation des produits électroménagers.

#### 1.1.2. La forme juridique

Le désengagement de l'état de la gestion des sociétés nationales (1988), a donné naissance aux entreprises publiques économiques (EPE), qui sont considérées comme une personne morale du droit privé, dotée d'un capital social et de l'autonomie financière et sa gestion est gouvernée par les règles du droit privé.

L'ENIEM est transformée en une entreprise publique économique en 1989 sous forme juridique d'une société par action (SPA) et dotée d'un capital social de 4 000 000 de dinars

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

(DA). L'ENIEM relève actuellement de la SGP « INDELEC » qui détient la totalité de son capital social.

### 1.1.3. Evolution de l'ENIEM

Le complexe d'appareils ménagers (CAM) est l'un des plus grands et plus importants complexes industriels en Algérie. Il a été inauguré en juin 1972, et nous présenterons dans ce qui suit un résumé sur son évolution :

**Période 1977-1980 :** cette phase est celle de démarrage et de stabilisation de la production de complexe d'appareils ménagers (CAM) par la société Allemande DIAC ;

**Période 1980-1983 :** c'est la phase de maîtrise du processus de fabrication et de montage par la main d'œuvre Algérienne ;

**Période 1983-1985 :** restriction de SONELEC et création de l'ENIEM ;

**Période 1985-1989 :** cette phase est caractérisée par la réalisation des opérations de développement, traduites, par la mise en place de la nouvelle usine de réfrigérateurs et congélateur avec le partenaire Japonais MITSUBISHI ;

**Période 1989-1991 :** cette période est caractérisée par : la mise en place le partenaire de fabrication des réfrigérateurs horizontaux avec partenaire Libanais L'EMATIC ; reprise de montage des petits appareils ménagers en Janvier 1993 ; réalisation de radiateur gaz butane en février 1993 ; réalisation de réfrigérateur 520L durant le premier semestre de 1995.

Actuellement la production principale de l'ENIEM est : Réfrigérateur RPM, RGM ; cuisinière 04/05 flux ; congélateur vertical ; climatiseur type fenêtre et SPRIT SYSTEME.

### 1.1.4. Les activités de l'ENIEM

L'ENIEM a pour mission principales la fabrication et le montage d'appareils électroménagers à savoir :

-Les appareils de lavage et de cuisine ;

-les appareils sanitaires ;

-les appareils de réfrigérateur ;

-les équipements de climatisation.

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

En plus de ces activités, l'ENIEM assure une activité secondaire de commercialisation et de service après vente.

### 1.1.5. Les objectifs de l'ENIEM

L'ENIEM évolue dans un environnement où la contrainte budgétaire n'existait pas et l'objectif de rentabilité n'a jamais été une priorité. Les objectifs sociaux ont dominés (le maintien de l'emploi, augmentation des salaires, etc.)

La transition de l'Algérie vers l'économie de marché pousse les entreprises à être rentabilité constitue son objectif fondamental, et parmi ses objectifs :

- L'amélioration de la qualité de ses produits et le maintien de sa position sur le marché national de l'électroménager ;
- la diminution de ses coûts de production ;
- augmenter la production ;
- l'augmentation du chiffre d'affaire.

### 1.1.6. La location de l'ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager est implantée à TIZI-OUZOU, où elle bénéficie de plusieurs avantages en infrastructure externes consistants dont la route nationale N° 12 et la voie ferrée Alger /TIZI-OUZOU.

L'ENIEM occupe une superficie de 54 Ha et elle est implantée sur les différents sites suivants :

- a. La direction générale de l'ENIEM se situe au chef lieu de la wilaya de TITI-OUZOU, précisément sur le boulevard STITI Ali ;
- b. le complexe d'appareil ménager (CAM) composé de trois unités de fabrication spécialisées est localisé dans la zone industrielle AISSAT Idir de Oued Aissi, TIZI-OUZOU ;
- c. l'unité commerciale (UC) qui se trouve à proximètre du complexe d'appareil ménager (CAM) ;
- d. l'unité de prestation technique (UPT) implantée dans la zone industrielle AISSAT Idir, TIZI-OUZOU ;

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

- e. la filiale lampes de MOHAMMADIA (ULM), dénommé FILAMP localisée dans la zone industrielle de MOHAMMADIA, wilaya da MASCARA ;
- f. la filial sanitaire EIMS qui est localisée à MILIANA dans la wilaya d'AIN-DEFLA. Cette filiale est spécialisée dans la fabrication des baignoires, des lavabos, des éviers et des receveurs de douches.

### 1.1.7. Structure organisationnelle de l'ENIEM

L'ENIEM a adopté une nouvelle stratégie de portefeuille et elle s'est réorganisé en «filiales», après le diagnostic stratégique et fonctionnel mené par le CETIC en 1996, de ce fait l'ENIEM est devenue un groupe constitué de :

- a. La société mère consistant en Entreprise Nationale des Industries Électroménagères (ENIEM) charge de la fabrication, distribution et la commercialisation des produits électroménagères ;
- b. la filiale EIMS (entreprise industrielle de matériel sanitaire) dans la wilaya d'AIN DEFLA. Charger de fabrication des produits sanitaires : baignoires, éviers, lavabos, etc. sous licence RAI (Allemagne) ;
- c. la filial FILAMP (entreprise nationale de fabrication de lampes) situe à MOHAMMADIA wilaya de MASCARA. Charger de fabrication des produits d'éclairage sous la licence d'ORSAM (Allemagne) et FALMA (Suisse).

La restructuration du complexe d'appareille ménager (CAM) en 1998 a donnée naissance à :

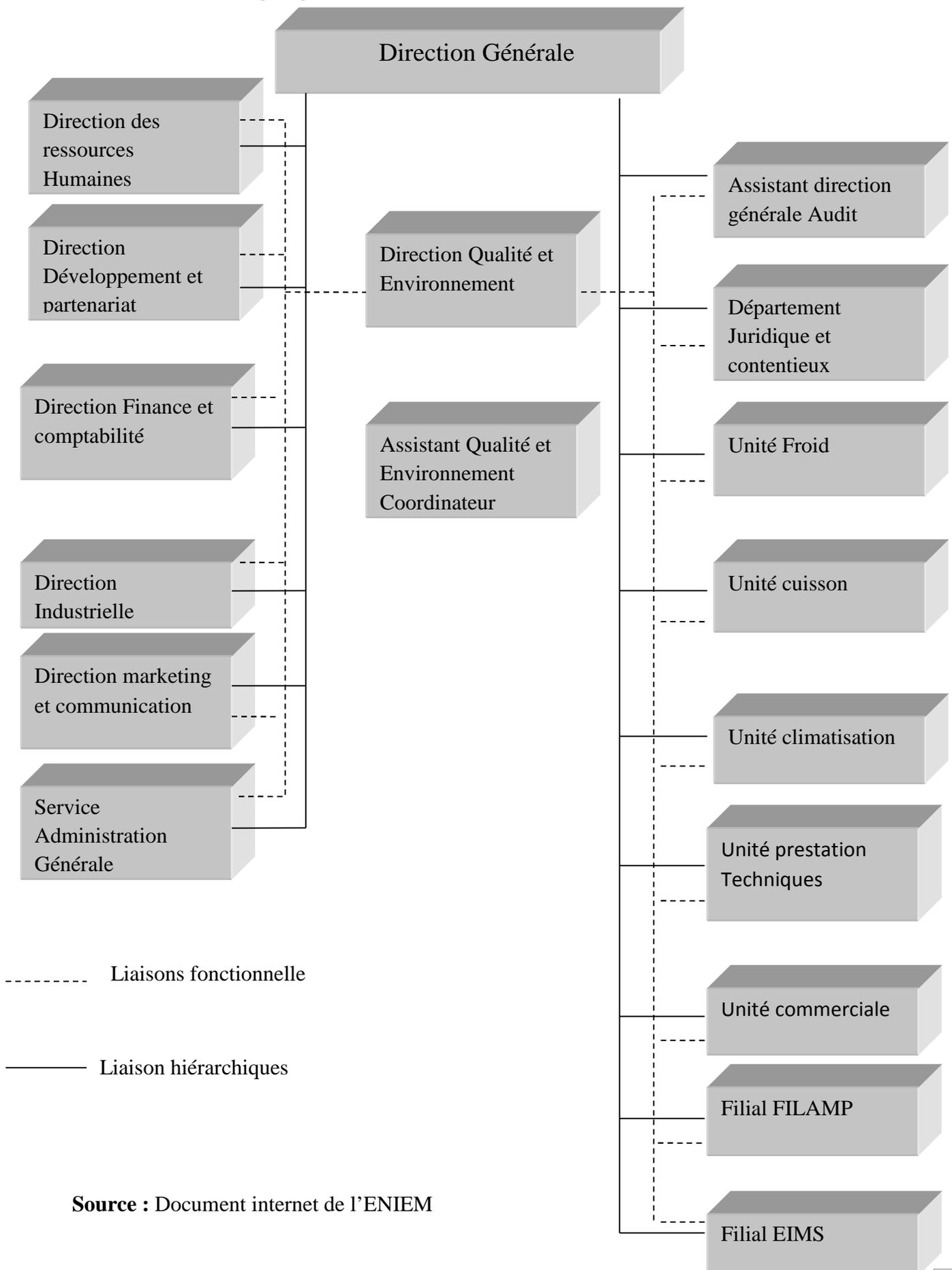
- a. trois unités de production : l'unité froid, l'unité cuisson, l'unité climatisation ;
- b. unité de prestation technique : chargé de fournir des prestations techniques et de services nécessaire aux unités de production ;
- c. unité commerciale.

Les unités de production disposent d'une autonomie de gestion étendue à l'ensemble des fonctions et sont rattachées fonctionnellement à la direction générale. Cette dernière est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité fonctionnelle et hiérarchique sur l'ensemble des directions et des unités.

Le schéma suivant résumé la structure organisationnelle hiérarchique et fonctionnelle de l'ENIEM.

# Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

Organigramme de l'ENIEM



Source : Document internet de l'ENIEM

### 1.1.8. Les domaines d'activités de l'ENIEM

La restructuration du complexe d'appareil ménager (CAM) a donné lieu à trois domaines d'activité :

#### 1. L'unité froide

Il est composé de trois lignes de montage :

- a. Une ligne pour les réfrigérateurs table top petite modèle ;
- b. une ligne pour les réfrigérateurs grenade modèle ;
- c. une ligne pour les congélateurs et les conservateurs.

Il compte également des ateliers de fabrication suivants : le reformage et coupe en longueur de la tôle ; la presse et souder ; le traitement et le revêtement de surfaces et le thermoformage et moulage.

#### 2. L'unité cuisson

Il est constitué de deux lignes de montage et trois ateliers de fabrication : la tôlerie, la mécanique, le traitement et le revêtement des surfaces.

Les trois domaines d'activité stratégique de l'ENIEM partagent des métiers communs, notamment le traitement de la tôle, le revêtement des surfaces et le montage. Ces moyens communs sont gérés par l'unité «Froid».

#### 3. L'unité climatisation

Cette unité contient des produits hétérogènes et le métier dominant dans ce domaine est le montage. Il est constitué d'un atelier presse pour tôlerie et trois lignes de montage :

- a. Une ligne pour les climatisations ;
- b. une ligne pour les machines à laver ;
- c. une ligne pour les chauffe-eau/bain.

### 1.2. L'ENIEM dans son environnement

Après avoir présenté les informations générales relatives à l'ENIEM, nous avons jugé utile pour notre travail de recherche, de situer l'ENIEM dans son environnement.

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

Dans notre exposé, nous allons nous baser sur l'environnement externe immédiat de l'ENIEM consistant en ses concurrents, des partenaires commerciaux (clients/ fournisseurs) qui peuvent influencer sur la pérennité et la compétitive de l'entreprise, d'une part, et sur les facteurs interne à l'entreprise consistant en ses produits.

### 1.2.1. L'environnement actuel de l'ENIEM

L'entreprise ne vit pas en autarcie mais elle entretient des relations constantes avec son environnement connexe (actuel) et lointain. L'environnement immédiat est constitué essentiellement des partenaires commerciaux et le marché de l'ENIEM.

#### 1.2.1.1. Les partenaires commerciaux de l'entreprise

##### A. Les clients

La clientèle de l'ENIEM affiche une satisfaction envers ses produits. Cela est dû au niveau de qualité reconnu à la gamme assez large des produits offerts ainsi qu'au rapport qualité prix appréciables. Malgré ces avantages, l'environnement de l'ENIEM est très concurrentiel travers la stratégie des prix concurrentiel, la qualité de l'emballage, la qualité après vent. Ce qui expose toujours l'ENIEM au risque de perte de la clientèle. Le marché de l'ENIEM est à la fois national et international, au niveau national les produits ENIEM sont destinés aux ménages.au secteur commercial, aux collectivités et administration et à la chaine national du froid. Au niveau international, les exportations de l'ENIEM sont faible mais touche néanmoins certain pays africain (Mali, Niger), du Maghreb et européen avec les produits de réfrigérateur et de climatisation.

##### B. Fournisseurs

La production est une activité de l'ENIEM. Elle nécessite l'acquisition de matières premières, de composants et de pièces de rechange (compresseur, plaque, évaporateurs, tube aluminium, tôles et fils d'acier, robinetteries à gaz, etc.) utilisé au fonctionnement des unité de fabrication dans des meilleurs conditions en termes des coûts, de délais et de qualités conformément aux exigences de la gestion de la production.

L'ENIEM avec son ancienneté et son expérience, dans le domaine de l'électroménager, a pu entretenir des relations solides avec les fournisseurs locaux et étrangers à travers différents pays de monde : France, Italie, Suisse, Espagne, Allemagne, Chine, etc. parmi les principaux fournisseurs de l'ENIEM nous pouvons citer :

- général emballage pour les cartons d'emballages ;
- saper pour robinetteries à gaz ;

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

Le pouvoir de négociation de l'ENIEM face à ses fournisseurs est faible, ce que nous pouvons constater à travers les faits suivants :

- a. Certains composants (thermostat, l'électrovanne, les plaques d'évaporation....) sont bien spécifique aux produits ENIEM. Ce ci rend tout changement de fournisseur quasi impossible. en cas au l'entreprise demande à un autre fournisseur de lui produire le composant, elle doit participer à l'investissement qu'il effectuera pour son compte, ce qui est couteux à réaliser. Aussi, l'adaptation des produits de l'entreprise des composants standards nécessite des moyens financier dont l'entreprise ne dispose pas actuellement ;
- b. chaque unité effectue son programme d'achat sans collaboration avec les autres unités, bien qu'ils partagent beaucoup de matières et composant. Ceci empêche l'entreprise de bénéficier du pouvoir de négociation que peut lui procurer l'achat en grande quantités ;
- c. l'incidence de la qualité des matières et composant achetés sur le produit final de l'entreprise est fort, ceci rend difficile le changement de fournisseur ;
- d. certaines matières premières (fils de suivre, résine plastique...) sont périssables, ce qui empêche leurs achat en grandes quantité.

### 1.2.1.2. La concurrence

#### A La concurrence nationale

Depuis la libération du commerce extérieur, l'ENIEM est livrée à deux formes de concurrence de la part de l'entreprise publiques et privées :

-La concurrence direct de la part des entreprises qui importent des collections complètes en composant de produits finis, ou des CKD (*Cometely Knocked Down*), en suite faire du montage ;

-la concurrence indirecte qui émane de l'importation de produit finis.

#### B La concurrence internationale

Les exportations de l'ENIEM sont très faibles par rapport au chiffre d'affaire total. Cet état est dû au faite que l'ENIEM de nouveau avantage compétitif dont jouissant ses concurrence qui sont :

- a. Le respect de l'écologie par le développement des produits;
- b. avoir des niveaux de prix compétitifs ;
- c. améliorer la qualité du produit et de l'emballage ;
- d. le respect des délais de livraison ;
- e. améliorer le design du produit.

### 1.3. Présentation de l'unité climatisation

L'unité climatisation est issue de la restructuration du complexe d'appareils ménagers(CAM), elle est spécialisée dans la production et le développement des appareils de climatisation, des machines à laver le linge, des chauffe eau et radiateur à gaz.

#### 1.3.1. La structure de l'unité climatisation

L'unité climatisation est dirigée par un directeur d'unité ; elle est structurée en 05 services :

##### 1. Service production

Sa mission est la fabrication des produits de climatisation, machine à laver le linge, chauffe eau et radiateur à gaz.

##### 2. Service technique

Il soutient le service production pour la réalisation des produits dans les meilleurs conditions, soit par :

- Les gammes de fabrication ;
- la maintenance des équipements ;
- le contrôle qualitatif des produits.

##### 3. Service commercial

Il a comme mission principale, l'approvisionnement en matières, composants et autres, nécessaires à la réalisation du programme de production dans les meilleures conditions économiques.

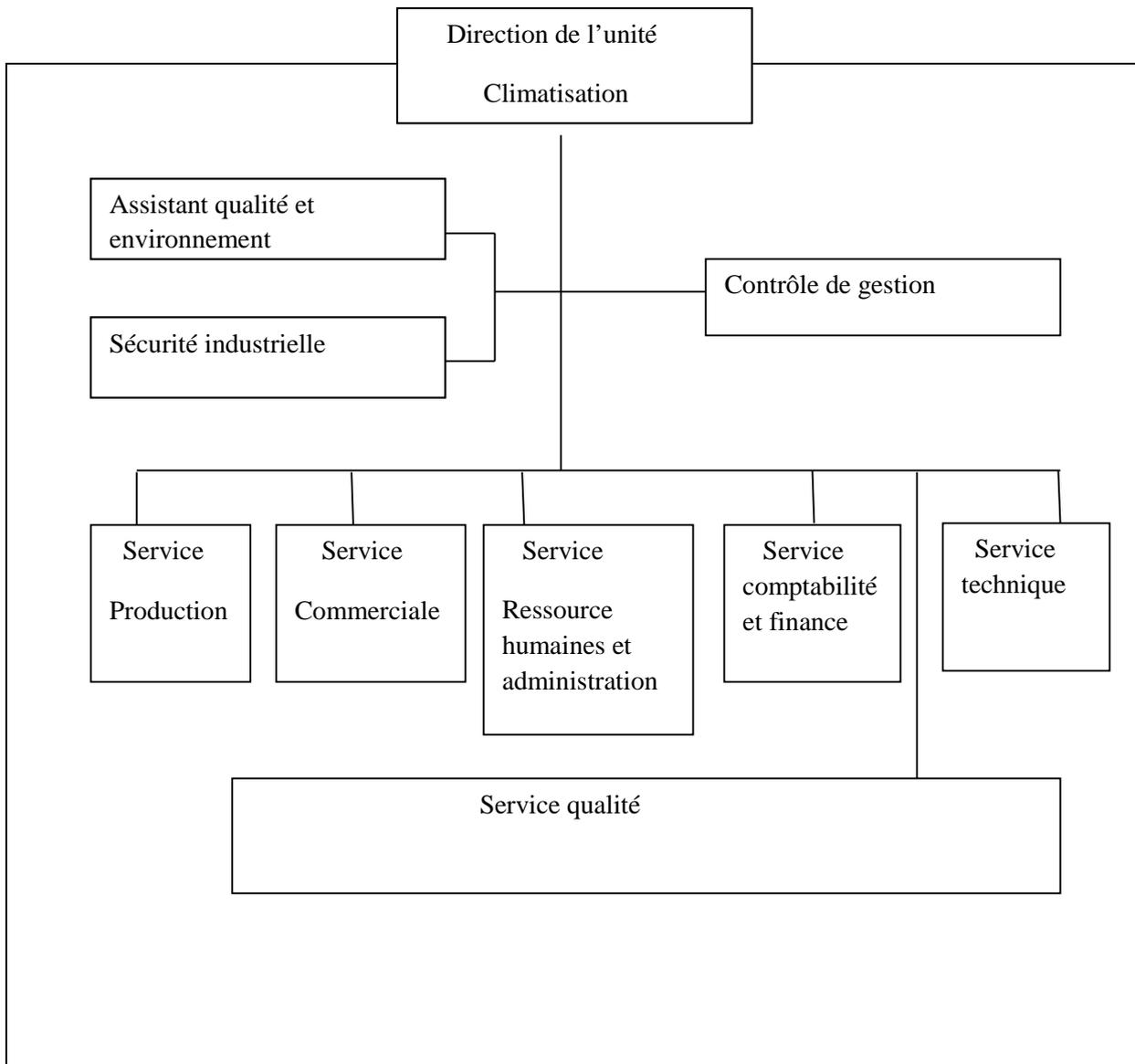
##### 4. Service finance et comptabilité

La mission de ce service est la gestion et le suivi des ressources financières de l'unité.

##### 5. Service administration et ressources humaines

Il a pour mission la gestion administrative des employés

Schéma N°07 : l'organigramme de l'unité climatisation



Source : Documents interne de l'ENIEM

### 1.3.2. Présentation de la section « gestion des stocks »

La section gestion des stocks est composée de :

#### a. Chef de section

Sa mission consiste à la disponibilité des matières nécessaires à la réalisation du programme de production dans les meilleures conditions.

#### b. Gestionnaire prévisionnel

Assure le suivi et la gestion prévisionnelle des stocks.

#### c. Chef d'équipe magasin

Supervise et coordonne les activités de magasinage et de livraison de marchandises.

#### d. Magasinier cariste

Assure les opérations de magasinage, de comptage et de conduite des chariots élévateurs pour les opérations de stockage et de livraison.

#### e. Agent de nettoyage

Effectue les opérations de nettoyage du magasin.

### 1.4. La stratégie de l'unité « climatisation »

#### 1.4.1. Stratégie concurrentielle

Un domaine d'activité stratégique se caractérise théoriquement par une combinaison unique de technologie, de biens et/ou services et il s'adresse à un marché spécifique. Il est donc nécessaire de lui tracer une stratégie propre.

Business stratégie ou stratégie concurrentielle qui sont considérés comme un ensemble d'approche qui permettent à l'entreprise d'établir un avantage concurrentiel au sein de ses domaines d'activité stratégique.

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

M.PORTER, distingue trois approches qui permettent aux domaines d'activités stratégiques d'établir un avantage :

- Stratégie de prix : il s'agit pour l'entreprise d'offrir un produit similaire à l'offre de Référence avec des prix bas ;
- stratégie de différenciation : il s'agit pour l'entreprise d'offrir un produit différent par rapport a l'offre de référence ;
- stratégie de focalisation : il s'agit pour l'entreprise de focaliser ses efforts et ses Moyens sur un seul segment du marché.

Concernant, l'unité « climatisation » de L' ENIEM, l'avantage concurrentiel recherché n'est pas défini de manière explicité par l'entreprise. Les dirigeants évoquent notamment la qualité du produit ce qui revoie a un avantage concurrentiel hors prix. En effet, « en terme de fonctionnalité et de solidité, les produits ENIEM restent très bons par rapport à la concurrence sur les mêmes niveaux de gamme ». Ceci s'explique principalement par l'expérience de l'entreprise dans ce domaine. L'unité « climatisation » a mené également des actions pour améliorer le design intérieur et extérieur de ses produits. L'entreprise compte également introduire de nouvelle couleur pour ses produits mais ce qui retard ce projet c'est l'absence d'une étude de marché fiable qui permette à l'entreprise de choisir la couleur qui pourra séduire le consommateur algérien.

### 1.4.2. Stratégie d'intégration verticale et son évolution

Nous pouvons qualifier la position dans la filière verticale du domaine climatisation a L'ENIEM de « semi-intégration » ; l'entreprise fabrique certains composants et achète (importe) d'autres. Ses climatiseurs sont fabriqués sous licence étrangers (BOSH Allemagne, TOSHINA et MITSUI Japon).

L'ENIEM et particulièrement l'unité de fabrication « climatisation », selon ses dirigeants, cherche à intégrer plusieurs composants au sein de son processus de fabrication. On peut justifier la tendance à l'intégration verticale amont et son évolution comme suite :

- En 2010, l'unité « climatisation » intégrait la fabrication d'un composant (Cache charnière BAHUT) avant elle les achète auprès des fournisseurs ;

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

-En 2011, l'unité «climatisation » intègre également deux composants (Clayette armoire vitrée, panier BAHUT). Avant elle les achète sur le marché auprès des fournisseurs - En 2013, l'ENIEM a déterminé une liste longue de composants à intégrer prochainement en fonction de ses moyens financiers, humains, équipements, etc.

Nous avons classés ces composants a intégrer en catégories principales comme le montre le tableau ci-après :

**Tableau N°01** : Les composants à intégrer classés en principales catégories.

Catégorie des composants	Nombres
Matière	5
Plastique	93
Métallique	53
Aluminium	2
Cuivre	1
Electrique	12
Papier	4
Autres accessoires	14

**Source** : Document interne à l'ENIEM (2013)

L'ENIEM veut intégrer ces composants de différentes natures (matières, métalliques, aluminium, cuivre, plastique, papier et autres accessoires) qui rentrent dans la fabrication de ses produits finis pour :

- Améliorer la qualité de ses composants ;
- réduire ses coûts de fabrications ;
- créer des postes d'emplois nouveaux ;
- éviter les comportements opportunistes des fournisseurs ;
- s'adapter à son environnement technologiques, sociale, économique,...et

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

### 1.4.3. Le processus d'intégration verticale

Au sein de l'unité «climatisation » de L'ENIEM la démarche de l'intégration verticale suit les étapes suivantes :

Le directeur général (DG) et la direction de développement de produit (DDP) envoient au directeur de l'unité «climatisation » une note pour voir la possibilité d'intégration de pièces pour différent produits ;

Le département technique de l'unité «climatisation » dégage une équipe qui va étudier le thème. Cette étude porte sur trois volets :

Etude de faisabilité (processus industriel) : c'est-à-dire voir est ce qu'il ya des équipements pour réaliser ce composant en interne ; Conception de la pièce et des outils qui vont réaliser la pièce ;

L'étude technico-économique : la comparaison entre les coûts de fabrication et les coûts d'achat du composant. L'unité climatisation envoie un document qui contient des noms des composants à intégrer à la direction générale ;

La direction générale prend la décision d'intégrer tel ou tel composant.

Selon ce processus d'intégration, L'ENIEM procède par voie de croissance interne pour réaliser sa stratégie d'intégration verticale. Autrement dit, L'ENIEM utilise ses propres moyens (matériels et humains) pour fabriquer des composants au sein de son processus de fabrication.

### 1.4.4. Autres actions stratégiques

L'amélioration des fiches techniques des produits. Par exemple l'ancienne fiche technique comportait la tôle en kilogramme ce qui provoquait d'énormes pertes mais aujourd'hui elle existe dans toute les dimensions et l'entreprise a adopté ses fiches techniques a cette nouvelle donne. Aussi la maitrise des fiches techniques lui donne une certaine liberté dans le choix des fournisseurs ;

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

L'amélioration du CFC : saisissant l'opportunité de la campagne mondiale contre le GAZ à effet de serre en 2011 et la reconversion des appareils électroménagers vers des technologies réduisant les émanations de ces GAZ, L'ENIEM a négocié un projet.

### **Section 02 : la procédure des achats**

#### **2.1. Evaluation des fournisseurs**

##### **2.1.1. Description de la procédure**

###### **2.1.1.1. Structures concernées**

Les structures concernées relèvent du commercial, qualité et technique. Cette évaluation concerne uniquement les fournisseurs des produits stratégiques. Le service achat est responsable de l'élaboration et de la mise à jour de la liste des fournisseurs de l'entreprise. Il est chargé de se tenir à l'écoute du marché et d'introduire de nouveaux fournisseurs pour répondre à des besoins technologiques ou autres.

L'utilisation d'un nouveau fournisseur entraîne l'émission d'une demande de code fournisseur par l'acheteur.

Une fois identifié, tout nouveau fournisseur est évalué. Le couple produit/fournisseur est éventuellement qualifié par les achats qualité étude, suivant la présente procédure.

###### **2.1.1.2. Qualification des fournisseurs**

###### **A. Identification de nouveaux fournisseurs**

La demande de nouvelle source d'approvisionnement doit être la préoccupation permanente des acheteurs. Celle-ci peut s'opérer au niveau des foires, appels d'offre ouverts et aussi à travers des délégations commerciales au niveau des ambassades.

###### **B. Evaluation préliminaire**

L'acheteur transmet systématiquement le questionnaire d'évaluation préliminaire des fournisseurs aux nouvelles sources identifiées.

A la réception, ce questionnaire est examiné par structures : Commercial, Technique et Qualité.

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

Si les fournisseurs présentent des résultats favorables, un échantillon est exigé. Tout refus d'envois d'échantillon entraine le rejet du fournisseur, sauf si la création préalable.

D'outillage est nécessaire. Dans ce cas, le fournisseur s'engagera à réaliser une présérie conformément au cahier des charges de l'ENIEM.

### **C. Traitement de l'échantillon**

Si les résultats ne sont pas concluants, le fournisseur est rejeté. Par contre si l'échantillon est homologué, une présérie peut s'avérer nécessaire.

### **D. La présérie**

A l'issue des résultats de la présérie, le fournisseur peut être qualifié au rejeté.

#### **2.1.1.3. Agrément des fournisseurs**

Le but est d'optimiser en coût, qualité et délais, l'acquisition des produits achetés grâce à un travail commun avec le fournisseur.

#### **A. Différentes étapes d'agrément des fournisseurs**

##### **1) Structure commerciale**

L'acheteur doit un dossier de suivi pour tout fournisseur éligible à l'agrément. L'acheteur transmet au fournisseur, pour approbation, la convention qualité. Après approbation de la convention, l'acheteur introduit une demande d'agrément auprès de son responsable de structure.

##### **2) Validation du dossier**

Le responsable de la structure commerciale initie une réunion de travail avec les structures Technique et Qualité en présence de l'Assistant Qualité. Après validation du dossier l'acheteur engage une commande test.

##### **3) Commande test**

Cette commande permet d'apprécier la prise en charge ; par le fournisseur, des objectifs de progrès contenus dans la convention qualité.

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

### 2.1.1.4. Déqualification et déclassements des fournisseurs

#### A. Déqualification de fournisseur

Un fournisseur qualifié ou agréé peut être disqualifié pour : non-respect des engagements contractuels en terme de coûts, de qualité et de délais, prise en charge tardive des doléances de l'entreprise, pouvant aller jusqu'à déstabiliser les niveaux de stocks et aussi arrêt d'activité pendant 12 mois.

Les achats informent immédiatement le fournisseur de sa disqualification et peuvent suspendre éventuellement les livraisons à venir.

#### B. Déclassement de fournisseur

Un fournisseur agréé peut être déclassé en fournisseur qualifié pour : non-respect des engagements d'amélioration de la qualité.

- Objectifs de progrès ciblés insuffisamment réalisés.
- Evaluation périodique de la qualité par audit.

La décision de déclassement est motivée par un dossier de suivi.

### 2.1.1.5. Suive des fournisseurs

#### 1. Structure «commerciale»

##### A. Structure achat

Cette structure est chargée du suivi et de la gestion des dossiers fournisseurs, d'achats et des diverses listes.

##### B. Structure gestion des stocks

La structure réception qualitative informe des achats de tous les réclamations, relatives à la livraison. Cette structure doit communiquer aux achats le niveau de réalisation des objectifs de progrès en termes commerciaux.

# Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

## 2. Structure qualité

### A. Inspection matière

Pour remettre le suivi des fournisseurs, l'inspection matière transmet aux achats :

- Fiche suiveuse périodique par fournisseur dument renseignée.
- Rapport de contrôle pour marchandises non conformes.
- Fiche de non-conformité.

### B. Inspection produits

Elle transmet aux achats une copie, pour ses suivis des fournisseurs, des fiches de non-conformité et rapport de contrôle relatifs aux matières et composants d'achat.

Dès la réception des fiches de non-conformité et au rapport de contrôle, le service achat décide des mesures à prendre, à une proposition de disqualification ou de déclassement pour fournisseur agréée.

## 3. Structure technique

Elle informe, par courrier, les achats des perturbations causées par la livraison non conforme. Elle doit communiquer aux achats le niveau de réalisation des objectifs de progrès en termes de technicité.

### 2.1.1.6. Gestion des dossiers

#### 1. Dossiers fournisseur

L'acheteur est chargé de la gestion des dossiers des fournisseurs qualifiés au agréés.

Pour chaque fournisseur, il dispose d'un dossier composé de deux parties : une partie historique, une autre partie de suivi.

#### 2. Dossier achat

Il comporte les éléments suivants :

- Demande d'achat.
- Demande d'offre.

# Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

- Référentiel de la commande.
- Facture pro forma à la soumission PV commission des ouvertures des plis.
- Tableau comparatif des offres.
- Fiche de vérification.
- Revue de contrat / commande.
- Bon de commande.
- Bulletin de réception.
- Lettre de crédit, ordre de virement ou accord de financement.

## 3. Différentes liste

Il comporte :

- Liste des fournisseurs qualifiés.
- Liste des fournisseurs agréés.
- Liste des fournisseurs déclassés.
- Liste des fournisseurs déqualifiés.
- Liste des fournisseurs stratégiques.
- Liste des fournisseurs détenant le monopole.

## 2.2. Sélection de fournisseur

### 2.2.1. Description de la procédure

#### 2.2.1.1 Structures concernées

Les structures concernées sont :

- a. Gestion des stocks.
- b. Qualité.
- c. Développement.
- d. Achat.
- e. Finances.
- f. Comptabilité.
- g. Transit.

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

### 2.2.1.2. Expression des besoins

Sur la base du programme de production mensualisé et des nomenclatures «produits», les besoins bruts sont déterminés par la gestion et stocks. Le «commercial» procède alors au calcul des besoins net, en tenant compte :

- Des stocks «ateliers» que l'ordonnancement doit communiquer.
- Des stocks «magasins».
- Des stocks en cours de livraison (reliquats de commande ou de contrats...).

Les besoins nets calculés donnent lieu à l'édition des demandes d'achat en deux exemplaires.

### 2.2.1.3. Consultation

A la réception des demandes d'achat, transmises par la structure gestion des stocks, le service achat procède à l'établissement des demandes d'offres accompagnées des fiches techniques, plans ou cahier des charges.

### 2.2.1.4. Ouverture des plis

A l'ouverture des plis par la commission ou à la réception des offres, le responsable commercial examine les offres et les dispatchés. Avec éventuellement des instructions. Le PV de la commission est transmis au responsable de la structure «commercial».

### 2.2.1.5. La sélection

Sur la base des offres reçues, l'acheteur procède à l'élaboration d'une ébauche d'un tableau comparatif des offres qui permet une présélection des fournisseurs avec la quelle des négociations seront engagées.

### 2.2.1.6. La vérification

La fiche de vérification et les visas de la commission d'évaluation des offres ou de la commission centrale des marchés constituent une revue de contrat pour les marchés dont le montant est inférieur ou égale à 3 MDA. Les concernés doivent veiller à ce que les documents d'achats soient de la dernière édition.

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

### **2.2.1.7. Validation des marches**

Le tableau comparatif des offres accompagné d'un rapport de présentation est transmis pour validation soit à la Commission d'Evaluation des Offres (CEO), pour un montant supérieur à 3MDA et inférieur à 50MDA, soit à la CEO et à la commission centrale des marchés (CCM) pour un montant égal ou supérieur à 50MDA.

### **2.2.1.8. Confirmation de la commande**

Après visa des commissions, l'acheteur procédera, en fonction du montant, à l'établissement d'un bon de commande ou d'un contrat en six exemplaires, qu'il doit enregistrer dans le système achat.

### **2.2.2. Suive et exécution de la commande ou du contrat**

L'acheteur doit faire confirmer par le fournisseur, le lancement en fabrication de la commande ou du contrat et s'assurer des délais de livraison convenus.

### **2.2.3. Paiement**

En fonction des modalités de paiement arrêtées et décrites ci-dessus, les factures peuvent être réglées soit par un paiement cash, ou par un paiement à crédit.

Le paiement d'un achat s'effectue sur la base des documents qui sont transmis au service finance et comptabilité.

### **2.2.4. Transit et dédouanement**

Dans le cas d'un achat importation, l'arrivée des marchandises au port ou à l'aéroport, le transit procède à l'échange des documents, par le paiement du fret et des frais de débarquement et planifie les opérations d'enlèvements. Ces dernières se font sous l'escorte douanière.

### **2.2.5. Réception des marchandises**

#### **2.2.5.1. Composants et matières premières**

La réception des composants et matières se fait selon la procédure.

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

### 2.2.5.2. Pièce de rechange et outillage

L'opération se fait par la structure utilisatrice, par l'établissement d'un bulletin de réception en 03 exemplaires.

### 2.2.5.3. Equipement de production

Il y a lieu de se référer à la procédure d'investissement et aux closes contractuelles.

### 2.2.5.4. Réception d'un échantillon

L'échantillon peut être destiné à l'homologation, dans le cadre de diversification des sources d'approvisionnement, à la veille technologique (produit finis ou matériaux).

## 2.3. Approvisionnement et renouvellement des stocks au niveau de l'ENIEM

Au niveau de l'ENIEM, nous avons sus que définir une politique de réapprovisionnement consiste essentiellement à répondre à trois questions principales :

-**Quoi** (quel produit) faut-il réapprovisionner ?

-**Quand** faut-il réapprovisionner ?

-**Combien** faut-il réapprovisionner En fonction du **Quoi** ?, les choix suivant se présentent :

-Date ou quantité **Fixe**

-Date ou quantité **variable**

Suivant les combinaisons des réponses, il est donc possible de définir quatre politiques de base pour réapprovisionnement du stock. Chaque politique est adaptée à un produit ou à une catégorie de produits. Cela conduit fréquemment à l'utilisation de plusieurs politiques, voire les quatre politiques simultanément.

La difficulté pour un questionnaire consiste à choisir la meilleure politique adaptée à chaque produit, afin d'éviter les ruptures de stock et les immobilisations financières importantes.

Ce double objectif, apparemment contradictoire, fait constamment appel à l'arbitrage et au compromis, il faudra sans cesse minimiser ou maximiser un paramètre soumis à plusieurs contraintes, par exemple : minimiser la quantité stockée contrainte de non rupture de stock et en achetant des quantités de manière économique.

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

### 2.3.1. La méthode des Dates variables et quantité fixe

Au niveau de l'ENIEM, la méthode de la quantité économique constitue une façon rapide de calculer la quantité la plus économique à commander pour minimiser le coût total de commande et de stockage lorsque certaines hypothèses sont supposées réunies.

Cette méthode consiste à calculer une quantité économique à réapprovisionner que sera engagé au moment où le stock atteint le point de commande.

#### La formule de calcul de quantité économique de commande

**Q** : quantité économique optionnel.

**C** : consommation annuelle d'un article.

**P** : prix unitaire.

**N** : nombre de commande.

**Ca** : frais de possession des commandes pour un article.

**T** : taux de frais de possession d'un article dans l'année.

**CA** : frais de possession de toutes les commandes.

**Cs** : frais de possession d'un stock pendant l'année.

Pour calculer le  $Q^*$ , il faut passer par les opérations suivantes

On sait que ;  $Q = C/N$      $N = C/Q$ .....(1) représente le nombre de livraison

L'analyse des coûts : coût de passations =  $CA = Ca. N$ ..... (2)

On remplace (1) dans (2) on aura :  $CA = Ca. C/Q$ .....(3)

On sait que le stock moyen =  $Q/2$ .....(4)

On additionne (3) et (4) on obtient le coût total CT, donc

$$CT = CA + Cs = (Ca + C/Q) + (Cs. Q/2)$$

**Coût d'acquisition**                      **coût de stockage**

Les avantages et les inconvénients de cette méthode :

#### Avantage :

La principal avantage de cette technique est-elle permet de déterminer avec précision par formule mathématique la quantité à commander.

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

### **Inconvénient :**

Cette méthode a l'inconvénient selon lequel le model est supposé juste quand les autres variables sont stables, alors qu'on réalité cette stabilité est relative.

### ➤ **Calcule de quantité optimale à commander**

Ainsi, si par exemple, l'ENIEM achète 12000 pièces dans l'année à raison de 03 Da la pièce, celle-ci décide de commander en trois (03) commandes de 4000U, à 30 Da l'unité et au taux de 15%.

- 1) Calcul les frais totaux liés à cette méthode ?
- 2) Calcul les frais totaux liés à cette méthode de renouvellement économique par la méthode de la quantité économique ?
- 3) Tirer les conclusions ?

On a :  $c= 12000$ ,  $P= 03 \text{ Da}$ ,  $Q= 4000U$ ,  $ca = 30\text{Da}$ ,  $t= 15\%$ .

### ➤ Calcul des frais

#### **a. Les frais de passation (CP)**

Les frais de passation, notés FP peuvent se calcules comme suit :

$$CP= ca*c/q = 30*(12000/4000)=90\text{Da}$$

D'après le résultat, la passation d'une commande de cet article au niveau de l'ENIEM va lui coûter en moyenne 90 Da/ commande.

#### **b. Les frais possessions (CPO) :**

Les frais de possession, notés CPO peuvent se calcules comme suit :

$$CPO= QPT/2= (4000*3*0.15)/2=900\text{Da}$$

D'après le résultat, la possession d'une commande de cet article au niveau de l'ENIEM va lui coûter en moyenne 900 Da/ commande.

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

### c. Les frais de gestion ou coût total (CT) :

Les frais de gestion ou coût total, notés CT peuvent se calcules comme suit :

$$CT = CA + CS = 90 + 900 = 990 \text{ Da}$$

D'après le résultat, le coût total d'une commande de cet article au niveau de l'ENIEM va lui coûter en moyenne 990 Da/ commande.

#### ➤ Calcul de la quantité par cette méthode (Q\*)

$$Q^* = \sqrt{2 * 30 * 12000 * 3 * 0.15} = 1265 \text{ unités}$$

Alors :

$$CA^* = 30 * 1200 * 1265 = 284.6$$

$$CS^* = 1265 * 3 * 0.15/2 = 284.6$$

Donc :

$$CT = 284.6 + 284.6 = 569.2$$

Nous pouvons remarque d'après les résultats que les frais de gestion ont diminués (569.52 < 990) jusqu'à ce qu'ils sont devenues égaux (284.6 = 284.6)

### 2.3.2. La méthode des Date variable et en quantité variable

C'est une méthode qui n'est pas appliquer en niveau de l'ENIEM, elle est principalement utilisée pour la classe A dont les prix de revient varient fortement ou dont la disponibilité n'est pas permanent.

#### Avantage :

La principal avantage de cette technique est permet, éventuellement de profiter de tarifs trais intéressants.

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

### **Inconvénient :**

Cette méthode a des inconvénients selon lequel :

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

### **2.3.3. La méthode des Date fixe et en quantité fixe**

C'est une méthode qui n'est pas applique par l'ENIEM. Suivant cette méthode, on prévoit des livraisons de produit à dates fixes. Les quantités livrées sont égales et peuvent se rapprocher de la quantité économique ou correspondre à une livraison partielle d'un contrat annuel.

Cette méthode peut s'appliquer aux produits :

- dont la consommation est régulière ;
- de faible valeur ;
- de classe C.

### **Avantage :**

Le principal avantage de cette technique est sa simplicité de la gestion des stocks.

### **Inconvénients :**

Cette méthode a l'inconvénient selon lequel, si la quantité de réapprovisionnement est mal calculée ou si la consommation n'est pas régulière, il y a risque de sur stockage ou de rupture de stock.

### **2.3.4. La méthode des Date fixe et en quantité variable**

C'est une méthode qui est appliqué au niveau de l'ENEM elle est également appelée **méthode de ré-complètement**, pour chaque produit un niveau optimum de stock est défini. A période fixe, le magasinier analyse son stock et commande une quantité permettant de ré-compléter au niveau requis.

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

Cette méthode s'applique notamment aux produits :

- dont la consommation est régulière ;
- coûteux, périssables ou encombrants.

### **Avantage :**

Les principes avantage de cette technique est :

- gestion des stocks simples ;
- immobilisation financière faible ou maîtrisée.

### **Inconvénient :**

Cette méthode a l'inconvénient selon lequel :

- possibilité de rupture de stock.

Nous pouvons, à titre illustratif donner un exemple cite de l'ENIEM. Ainsi si l'on dispose des informations suivantes :

CA : 30 Da, T= 15%, C= 9200 Da, P= 1.28 Da, généralement on tombera à appliquer la formule de N\* (N\*nombre des commandes optimale) donc : en utilisant P= 12/N

$$N^* = \sqrt{C \cdot P \cdot T / 2 \cdot CA} = \sqrt{30 * 1.28 * 0.15 / 2 * 30} = 5.2 \text{ commande}$$

$$N = 5.2 \text{ commande ou } 2.3 \text{ périodes car } P = 12/N = 12/5.2 = 2.3$$

D'après les résultats, on remarque que les deux résultats sont égaux

$$P = 2.3 \text{ ou } 12/2.3 = 5.2 \text{ commande}$$

$$N = 5.2 \text{ commande}$$

**Tableau N° 02: Récapitulation des quatre politique étudiés en fonction des paramètres date et quantité.**

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

Combinaisons de politiques	Date fixe	Date variable
Quantité fixe	Approvisionnements automatiques	Point de commande
Quantité variable	Méthode de ré-complètement	Achats opportunistes

Source : fait par nous même

En fonction des coûts d'achat, la difficulté d'approvisionner, les délais,...etc. Relatifs à chaque référence produit, on choisira la politique la plus appropriée.

### Section 03 : Le programme directeur de production (PDP) et l'expression du besoin

#### D'achat

#### 3.1. Le PDP

Le PDP traduit concrètement le plan industriel et détaille par produit à fabriquer. Les informations que ce programme détient sont plus détaillées et il montre la réalité des quantités à produire. Le programme directeur de production alimente le calcul des besoins lui-même est alimenté par de nombreuses sources d'information qui viennent compléter la vision globale qu'apporte le plan industriel.

##### 3.1.1. Le calendrier industriel

Représente l'ensemble des journées ouvrables dans l'année Exemple 225 jours pour l'exercice 2014

#### 3.2. l'expression d'un besoin d'achat

##### 3.2.1. Définition d'un besoin d'achat

Il s'agit de l'ensemble des articles qu'il sera nécessaire de fabriquer de transformer ou approvisionner pour satisfaire la demande des clients et le bon fonctionnement de l'entreprise<sup>1</sup>

##### 3.2.2. Classification des besoins d'achat

En distingue deux catégories des besoins

###### 3.2.2.1. Les besoins indépendants de l'ENIEM

<sup>1</sup> Robert Taumaille, « la gestion des stocks par la maîtrise des flux ». Edition organisation, Paris 2000, P135

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

C'est-à-dire dépendant uniquement de la volonté aléatoire du client ; il s'agit alors souvent de produit finis, pièces détachées...etc. Ils sont exprimés par la commande ou les prévisions de commande.

Les besoins en produits proviennent : des commandes déjà enregistrées, des prévisions commerciales sur les commandes à venir donc ils sont des indépendants car ils proviennent de l'extérieur (client) et non de l'entreprise, et qui alimentent le calcul de besoin.

### **3.2.2.2. Les besoins dépendant de l'ENIEM**

C'est-à-dire dépendant de la constitution des produits, des processus de fabrication, de commandes internes,...il s'agit souvent de composants, matières consommables, outillages, prise en compte de rebuts.

Ils sont induits par les besoins indépendants, le calcul effectuant cette opération s'appelle le calcul des besoins.

### **3.3. Les méthodes d'expression d'un besoin :**

L'ENIEM utilise deux méthodes de gestion pour identifier ou exprimer un besoin qui est :

- La méthode de point de commande
- La méthode de calcul des besoins

#### **3.3.1. La méthode de point de commande**

##### **3.3.1.1. Définition du point de commande**

Il s'agit d'une méthode utilisée en gestion des stocks pour déterminer quand un article doit être réapprovisionné et quand le niveau de Stock atteint le point de commande, on déclenche la procédure pour regagner ce stock.<sup>2</sup>

##### **3.3.1.2. Mécanisme de point de commande**

Le point de commande s'exprime par une quantité ou par une date comme suit :

---

<sup>2</sup> Document interne de l'ENIEM

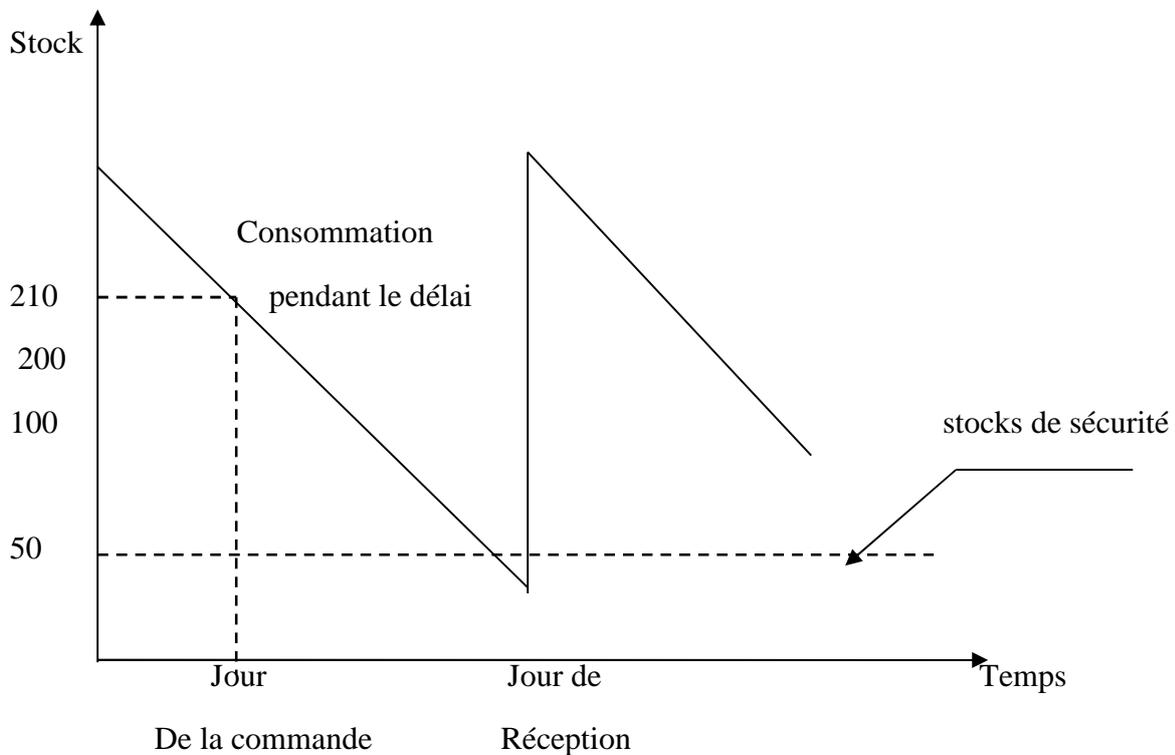
## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

Point de commande= (délai de réapprovisionnement ou consommation moyenne, historique mensuelle) + (stocks de sécurité).

D'autre manière, la méthode de point de commande repose sur l'hypothèse que ce qui est à venir est analogue à l'historique et introduit en stock de sécurité pour couvrir cette hypothèse risque et l'ensemble des aléas de consommation au d'approvisionnement.

L'avantage de cette méthode elle est moine couteux et elle est pratique et simple en gestion. Inconvénient de cette méthode risque une rupture de stock et arrêt de production.

**Figure N°09 : Représentation graphique de point de commande**



Source: Mohamed Said BELLACEL: OP, CIT p58

Soit :

**C** la consommation par période (par exemple 40)

**D** le délai de livraison (par exemple 04)

**SS** le stock de sécurité (par exemple 50)

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

Point de commande=  $C*D+SS$

Dans notre exemple :

Le stock d'alerte= $40*4+50=210$

Il faudra donc la commande QUAND le stock atteindra la valeur de 210.

### 3.3.2. La méthode de calcul des besoins

Sur la base des tendances du marché des ventes réalisés durant l'année et des besoins exprimés par les clients, l'unité commerciale établit un programme prévisionnel des ventes qu'elle soumet à l'approbation de la direction générale qui étudie la faisabilité en terme de capacité et de moyens de production ainsi que les ressources financière disponibles.

Une fois que le programme prévisionnel est approuvé par le conseil de la direction générale de l'entreprise ENIEM, la direction de la gestion industrielle établit le programme de production mensualisé qu'elle transmet aux unités de production pour l'application.

#### 3.3.2.1. Définition de calcule des besoins

Le calcul des besoins est un outil de gestion qui permet de répondre à la commande commercial dans les meilleures conditions et dans les délais optimums.

#### 3.3.2.2. Mécanisme de la méthode de calcul des besoins

Est une méthode plus fine et qui à une réponse sur l'estimation des besoins.

Le calcul des stocks disponible : ENIEM calcule sont stock disponible de la manière suivante :

- Stock disponible (SD)= stock sur fiche (comptable) + stock de sécurité + stock en cours (commandés).
- Stock de sécurité= programme annuel x 3/11 mois.

Nous signalons que le stock de sécurité de l'ENIEM est de 90jours jusqu'à 120jours,

Le calcule de besoin brut : sur la base du programme de production mensualisé et de coefficients d'utilisateur de nomenclature des produits, nous pouvons calcule les montants bruts comme suite :

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

**Besoin brut (BB)**= besoin annuel x coefficient d'un produit

Le calcul de besoin net : sur la base des calculs des besoins bruts, nous pouvons calculer les besoins nets en tenant compte des stocks disponibles.

**Besoin net (BN)**= besoin brut – stock disponible.

A titre illustratif, les responsables de l'ENIEM nous ont donné l'exemple suivant :

Pour les climatiseurs SPMXLM70-56 en CKD de 12000BTU :

Besoin net (NT)= Besoin brut (BB)- Stock disponible (SD).

Et comme le stock comptable= 0

- Les en-cours= 0
- Le stock de sécurité= 0

Donc le stock disponible=0+0+0 =0 CKD

Et on a le besoin brut = 1500 CKD donc le besoin net = 1500-0= 1500

On a le besoin net =1500 CKD

Donc la qualité nette à importer est de 1500 climatiseurs SPMXLM70-56 en CKD de 1200BTU.

Après le calcul des besoins d'achat, le service des stocks établit une demande d'achat interne (DIA) en deux exemplaires, un exemplaire est gardé au niveau de ce service et l'autre exemplaire de la DIA sera transmis au service achat de l'unité climatisation de l'ENIEM.

### Avantage du calcul du besoin

- il permet d'approvisionner quant il faut et juste ce qu'il faut.
- Une gestion plus adaptée aux aléas des stocks.
- Permet les valeurs immobilisées minimums.

### Inconvénients du calcul de besoin

- Frais de gestion élevés.
- Un suivi permanent.

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

**Cas pratique :** la classification selon la méthode ABC utilise à la fois les besoins bruts et les besoins nets comme suite :

**Tableau N°03 : calcul des besoins nets**

Code	Désignation	U M	Coefficient	stock initial	prix unitaire	Valeur	besoin brut	valeur	besoin net	valeur
202538	condenseur PS173E	PC E	1	1750	2123,404	3715957	5000	10616202	3250	6900531,3
202809	Boitier	PC E	1	1500	435,8773	653815,95	5000	2179386,5	3500	1525570,55
202528	Evaporateur PS173	PC E	1	1800	2459,2666	4426679,88	5000	12296333	3200	7869653,12
202788	Hélicoïde	PC E	1	1350	668,4396	902393,46	5000	3342198	3650	2439804,54
202594	Moteur	PC E	1	990	308,8039	305715,861	5000	1544019,9	4010	1069487,13
202765	Réglette	PC E	1	1200	8838,452	10606142,4	5000	44192260	3800	1173454,82
202603	Compresseur	PC E	1	1450	8836,36	12812722	5000	4337002,32	3550	31376504,6
100506 A	Tôle	K G	21,3	2350	40,7613	95789,055	106500	3244551,02	10450	425955,55
100126 AX	brasure d'argent 30%	K G	0,04	5	16222,7551	81113,7755	200	532734,625	195	3163437,25
100072 XX	raisin en perle	K G	0,09	16	34,1595	546,552	450	1110212,95	170734	3245163437
281125			1,77		125,675	0		197447	734	133
202420	Raccord Op	PC E	2	100	19,7447	1974,47	10000	444543	734	1333631,4
202543	Contacteur	PC E	1	3200	9,076	29043,2	5000	1435049	600	1277193,61
202732	carton liaison	PC E	1	3500	30,039	105136,5	5000	1544019,9	1500	130774,517
202765	réglette AC	PC E	1	550	30,98	17039	5000	1377,0405	4450	76137,4725
100145 xx	Diluant	L	0,43	0	65,4946	0	2150	3217	4235	13407,5
202637	Vis	PC E	12	35000	0,5363	18770,5	60000	65411,35	1162,5	44377,5
100523	tube D13	M L	4,1	15000	0,67	10050	20500	37655	25000	30264
100525	vis à tôle	PC E	1,7	3000	0,4656	1396,8	8500	3724	5500	119104
202631	crochet-croulier	PC E	2	900	0,7444	669,96	10000	156324	65000	12709,97
202632	tube cuivre	K G	0,37	5	406,3155	2031,5775	1850	13967	160000	721210,013
202713	laine de verre EP6	M 2	1,12	2200	210,167	462367,4	5600	755746,3	9100	7103,27

**Source :** document inter de l'ENIEM

Selon la classification ABC appliquée pour quelques positions d'un produit de genre SPLIT Systèmes (climatiseur), pour un programme de 5000 appareils, on a obtenu les propensions suivantes :

- La classe A : représente 70 ,54% de montant total des matières approvisionnées.

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

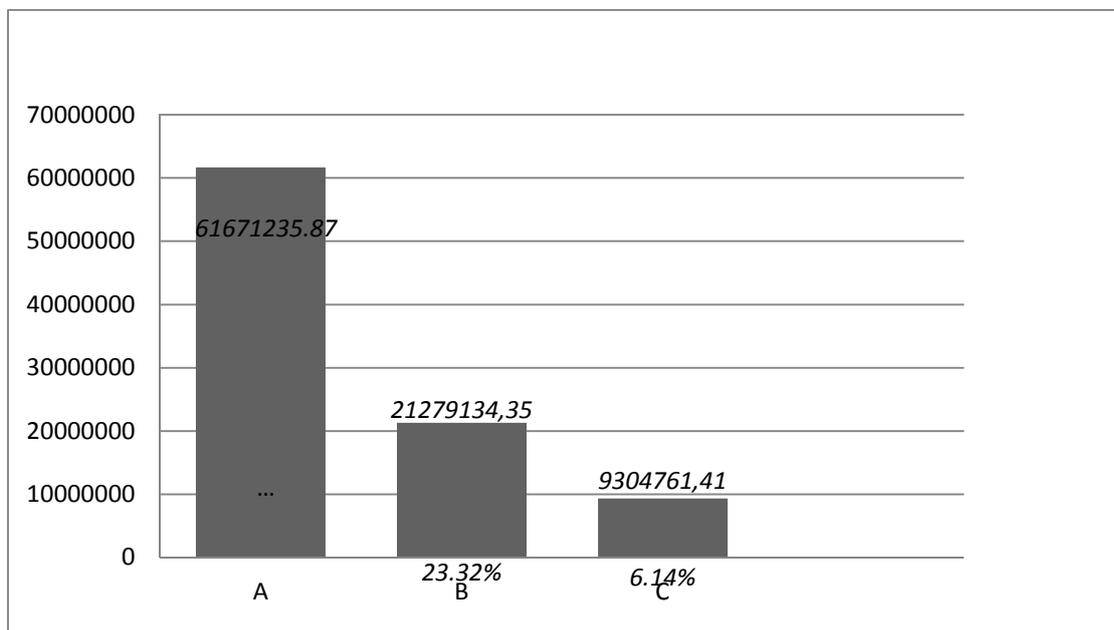
- La classe B : représente 23,32%
- La classe C : représente 6,14%

Le montant des déférentes classes est de :

- La classe A représenté une consommation annuelle d'une valeur totale de 61671235,87 milliard DA.
- La classe B représente une consommation annuelle d'une valeur totale de 21279134,34 milliard DA.
- La classe C représente une consommation annuelle d'une valeur totale de 9304761,41 milliard DA.

Un schéma représentatif des valeurs de la classe ABC peut ce présente comme suit :

**Figure N° 10** : Histogramme des valeurs de la classe ABC



**Source** : nous même

### 3.3.3. Valorisation des stocks au niveau de l'entreprise ENIEM

Il s'agit d'une valorisation manuelle des stocks (méthode du coût moyen unitaire pondéré CMUP, méthode du première entrée /première sortie FIFO)

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

Au niveau de l'ENIEM nous avons des renseignements concernant les mouvements de la matière première durant la période (mois de mai).

- Le 1/05 : il ya un stock de 30 pièces de matière a 93 Da/ pièces.
- Le 05/05 : sortie de 200 pièces pour la fabrication à 3Da/pièces.
- Le 14/05 : entré en stock 150 pièces aux prix de 3.20Da (bon de réception N°20).
- Le 17/05 : sortie de 150 pièces pour la fabrication (bon de sortie N°302).
- Le 24/05 : sortie de 50 pièces pour la fabrication (bon de sortie N°303).
- Le 30/05 : selon l'inventaire physique le stock final est 40 pièces.

### A. Valorisation des stocks par la méthode de coût moyen unitaire pondéré (CMUP)

Pour calculer le CMUP on procède par la formule suivante :

$$CMUP = \frac{VSDP + CAE}{QSDP}$$

- VSDP : est une valeur de stock disponible de début de période.
- CAE : coût d'achat à l'entrée.
- QSDP : quantité du stock disponible de début de période.

**Tableau N° 04 : le tableau suivant permet de présenter la valorisation des stocks en niveau de l'ENIEM par la méthode CMUP.**

Libelle	date	entre			sortie			stock		
		Q	PU	M	Q	PU	M	Q	PU	M
S initial	01/05	-	-	-	-	-	-	300	3	900
Sortie bon N° 20	05/05	-	-	-	200	3	600	100	3	300
Entre bon N° 301	14/0	150	3.2	480	-	-	-	250	3.2	780
Sortie bon N°302	17/0	-	-	-	150	3.2	468	100	3.12	312
Sortie bon N°303	24/05	-	-	-	50	3.12	156	50	3.12	150
Régularisation	31/05	-	-	-	100	3.12	312	40	3.12	124

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

**Source** : Conception personnelle à partir des données fournies par l'unité climatisation

Pour calculer le coût de sort de matières pour la date 17/05 on procède de la façon suivante :

$$CMUP = \frac{(100 \times 13) + (150 \times 3.2)}{100 + 150} = 3.12$$

Le stock final issu de cette période est de  $40 \times 3.12 = 124$

### B. Valorisation des stocks par la méthode FIFO

On niveau de l'ENIEM, la valorisation de certains article s'effectue selon la méthode FIFO. Ainsi par exemple on a le tableau suivant.

**Tableau N° 05 : valorisation par la méthode FIFO**

Libelle	date	entre			sortie			stock			
		Q	PU	M	Q	PU	M	Q	PU	M	
S initial	01/05	-	-	-	-	-	-	300	3	900	
Sortie bon N° 20	05/05	-	-	-	200	3	600	100	100	3	300
								250	150	3.2	
Entre bon N° 301	14/0	150	3.2	480	-	-	-	-	-	-	
Sortie bon N°302	17/0	-	-	-	150	100*3	460	-	-	-	
						30*3.2					
Sortie bon N°303	24/05	-	-	-	50	3.2	160	50	3.2	160	
Régularisation	31/05	-	-	-	10	3.2	32	40	3.2	128	

**Source** : Conception personnelle a partir des données fournies par l'unité climatisation

Pour cette méthode, les sorties sont évaluées au prix de la première entrée en magasin.

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

Pour les sortie du 14/05 150 entrées on doit d'abord épuiser des stocks première (inutile) une quantité de 100 évaluée à 3Da puis on sort du nouveau stock à 3.2 Da puisque le stock à 3 Da est épuisé.

On peut avoir, en comparant les principales méthodes de comptabilisation des mouvements de stock, au coût réel (CMUP, FIFO) que la valeur attribuée aux sorties ainsi que la valeur de stock finale (128,120).

Le choix de la méthode affecter représente la perception que l'utilisation de l'information aura d'une seule et même réalité.

La méthode du CMUP peut parâtre comme celle qui n'est la plus neutre ne satisfaisant pas pleinement personne mais ne privilégiant personne non plus.

### **3.4. Suive des approvisionnements**

#### **3.4.1. Le service d'achat**

Parmi les structures divisionnaire du CAM, la division achat et magasinage a pour mission l'approvisionnement des différents ateliers de production en matières et en fournissant la pièce de rechange et des équipements.

La DAM (Division Achat et Magasinage) est divisée en deux département : le département achat et le département transit et magasinage.

Le département achat se décompose en trois services :

##### **1. Le service achats locaux**

Ce service s'occupe des approvisionnements du CAM en matières premières, auxiliaires et diverses disponibilités sur le marché local. A cet effet, les prospections et études sont faites localement afin d'acquérir auprès de divers fournisseurs des produits tels que la tôle, la peinture, la visserie, cartons d'emballage...etc. destinés à la production ainsi que les fournitures nécessaires au fonctionnement général du complexe ( fournitures de bureau, produits d'entretien, pièce et produits à la maintenance...etc.)

# Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

## 2. Le service achat importation

Le service achats importation dans l'entreprise a pour tâche l'approvisionnement des unités de production en matières et composants et ceci au moindre coût et aux meilleures conditions (qualité, délais et livraison), c'est-à-dire que l'acheteur doit acquérir des conformes à la commande tout en respectant la quantité demandées ainsi que les délais de livraison. Avant d'entamer cette tâche, la gestion prévisionnelle a déjà émis une demande d'achat interne (DAI) ou sont spécifiées les quantités à commander ainsi que les délais de mise à disposition.

L'étape suivie consiste à passer les appels d'offres ou consultations restreintes pour les fournisseurs potentiels. En ce qui concerne les nouvelles sources d'approvisionnement, l'acheteur est tenu à la consultation en plus des quantités et des délais, les spécifications techniques des produits concernés (fiche technique...etc.).

Un délai de réponse est accordé au fournisseur et ce en fonction des délais repris sur DAI.

- **Le service achat technique**

Le rôle de ce service consiste à acheter de la pièce de rechange et des équipements pour unités de production au parc roulant (transport de marchandises ou de personnel) ainsi que les services. Il est subdivisé en trois sections :

1. Section pièces de rechange.
2. Section outillage et équipements.
3. Section sous-traitance.

### **Les objectifs du service achat**

Les objectifs de service achat sont les suivant :

- Procurer des marchandises et matière de la qualité requise.
- Procure les quantités nécessaires.
- Veiller à ce que les cadences de livraison satisfaisant les besoins.
- Faire le nécessaire pour que les livraisons parviennent au magasin, à l'endroit ou au point d'utilisation voulu.
- Veiller à obtenir le prix le plus économique.

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

- Choisir le meilleur fournisseur.
- Entretenir de bonnes relations avec le fournisseur.
- Remplir cette mission avec le maximum d'efficacité et au moindre frais.
- Veiller a ce que les livraisons soient faites en temps voulu.

### 3.4.2. Le dédouanement

#### 3.4.2.1. Le service dédouanement

Cette section s'occupe du dédouanement de la marchandise après enlèvement de la marchandise par le service transit, ce dernier transmet un dossier complet en plus de déclaration unifiée.

On procède au calcul de la note de détail.

L'assiette de calcul des droits et de taxes est appelée valeur en douane.

Les différentes taxes appliquées sont suivantes :

1. Droit de douane (DD).
2. Taxe sur valeur ajoutée (TVA).
3. Redevance douanière (RD).
4. Redevance sur formalités.

#### 3.4.2.2. Le service transport

Le service transport est chargé de l'acheminement des marchandises arrivées aux ports, aéroports, ou frontières jusqu'à la surface de stockage du complexe ENIEM de Tizi-Ouzou.

Le complexe appareil ménage (CAM) exploite le transport maritime car c'est un transport de masse et économique.

Et pour ce qui concerne le transport des climatiseurs en CKD l'incoterms choisi état le CFR (*Cost and car, coût et fret*) qui suppose que ENIEM doit se charge de conclure un contrat de transport et s'acquitter un fret.

#### 3.4.2.3. Le service assurance

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

Une assurance consiste à conclure d'avance avec une compagnie d'assurance pour une période donnée, elle couvre automatiquement tous les envois d'un même chargeur (importateur).

L'incoterm choisi est le CFR pour lequel l'ENIEM (acheteur) doit souscrire une police d'assurance pour garantir les marchandises contre les risques éventuelle dus au transport.

La police que l'ENIEM à souscris est la police flottante ou par abonnement qui suppose une assurance systématique pour toutes les transactions de l'ENIEM. La compagnie d'assurance désignée est la compagnie Algérienne d'assurance et réassurance (CAAR).

### **3.4.2.4. Le service douane**

Vu le flux importation des marchandises importées par l'ENIEM, les douanes Algériennes, sous la demande du directeur général de l'entreprise et après accord du Ministre des Finances, a ouvert un entrepôt privé au sien même du complexe sous la garantie d'un engagement cautionné qui est suivi par le service des douanes pour assurer aisément le contrôle.

Le dédouanement des climatiseurs en CKD c'est fait en trois phases suivantes :

#### **1) Assignation d'un régime douanier simplifié du transit routier à la marchandise après paiement du frais de passage à l'arrivée :**

A l'arrivée des marchandises à quai du port d'Alger, la société de navigation maritime «MAERSK SEALAND» informe l'ENIEM de l'arrivée de sa marchandise, en lui adressant un avis d'arrivée pro forma, l'ENIEM :

Etablit et transmis au service des douanes du port de débarquement, une déclaration simplifié de transmis après avoir acquitte les frais du passage à l'arrivée, pour acheminer les marchandises du port de débarquement sur Alger vers l'entrepôt privé de l'ENIEM qui se trouve au niveau de son site sous exhorte d'un agent de douane.

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

### 2) **Assignment d'un régime douanier d'entreposage privé par l'ENIEM pour ses marchandises :**

Après avoir acheminé les marchandises et qu'elles sont admises à l'entrepôt sous douane, le déclarant douane de l'ENIEM établit et transmet au service des douanes une déclaration de mise en entrepôt prive pour assigner aux marchandises un régime d'entreposage "privé".

### 3) **Assignment d'un régime de mise en consommation à la marchandise :**

A la réception de la copie de la déclaration de mise en entrepôt privé remise par le service des douanes, après son enregistrement à leur niveau, le déclarant en douane de l'ENIEM établit et transmet au service des douanes :

- Une note de détail des valeurs de la marchandise.
- Un bulletin de livraison (annexe N°6).
- Une déclaration de mis en consommation.

Après le dédouanement, il procède au calcul du montant des droits et taxes.

Après le dépôt de la déclaration, le service des douanes enregistre et vérifie la conformité :

- De la déclaration par apport aux documents d'expédition.
- De la marchandise qui se trouvent dans l'entrepôt sous douane par apport à celle déclarée.

Après l'enregistrement et la vérification de la déclaration le service des douanes établit et remet à l'ENIEM avis de redevance contenant le montant des droits et taxes déclarées.

Par suite de réception de l'avis de redevance remise par le service des douanes, l'ENIEM procède au paiement des droits et taxes qui correspondent au montant de l'avis de redevance, et l'ENIEM recevra.

En contrepartie la quittance de paiement pour la présenter à la douane pour avoir le bon à enlever pour la main levée de la douane sur ces marchandises et que l'ENIEM prenne possession.

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

### 3.4.2.5. La réception

Le service réception reçoit les marchandises émanant du port de département au parc sous- douane qui se trouve au lieu même de l'entreprise. Faveur faite à l'ENIEM pour lui faciliter le dédouanement et éviter tout désagrément au port. Cette marchandise est exhortée par un douanier.

La première opération consiste en la vérification du poids brut du nombre de caisses ou de centaines devant le transporteur sur la base d'un bon de transport. La marchandise sera mise ainsi sur la tutelle de la douane et on ne peut y'accéder qu'en présence d'un agent de la douane.

Après le dédouanement, l'agent de réception passe au contrôle quantitatif en comparant avec ce qui est sur la liste de colisage ( voir annexe N°03) ou la facture détaillée (annexe N°07), codifie les pièces et établit un bulletin de réception (voir annexe N°04).

Parfois il arrive de faire sortir la pièce avant contrôle qualitatif pour éviter tout arrêt de la production, et cela en échange d'un bon de mise en consommation. Le contrôle quantitatif se fait dans les ateliers de production ou le contrôleur se prononcera par "vu conforme" ou portera la mention "bloquée" dans le cas contraire avec sa signature.

Une fois les formalités de contrôle quantitatif et qualitatif terminées (marchandise conformes) celles-ci sont transférés vers le magasin de stockage.

### 3.4.2.6 : Le stockage

La structure «commerciale» gestion des stocks est responsable du stockage de la préservation en l'état des marchandises achetées et du respect de la durée de la durée conservation. Les marchandises sont stockées, préservées et manipulées conformément aux règles de la profession afin de maintenir leur aptitude à l'emploi.

La structure commerciale gestion des stocks est chargée de la livraison des marchandises aux ateliers.

Les matières premières, composants et produits finis sont stockés dans des magasins dotés de toutes les commodités nécessaires à la préservation de la marchandise et à son stockage en toute sécurité.

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

La structure de magasinage élabore un plan de stockage pour une utilisation rationnelle des surfaces mise à sa disposition.

Les matières premières et composantes sont stockées dans des rayonnages métalliques conçus à cet effet, les matières premières et composant sont repérées par :

- a. Son marquage propre :
- b. le marquage porté sur le rayonnage (fiche de casier) voir annexe N°12 ;
- c. l'inscription sur la fiche de stock ou enregistrement sur système informatique.

La structure magasinage indique sur la fiche de stock la durée de conservation des matières premières et composants et les mesures à prendre au-delà de cette durée.

### **A. Différents magasin se trouvant au sien de l'unité**

S1 : Magasin principal (surface =  $2816.36M^2$ )

S2 : Magasin tôle et carton (surface =  $2109.18M^2$ )

B1 : magasin de produit chimique (surface =  $300M^2$ )

MF : Magasin fourniture de bureau (surface =  $174.24M^2$ )

M : Magasin de stock mort (surface =  $900M^2$ )

G1 : Magasin de gaz industriel (surface =  $3510M^2$ )

### **B. Organisation du magasin central au sein de l'unité**

Le magasin central est organisé suivant un plan de stockage dans lequel ces produits passent par les opérations suivantes :

- a. la réception qualitative ;
- b. la réception qualitative ;
- c. stockage ;
- d. préparation des livraisons.

Magasin central se divise comme suit :

- a. zone de réception ;

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

- b. zone de non-conformité ;
- c. zone de stockage ;
- d. zone de préparation.

La zone de stockage est composée de quatre zones: A, B, C et D chaque zone tient des rayons numérotés selon le plan de stockage.

Une liste d'articles accrochée sur chaque rayon comporte les informations notes : le code, la désignation et le numéro de l'étagère. Chaque article à une fiche casier laquelle on trouve les informations suivantes :

- Nom de l'unité ;
- la structure ;
- le code d'article ;
- désignation ;
- l'unité de mesure ;
- l'emplacement ;
- la date ;
- nature et référence des pièces comptable (bulletin de réception et de livraison) ;
- qualité entrée sortie et solde.

### **3.4.3. L'inventaire des stocks dans l'unité climatisation (ENIEM)**

Au terme de l'arrêté 31/12/2014, relative aux modalités d'application du SCF, il est fait obligation aux entreprises d'effectuer au moins une fois par an, à la clôture de l'exercice, un inventaire physique complet de leurs stocks.

La tenue d'un inventaire permanent n'exclut en aucune manière cet inventaire. Car c'est le solde physique et non le solde comptable qui est pris en compte dans le bilan, après avoir expliqués les écarts éventuels entre l'inventaire comptable et l'inventaire physique.

#### **3.4.3.1. Organisation d'un inventaire physique**

##### **A. L'installation de la commission centrale d'inventaire**

Sur la décision du PDG, une commission centrale de supervision des travaux d'inventaire physique des stocks de fin d'année est créé, elle se compose de :

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

- a. Un représentant de la DCFC (Président);
- b. un représentant de la DGI (Membre) ;
- c. un représentant de la DDP(Membre).

### **B. Rôle de la commission centrale**

- a. De veiller à l'application stricte des procédures d'inventaire ;
- b. de veiller à la prise en charge effective des remarque et observations des commissaires aux comptes relatives aux opérations d'inventaire ;
- c. de présenter des propositions visant à améliorer les procédures et organisations existantes pour une meilleure prise en charge des opérations d'inventaire ;
- d. de présenter un rapport final sur l'opération.

### **C. Installation de la commission d'inventaire de l'unité**

Cette commission est installée par le directeur de l'unité en sa qualité de président, elle se compose des membres suivants :

- Responsable du service finance /comptabilité ;
- Responsable du service finance/comptabilité ;
- Responsable du service commercial ;
- Responsable du service technique ;
- Responsable du service production.

### **D. Mission de la commission**

- Réunir les conditions nécessaires au bon déroulement de l'opération d'inventaire (moyens humains, matériels et organisationnels) ;
- designer trois équipes :
  - Equipe A : chargée du comptage ;

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

Equipe B : chargée du comptage ;

Equipe C : chargée du contrôle.

- fixer la date de début et de fin d'opération ;
- rechercher les explications des écarts ;
- présenter un rapport final sur l'opération d'inventaire.

### 3.4.3.2 : Supports dans l'opération d'inventaire

#### ➤ Papillons d'inventaire

- Papillon A : papillon établi par une première équipe (équipe A) ; voir annexe N°08
- Papillon B : papillon établi par une deuxième équipe (équipe B) ; voir annexe N°09
- Papillon C : papillon établi par une troisième équipe (équipe C) ; voir annexe N°10

Chaque papillon comporte les mêmes renseignements.

#### ➤ Etat d'inventaire de la journée

C'est un état auquel sont reportés les papillons d'équipe.

#### ➤ Fiche écart d'inventaire (voir annexe N°11)

Cette fiche est établie par chaque article pour lequel un écart d'inventaire est constaté, elle est établie par la section gestion des stocks.

### 3.4.3.3. Déroulement de l'opération d'inventaire

A la réception du procès-verbal d'installation de la commission d'inventaire de l'unité par la section gestion des stocks. Comportant les trois équipes réquisitionnées à cet effet, ainsi que la date du début d'inventaire, le chef de section gestion des stocks saisit par courrier le service informatique pour l'édition des papillons d'inventaire (A, B et C).

A la vielle de cet inventaire, un membre de l'équipe de contrôle (C) et un magasinier procèdent aux opérations suivantes :

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

### 1) Le comptage

- **Equipe A et B**

L'équipe A et B effectuent les comptages tout à fait indépendantes l'une de l'autre et après chaque comptage effectue les opérations suivantes :

- a. Détache le papillon correspondent à son équipe ;
- b. porte la quantité comptée et la date ;
- c. fait signer le ou les compteurs ;
- d. remet les papillons des articles comptés à l'équipe de contrôle.

- **Equipe C :**

Après la réception des papillons d'inventaire des équipes A et B, l'équipe de contrôle :

- a. Procède au classement par ordre numérique des papillons d'inventaire papillons vérifie que tous les papillons sont récupérés e signés par le compteur,
- b. fait la comparaison des papillons A et B et isole les papillons qui comporte des différences ;
- c. procède au comptage des articles qui comportent des différences des équipes A et B ;
- d. procède à l'établissement d'un état de positions contrôlées et d'un état d'inventaire de la journée en deux exemplaires.

### 3.4.3.4. Traitement des inventaires physiques

Le traitement des inventaires physiques se fait suivent ces étapes.

#### 1) Saisie de l'inventaire de la journée

L'équipe de contrôle remet un exemplaire de l'état d'inventaire de la journée à la gestion des stocks qui procède à la saisie dans le système de gestion informatique.

#### 2) Tirage des états après inventaire

Après avoir saisi les états d'inventaires de la journée, la gestion des stocks procède au tirage des états suivants qu'elle transmet à l'équipe de contrôle C.

- Etat des articles inventoriés.

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

- Etat des écarts d'inventaire.

Une fois l'état des écarts d'inventaire édité, aucun autre mouvement d'inventaire ne doit être saisi sans l'aval de l'équipe de contrôle C ou le cas échéant de la commission d'inventaire.

### 3) Fiche d'écart d'inventaire

Sur la base de l'état des écarts de gestion des stocks établi pour chaque article présentant un écart d'inventaire, une fiche écart d'inventaire sur lequel, seront portées les explications de l'écart relevé entre l'inventaire physique et l'inventaire comptable.

### 4) Dossier inventaire de la journée

L'équipe de contrôle C e un dossier composé des documents suivants : qu'elle transmet à la structure comptable.

1. Papillon A et B et éventuellement le papillon C ;
2. l'original de l'état de l'inventaire de la journée (article ne présentant pas d'écart de compagne) ;
3. l'original de l'écart de l'inventaire de la journée (articles recomptés) ;
4. état informatique des articles inventoriés ;
5. l'ensemble des fiches écarts d'inventaire.

### 5) Traitement par la commission d'inventaire

A la réception des dossiers transmis par les équipes de contrôle, la structure comptable établit une synthèse hebdomadaire des écarts, par magasin et par nature de stocks, qu'elle présente à la commission d'inventaire de l'unité, accompagnée des «fiches explication des écarts».

La commission d'inventaire de l'unité se réunit chaque début de semaine pour traiter les inventaires de la semaine écoulée.

Un procès-verbal est établi à l'issue de chaque réunion dont une copie est transmise à la structure comptable.

1. Dossier inventaire :

## Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM

---

Sur la base des différents procès-verbaux, la structure comptable établit une synthèse générale de l'inventaire physique.

2. Documents associés :
  - a. Papillon d'inventaire A ; B et C.
  - b. Etat d'inventaire de la journée

### **Conclusion**

Au cours de notre stage pratique au sein de l'ENIEM nous avons pu mettre nos recherches théoriques sur le terrain et cela auprès du service commerciale et de la section gestion des stocks de l'unité climatisation.

Cette étude pratique nous a fournit des informations ayant trait au fonctionnement réel des deux axes traités ou nous avons constaté une capacité et une compétence favorables des dirigeants, mais aussi un manque de moyen à savoir l'outil informatique, comme nous avons pu savoir que la rupture de stocks est un cas exceptionnel à l'unité climatisation de l'ENIEM vu que les principaux fournisseurs, avec lesquels l'unité collabore, respectent les délais d livraison et le seul problème rencontré par l'unité est le fait que la majorité de ces fournisseurs sont de nationalité asiatique, chose qui rend les délais de livraison long allant d'un mois à deux.

Dans un première temps, nous avons pu remarquer l'importance accordée au domaine de la gestion des stocks puisque l'entreprise constaté des moyens humaine, matériels et logiciel. Cet ensemble de moyen déployés permettre également de la complexe de la gestion des stocks dans une entreprise industrielle qui opère dans le domaine de l'électroménager.

En effet, l'ENIEM achat sur le marché local, et importé des marché internationaux divers matières et composants ce qui améliore donc la gestion des stocks sans l'application d'outils informatique appropriés.

***Conclusion  
Générale***

## Conclusion générale

---

Tout au long de notre travail, nous avons essayé de faire le tour du domaine qui concerne la gestion des stocks. Nous avons pu comprendre qu'il s'agit de paramètres auxquels les entreprises peuvent, voire même, doivent appliquer des techniques modernes. En effet, diverses techniques permettent une meilleure gestion des fonctions achats et approvisionnements, aussi diverses techniques et méthodes permettent de valoriser avec précision et de classer les stocks. En fait, il s'agit de paramètres et de techniques qui sont mis en œuvre dans le but de minimiser les coûts.

L'entreprise, quelle que soit sa taille et quelle que soit son activité, doit posséder des stocks très diversifiés et en quantités suffisantes. Celui-ci est d'une utilité non négligeable, pour toute l'entreprise, qui se veut à l'écoute de son marché et réactive aux fluctuations de la demande. En ce sens, celui-ci mérite alors une gestion assez rigoureuse. En effet, les coûts liés à la possession des stocks peuvent être assez importants, et grever ainsi la rentabilité de l'entreprise. Les problèmes liés aux stocks peuvent également se traduire par des surcoûts qui vont diminuer l'avantage comparatif d'une entreprise vis-à-vis de ses concurrents. Aussi la qualité des stocks devient difficile à suivre avec l'accroissement des quantités, ce qui peut se traduire par une diminution du niveau de qualité des produits de l'entreprise, et une perte d'image de marque de celle-ci dans son marché.

En effet, et à titre d'illustration, le stock qui est une provision d'articles en attente d'utilisation peut être à l'origine de surcoût, par conséquent l'entreprise doit œuvrer à optimiser son niveau, c'est-à-dire gérer ses stocks d'une manière rigoureuse afin d'éviter les situations de sur-stockage et de sous-stockage avec tous les sur-coûts que cela génèrent pour l'entreprise.

A cet effet, nous avons énumérés les différents types de stocks, mais leur classification suppose plusieurs méthodes et techniques. Ainsi, les méthodes de classification ABC et les 20/80 nous semblent être les plus appropriées pour une meilleure classification car elles permettent de connaître les différents stocks sur lequel un intérêt particulier sera porté.

Pour connaître l'état du stock, à tout moment, que ce soit en quantité ou en valeur, le gestionnaire des stocks procède à l'inventaire et à la valorisation des stocks, à l'aide de plusieurs documents comptables, notamment les bons de sorties et entrées et fiches de stockage.

Les utilisations des stocks génèrent un besoin de réapprovisionnement, ce qui amène l'entreprise à déclencher de nouvelles commandes, à chaque fois que son stock a atteint un certain seuil appelé généralement stock d'alerte.

L'approvisionnement ne se fait pas d'une manière anarchique et aléatoire, par ce que toute augmentation du niveau de stock entraîne des coûts de gestion supplémentaire, qui peuvent se répercuter négativement sur les prix de revient et donc sur les ventes des produits.

Pour optimiser ses coûts, il y'a lieu de recourir à certains modèles de gestion des stocks à savoir le modèle de WILSON. A partir des utilisations de ce dernier, on peut venir à résoudre un problème, qui se pose au niveau de la gestion des stocks, il s'agit en effet des dates de lancement des nouvelles commandes et le nombre de commande à lancer.

## Conclusion générale

---

La méthode de la quantité variable à dates fixe nous permet de calculer les quantités optimales à commander et ce en minimisant au même temps les coûts liés à la gestion des stocks.

La méthode des dates fixes à quantité variables, nous permet de connaître les dates à différents paramètres qui influencent sur la gestion des stocks.

Cependant, ce modèle souffre de quelques insuffisances liées à la l'instabilité des différents paramètres qui influencent sur la gestion des stocks.

Pour aboutir à une gestion des stocks plus efficace et plus réaliste, il est important pour l'entreprise ENIEM d'engager un personnel hautement qualifié et de procéder à une gestion des stocks informatisée, c'est-à-dire un recours accru aux nouvelles technologies d'information, ainsi que d'établir une meilleure organisation pour la maîtrise du domaine de gestion qui semble important pour la prise de décisions stratégique au sien des entreprise notamment l'ENIEM.

En fin, nous estimons que nous avons tenté de répondre à la problématique posée ce qui peut être l'objet de recherche future. Il est évident que sous cette forme, un tel sujet nécessite une étude plus poussée et doit faire appel à une réflexion plus approfondie.

A fine que l'ENIEM puisse palier aux problèmes cités précédemment, nous lui proposons ce qui suit :

- Il faut installer un logiciel qui va lier tous les services concernant l'unité climatisation.
- Pour le service achat, il faut qu'il prenne d'autres procédures de sélection des fournisseurs pour éviter les ruptures.
- Faire une bonne publicité qui s'applique à faire fonctionner le nouveau design.
- Faire adapter les promotions de vente pour éviter les problèmes de financement.

# ***Bibliographie***

- 1- **A. Courtois, M. Pillet, C. Martin-Bonnefous**, «*Gestion de production*» Editions d'organisation, paris 2002.
- 2- **A-Rambaux**, «*Gestion économique des stocks*», Edition, DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris 1963.
- 3- **Philippe ARNOULD et Jean RENAUD**, «*Capacités, Stocks et Prévision*», gestion industrielle, édition AFNOR, Paris 1971.
- 4- **A.Tixier, M.Mathe, J.Colin**, «*La logistique de l'entreprise, vers un management compétitif*», Dunod,paris.
- 5- **Mohamed BELLACEL**, «*La gestion des stocks*», Edition gestion, Alger 1994.
- 6- **Jean Yves CAPUL, Olivier GARNIER** dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Paris, édition HATIER, Juin 2002.
- 7- **G. Javel**, «*organisation et gestion de la production, cours et exercices corrigés*», Edition Dunod, Paris 2010.
- 8- **H.PERSON**, «*guide pratique de la fonction achat et approvisionnement en PME/PMI* », Edition Maxim2003.
- 9- **J. Bonenfant, J. Lacroix**, «*Auto-formation : comprendre le monde de l'entreprise* » chambre de commerce et de l'industrie de paris.
- 10- **K-Lockyer**, «*guide de la gestion des stocks*», 2<sup>ème</sup> Edition organisation, paris 1974.
- 11- **O-Bruel**, «*politique d'achat et gestion des approvisionnements* » ; Edition DUNOD, paris 1991.
- 12- **P. Kother et B. Dubois**, «*marketing et management* »France, édition Person éducation, 1998.
- 13- **Robert TAUMAILLE**, «*la gestion des stocks par la maîtrise des flux*». Edition organisation, Paris 2000.
- 14- **Y. Pimo, M. Fender** «*logistique : production, distribution, soutien*» 5<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, paris 2008.
- 15- **Pierre ZERMATTI**, «*pratique de la gestion des stocks*», Edition DUNOD, paris 1990.

*Liste des  
tableaux*

## Liste des tableaux

---

<b>Tableau 01 :</b> Les composants à intégrer classés en principales catégories.....	69
<b>Tableau 02:</b> Récapitulation des quatre politique étudiés en fonction des paramètres date et quantité.....	83
<b>Tableau 03:</b> Les besoins nets.....	89
<b>Tableau 04:</b> La valorisation des stocks par la méthode CMUP.....	91
<b>Tableau 05 :</b> La valorisation des stocks par la méthode FIFO.....	92

*Liste des  
figures*

## Liste des figures

---

<b>Figure 01</b> : Représentation de stocke de sécurité.....	33
<b>Figure 02</b> : Représentation de stocke de d'alerté.....	34
<b>Figure 03</b> : Représentation de stocke minimum .....	35
<b>Figure 04</b> : Représentation du coût de passation du nombre de commande.....	48
<b>Figure 05</b> : Représentation du coût de possession de stock (cas d'une seule commande).....	49
<b>Figure 06</b> : Représentation du coût de possession de stock (cas d'une plusieurs commande).....	50
<b>Figure 07</b> : Représentation du coût totale en fonction de la quantité commende....	51
<b>Figure 08</b> : Représentation du coût totale en fonction de nombre de commande....	51
<b>Figure 09</b> : représentation de point de commande.....	86
<b>Figure 10</b> : Histogramme des valeurs de la classe ABC.....	90

# *Liste des schémas*

## La liste des schémas

---

<b>Schéma 01</b> : Les domaines de la logistique .....	08
<b>Schéma 02</b> : Organisation de la fonction logistique.....	09
<b>Schéma 03</b> : Relation entre fonction de la logistique et les autres fonctions .....	11
<b>Schéma 04</b> : Interaction entre les éléments du mis logistique.....	14
<b>Schéma 05</b> : Les stades de développement de la fonction approvisionnement.....	18
<b>Schéma 06</b> : Organisation de la fonction approvisionnement.....	21
<b>Schéma 07</b> : L'organisation de l'unité climatisation.....	66

## Critiques et suggestion

---

L'entreprise ENIEM de Tizi-Ouzou comme la plus part des entreprises publiques Algériennes rencontre plusieurs problèmes. Malgré cela, l'ENIEM est parmi des rares entreprises Algériennes qui arrivent à réaliser son intégrité financière et dégage dans la plus part des années civiles un bénéfice. Le mode du financement de ses investissements est l'autofinancement (il provient des bénéfices dégagés) ; mais malgré cela, il existe gestion quelques lacunes et insuffisances parues lors de notre étude au niveau de service gestion des stocks de l'unité climatisation telles que :

- 1) Manque de motivations pour les fonctionnaires, des stimulants et d'environnement favorable pour maximiser les rendements (par exemple ; les bureaux sont sales et ils en manquent d'hygiène).
- 2) Un système de gestion et d'organisation au niveau du service gestion des stocks un peu dépassé par apport aux entreprises étrangères.

Et pour essayer d'améliorer et sauver un peu la situation, il faut :

- une attention particulière accordée aux stocks, une bonne gestion des stocks ne peut être faite que sur des faits exacts.

- avoir une maîtrise parfaite des articles et leurs caractéristiques, de leur consommation, leur manutention, leurs coûts, et des quantités stockées.

- accorder beaucoup d'importance à l'environnement par :

- une parfaite maîtrise de gestion des stocks ;

- une connaissance de l'environnement interne et externe (ressources techniques et humaines de ce complexe, forces externes telles que les rivaux potentiels...) dans un mouvement dynamique et évolutif ;

- le respect des normes nationales et internationales (ISO) ;

- les personnels de l'unité doivent doter de la documentation nécessaire et de toutes les procédures de travail existantes afin que la gestion de toute activité s'exécute dans une logique qui assure non seulement l'efficacité mais qui permet d'avoir le maximum de garanties soit pour la survie de l'entreprise soit pour la pérennité des postes pour les fonctionnaires.

*Table des  
matières*

# Table des matières

---

**Remerciement**

**Dédicaces**

**Sommaire**

**Liste des abréviations**

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Chapitre I : La fonction logistique et la gestion des approvisionnements dans une entreprise</b> .....	05
<b>Introduction</b> .....	<b>05</b>
<b>Section 01: La fonction logistique</b> .....	06
<b>1.1: Concept de la logistique</b> .....	06
1.1.1 : Définitions de la logistique et son évolution dans le temps.....	06
1.1.2 : Les enjeux de la logistique.....	06
1.1.2.1: Les enjeux pour l'entreprise.....	06
1.1.2.2: Les enjeux pour l'environnement.....	07
1.1.2.3: Les enjeux scientifique et technique.....	08
<b>1.2 : Les domaines de logistique</b> .....	08
1.2.1: La fonction logistique au cour de l'entrepris.....	09
1.2.2 : L'organisation de la fonction logistique dans l'entrepris.....	10
1.2.3 : La logistique une fonction transversal.....	11
<b>1.3 : La logistique une fonction stratégique</b> .....	13
1.3.1 : Conception d'une plane de stratégique logistique.....	13
1.3.2: Rôle stratégique de la logistique.....	14
<b>1.4 : Choix d'une stratégique logistique</b> .....	14
<b>Section 02: Généralité sur les approvisionnements</b> .....	16
<b>2.1 : Définition des approvisionnements</b> .....	16
<b>2.2 : Les missions et les objectifs de la fonction d'approvisionnement</b> .....	17
2.2.1 : Les missions de la fonction d'approvisionnement.....	17
2.2.2 : Les objectifs de la fonction d'approvisionnement.....	17
<b>2.3 : Les stades de développement des approvisionnements</b> .....	17
<b>2.4 : Importance de la fonction d'approvisionnement pour la gestion des stocks</b> .....	20
2.4.1 : L'importance de la fonction d'approvisionnement.....	20
2.4.2 : La dimension stratégique de la fonction logistique.....	20
<b>Section 03 : La place d'approvisionnement et sa pratiqué dans l'entreprise</b> .....	21
<b>3.1 : L'organisation de la fonction d'approvisionnement</b> .....	21
3.1.1 : Organisation par fonction.....	21
3.1.2 : Organisation par projet aux affaires.....	21
3.1.3 : Organisation par entité géographique.....	21
3.1.4 : Organisation par technologie.....	22
<b>3.2 : La pratique d'approvisionnement</b> .....	23

# Table des matières

---

3.2.1 : Connaitre ses achats.....	23
3.2.2 : Définition de la stratégie achat / approvisionnement.....	24
3.2.2.1 : Les buts.....	24
3.2.2.2 : Définition des règles.....	24
3.2.2.3 : L'action à mener.....	25
3.2.2.4 : La mesure des actions.....	25
<b>3.3 : La place de l'approvisionnement dans l'entreprise.....</b>	<b>26</b>
<b>3.4 : La pratique de la fonction d'approvisionnement.....</b>	<b>26</b>
3.4.1 : La procédure d'achat/approvisionnement.....	26
3.4.1.1 : L'expression du besoin.....	26
3.4.1.2 : La vérification du besoin .....	26
3.4.1.3 : Evaluation des fournisseurs.....	26
3.4.1.4 : La passation de la commande .....	27
3.4.1.5 : Suive de la commande.....	28
3.4.1.6 : Réception de la commande.....	28
3.4.1.7 : Vérification de la livraison.....	29
3.4.1.8 : Archivage de la facture.....	29
<b>Conclusion.....</b>	<b>31</b>
<b>Chapitre II : La gestion des stockes dans une entrepris.....</b>	<b>32</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>32</b>
<b>Section 01 : Notion de base en gestion des stock.....</b>	<b>33</b>
<b>1-1 : Définition du stock.....</b>	<b>33</b>
1.2 : Les différents types de stock .....	33
1.2.1: Le stock de sécurité.....	34
1.2.2: Le stock de d'alerté.....	35
1.2.3: Le stock minimum.....	35
1.2.4: Le stock maximum .....	36
1.2.5: Le stock moyen.....	36
1.2.6: Le stock actif.....	37
1.2.7: Le stock cyclique.....	37
1.2.8: Le stock disponible.....	37
1.2.9: Le stock mort.....	37
1.2.10: Le stock de récupération.....	37
1.2.11: Le stock normal.....	37
<b>1.3 : Classification de stocks.....</b>	<b>37</b>
1.3.1 : Selon le system comptable national (SCF).....	37
1.3.2 : Selon leur utilisation.....	38
1.3.3 : Selon la méthode ABC.....	39

# Table des matières

---

1.3.4 : Selon la fréquence du mouvement.....	39
1.3.5 : Selon la méthode 20/80.....	39
<b>1.4 : Rôle et fonction des stocks .....</b>	<b>40</b>
1.4.1 : Le rôle des stocks.....	40
1.4.2 : Les fonctions des stocks.....	40
<b>1.5 : Mission, avantage et inconvénients des stocks.....</b>	<b>40</b>
1.5.1 : Mission des stocks.....	40
1.5.2 : avantage des stocks.....	41
1.5.3 : inconvénients.....	42
<b>Section 02 : Eléments de la gestion des stocks et son interaction avec les autres organes.....</b>	<b>42</b>
<b>2.1 : Définition de la gestion des stocks .....</b>	<b>42</b>
2.2 : Objectifs et rôle de la gestion des stocks.....	43
2.2.1 : Objectifs de la gestion des stocks.....	43
2.2.2 : Le rôle de la gestion des stocks.....	44
<b>2.3 : Document et indicateur de gestion des stocks.....</b>	<b>44</b>
2.3.1 : Document de gestion des stocks.....	44
2.3.1.1 : La fiche de casiers.....	44
2.3.1.2 : La fiche de stock .....	44
2.3.1.3 : La fiche de commande.....	45
2.3.1.4 : Le bon de réception .....	45
2.3.1.5 : Le bon de sortie.....	45
2.3.1.6 : Le bon d'intégration.....	45
2.3.1.7 : Le bon de réintégration .....	45
2.3.1.8 : La demande d'achat.....	45
2.3.1.9 : Le programme de production.....	46
2.3.1.10 : La liste de colisage.....	46
<b>2.4 : La relation de la gestion des stocks avec les autres fonctions de l'entreprise.....</b>	<b>46</b>
2.4.1 : La relation de la gestion des stocks avec la direction générale.....	46
2.4.2 : La relation de la gestion des stocks avec la fonction financière et comptable.....	46
2.4.3 : La relation de la gestion des stocks avec la fonction commerciale.....	47
2.4.4 : La relation de la gestion des stocks avec la fonction de production.....	47
2.4.5 : La relation de la gestion des stocks avec la fonction approvisionnement.....	47
2.4.6 : La relation de la gestion des stocks avec la fonction achat.....	47
<b>Section 03 : La gestion des stocks et la compétitivité de l'entreprise.....</b>	<b>48</b>
<b>3.1 : Coût de la gestion des stocks.....</b>	<b>48</b>
3.1.1 : Présentation des coûts.....	48
3.1.1.1 : Le coût de possession de stocke.....	48
3.1.1.2 : Le coût de passation de commande ou de lancement en fabrication.....	48

# Table des matières

---

3.1.1.3 : Le coût d'acquisition.....	48
3.1.1.4 : Le coût de rupture.....	48
<b>3.2 : Etude des coûts de la gestion des stocks.....</b>	<b>49</b>
3.2.1 : Coût de passation de la commande (Y1).....	49
3.2.2 : Coût de possession de stock (Y2).....	50
3.2.3 : Coût totale (coût de gestion).....	51
<b>3.3 : La compétitivité.....</b>	<b>53</b>
3.3.1 : Définition de la compétitivité.....	53
3.3.2 : Les facteurs de la compétitive de l'entreprise.....	54
3.3.2.1 : La compétitivité des prix.....	54
3.3.2.2 : La compétitivité technologique.....	54
3.3.2.3 : La compétitivité par le coût de production.....	54
3.3.2.4 : La compétitivité structurelle.....	54
<b>Conclusion.....</b>	<b>56</b>
<b>Chapitre III : La pratique de la gestion des stocks au sien de l'ENIEM.....</b>	<b>57</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>57</b>
<b>Section01 : Présentation générale de l'ENIEM.....</b>	<b>58</b>
<b>1.1: Historique de l'ENIEM.....</b>	<b>58</b>
1.1.1: La création de l'ENIEM.....	58
1.1.2 : La forme juridique de l'ENIEM.....	58
1.1.3 : Evolution de l'ENIEM.....	59
1.1.4 : Les activités de l'ENIEM.....	59
1.1.5 : Les objectifs de l'ENIEM.....	60
1.1.6 : La location de l'ENIEM.....	60
1.1.7 : Structure organisation de l'ENIEM.....	61
1.1.8 : Les domaines d'activités de l'ENIEM.....	63
<b>1.2: L'ENIEM dans son environnement.....</b>	<b>63</b>
1.2.1 : L'environnement actuel de l'ENIEM.....	63
1.2.1.1 : Les partenaires commerciaux de l'entreprise.....	64
1.2.1.2 : La concurrence.....	64
<b>1.3 : Présentation de l'unité climatisation.....</b>	<b>66</b>
1.3.1 : La structure de l'unité climatisation.....	66
1.3.2 : Présentation de section «gestion des stocks».....	68
<b>1.4 : La stratégie de l'activité climatisation.....</b>	<b>68</b>
1.4.1 : Stratégie concurrentielle.....	68
1.4.2 : Stratégie d'intégration verticale et son évolution.....	69
1.4.3 : Le processus d'intégration verticale.....	71
1.4.4 : Autre actions stratégique.....	71

# Table des matières

---

<b>Section 02</b> : La procédure d'achat.....	72
<b>2.1</b> : Evaluation des fournisseurs.....	72
2.1.1 : Description de la procédure.....	72
2.1.1.1 : structure concernées .....	72
2.1.1.2 : Qualification des fournisseurs .....	72
2.1.1.3 : Agrément des fournisseurs.....	73
2.1.1.4 : Déqualification et déclassement des fournisseurs.....	74
2.1.1.5 : Suive des fournisseurs.....	74
2.1.1.6 : Gestion des dossiers.....	74
<b>2.2</b> : Sélection des fournisseurs.....	76
2.2.1 : Description de la procédure.....	76
2.2.1.1 : Structures concernées.....	76
2.2.1.2 : Expression des besoins.....	77
2.2.1.3 : Consultation.....	77
2.2.1.4 : Ouverture des plis.....	77
2.2.1.5 : La sélection.....	77
2.2.1.6 : La vérification.....	77
2.2.1.7 : Validation des marches.....	78
2.2.1.8 : Confirmation de la commande.....	78
2.2.2 : Suive et exécution de la commande ou des contrats.....	78
2.2.3 : Paiement .....	78
2.2.4 : Transit et dédouanement.....	78
2.2.5 : Réception des marchandises.....	78
2.2.5.1 : Composants et matières première .....	78
2.2.5.2 : Pièce de rechange et outillage.....	79
2.2.5.3 : Equipement de production.....	79
2.2.5.4 : Réception d'un échantillon.....	79
<b>2.3</b> : Approvisionnement et renouvellement des stocks au niveau de l'ENIEM.....	79
2.3.1 : La méthode des dates variables et quantité fixe.....	79
2.3.2 : La méthode des dates variable et quantité variable.....	82
2.3.3 : La méthode des dates fixe et quantité fixe.....	83
2.3.4 : La méthode des dates fixe et quantité variable.....	83
<b>Section 03</b> : Le programme directeur général (PDP) et l'expression du besoin d'achat.....	85
<b>3.1</b> : Le PDP.....	85
3.1.1 : Le calendrier industriel.....	85
<b>3.2</b> : L'expression d'un besoin d'achat.....	85
3.2.1 : Définition d'un besoin d'achat.....	85
3.2.2 : Classification des besoins d'achat.....	85
3.2.2.1 : Les besoins indépendants de l'ENIEM.....	85
3.2.2.2 : Les besoins dépendant de l'ENIEM.....	86
<b>3.3</b> : Les méthodes d'expression d'un besoin.....	86

# Table des matières

---

3.3.1 : La méthode de point de commande.....	86
3.3.1.1 : Définition de point de commande.....	86
3.3.1.2 : Mécanisme de point de commande.....	86
3.3.2 : La méthode de calcul des besoins.....	88
3.3.2.1 : Définition de calcul des besoins.....	88
3.3.2.2 : Mécanisme de la méthode de calcul des besoins.....	88
3.3.3 : Valorisation des stocks au niveau de l'ENIEM.....	91
<b>3.4 : Suive d'approvisionnement.....</b>	<b>94</b>
3.4.1 : Le service d'achat.....	94
3.4.2 : Le dédouanement.....	95
3.4.2.1 : Le service dédouanement.....	95
3.4.2.2 : Le service transporté.....	96
3.4.2.3 : Le service assurance.....	96
3.4.2.4 : Le service réception .....	96
3.4.2.5 : le service stockage.....	98
3.4.2.6 : L'inventaire.....	99
3.4.3 : L'inventaire des stocks dans l'unité climatisation (ENIEM).....	101
3.4.3.1 : Organisation d'un inventaire physique.....	102
3.4.3.2 : Supports dans l'opération d'inventaire.....	102
3.4.3.3. Déroulement de l'opération d'inventaire.....	103
3.4.3.4. Traitement des inventaires physiques.....	104
<b>Conclusion .....</b>	<b>106</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>107</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>109</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>110</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>111</b>
<b>Liste des schémas.....</b>	<b>112</b>
<b>Critiques et suggestions.....</b>	<b>113</b>
<b>Annexes</b>	

# Table des matières

---