

Université Abderahmane MIRA – BEJAIA

Faculté des SCIENCES Economiques , DES Sciences de Gestion

Et des Sciences Commerciales

Département des Sciences Commerciales

Mémoire de Fin de Cycle

En vue d'obtention du diplôme de Master en science commerciale

Option : Logistique et Distribution

Thème

***L'impact des couts de gestion des stocks
sur la performance des entreprises***

Réalisé par :

M^{elle} MAOUCHE Ryma

M^{elle} SEBAIHI Harzia

Encadré par

M^{me} Rehmani

Promotion 2020

Remerciements

Nous tenons à remercier en premier lieu notre dieu de nous avoir donné le courage et la patience dans la réalisation de notre travail jusqu'à sa fin.

Au terme de ce modeste travail nous à remercier vivement :

Nos parents pour la confiance qu'ils nous ont accordées, leurs conseils, leur soutien, et pour tous les efforts qu'ils fourni pour nous durant notre parcours.

Notre promoteur madame rahmani pour son aide, orientation, ses conseils et sa disponibilité.

Les membres de jury pour leur acceptation d'évaluer notre modeste travail ;

Comme, nous remercier également tous ceux qui contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, que nous espérons qu'il sera un document de travail, de référence, et d'orientation pour les futurs promotions.

Dédicace

Je remercie le bon dieu pour le courage qu'il m'a offert

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents :

Pour leurs soutient et leurs encouragements et sacrifice

Tout au long de toutes mes années d'étude.

*Je prie le bon dieu de les garder en bonne sante pour une
longue vie*

M'en aider à être toujours leur fierté.

A mes frères et sœurs :

*Pour leur soutient moral et matériel, et leurs
encouragements et conseils.*

*A mes fleurs adores Nawal et Laïla, sont oublié ma petite
nièce norhan*

*A tout ma famille, a mes cousins et mes cousines et chaque
membre de leurs*

Famille, mes oncles et tous les membres de leurs familles

A tout mes amis

Harzia

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à

Mes très chers parents, dieu les protèges

Mami qui m'a toujours soutenu

Mes chères tentes Naïma, Lynda, Dalila et Sabrina

Ma sœur Roumaïssa

Mes cousins et cousines

Mes meilleures copines Amel, lyna, Wissam, Radia,

lysa, Meryem et toute sa famille

Mon binôme et toute sa famille

Ryma

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCTION GENERALE..... | 01 |
| Chapitre 1 : Généralité sur la gestion des stocks | |
| Introduction..... | 04 |
| Section 01 : concepts clés du stock | 04 |
| Section 02 : Les méthodes de gestion de stock..... | 11 |
| Conclusion..... | 21 |
| Chapitre 2 : Généralités sur les coûts liés à la gestion des stocks | |
| Introduction..... | 22 |
| Section 01 : Les coûts liés au stock..... | 22 |
| Section 02 : Notion de base de la performance..... | 27 |
| Conclusion..... | 41 |
| Chapitre 3 : Etude comparative sur l’impact des coûts de gestion des stocks sur la performance des entreprises | |
| Introduction..... | 42 |
| Section 01 : L’impact de la gestion des coûts à base d’activité sur le pilotage de la performance..... | 42 |
| Section 02 : Impact de l’optimisation de la gestion des stocks par le modèle WILSON sur la performance | 48 |
| Conclusion..... | 57 |
| Conclusion générale | 58 |
| Bibliographie | |

Liste des abréviations

ABC: Activity Based Costing

ROI : Retenu on investissement

FILO: first in last out

FIFO: first in first out

SCA : système comptabilité a base d'activité

N : nombre d'une de commande

SS : stock de sécurité

T : le taux de possession

CL : le coût d'approvisionnement

Q : quantité économique

Pu : prix unitaire

P : coût de passation de commande

CP : coût de possession

SM : stock moyen

C : consommation annuelle

Cu : coût unitaire

T : taux de possession

CT : coût total

Cs : coût de stockage

CP : coût de passation

CA : chiffre d'affaire

TB : tableau de bord

Introduction générale

Introduction générale

L'objectif principal de la plupart des entreprises est de bénéficier dans le présent à long terme à fin d'assurer leur variabilité, l'entreprise doit s'adapter pour survive, doit améliorer la qualité du service rendu à sa clientèle et simultanément, de réduire les coûts de revient, puisque la maîtrise des coûts constitue l'un des éléments essentiels pour atteindre ses objectifs.

En effet, la gestion des stocks d'une entreprise a des indices dans plusieurs domaines. Par rapport à sa clientèle, ses stocks lui permettent de répondre à la demande de ses clients dans un temps plus ou moins long. Ils sont aussi à l'origine de différents coûts et impactent sa trésorerie celle-ci fonctionne de manière importante notamment pour une entreprise commerciale. De ce fait, la gestion des stocks consiste à planifier, à organiser, à diriger et contrôler toutes les activités liés aux flux des stocks de marchandises gardé dans l'entreprise, toutefois la gestion de stocks est tout un processus allant de l'achat des marchandises à leur entrée en stocks, à leur sortie en stocks et à leur comptabilisation¹.

Une bonne gestion des stocks constitue un facteur de flexibilité pour une l'entreprise, elle est liée à la gestion des articles disponibles dans l'entreprise et cela à l'aide d'outils logistiques et d'un système d'information performante de l'organisation.

Par ailleurs, la gestion des stocks est particulièrement importante en entreprise puisque les stocks de matière première, consommable, etc, immobilisent la trésorerie, et que leur gestion dépend de bon fonctionnement de la fabrication, de plus, les conditions stockage peuvent influencer sur les coûts et la qualité des produits finis, ceux qui permet d'avoir une bonne gestion des stocks et de bien suivre les mouvements des stocks afin que l'entreprise soit performante et rentable.

Par ailleurs, des études réalisées par des divers auteurs ont prouvé que la gestion des stocks d'une manière efficace influence vraiment sur les objectifs de l'entreprise qui sont soit lucratif, notoriété ou les deux ensembles, et donc généralement sur leur performance. Dans ce cas, il faut parlez de l'importance de gestion des stocks et leur influence sur les coûts, puis montrez que ses coûts ont impacts sur la performance des entreprises.

¹ <http://www.lemagedelenetreprise.com/dossier-22-gestion-stocks.htm>/consulté 03-09-2020

Introduction générale

En effet, la performance des entreprises consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires. Ainsi pour que l'entreprise survive, elles doivent mettre le prix le plus compétitifs du marché en assurant aussi des coûts qui permettent un bénéfice suffisant. Egalement, ces coûts doivent être soigneusement afin d'obtenir des profits.

Notre étude propose d'analyser l'impact des coûts de gestion des stocks sur la performance des entreprises à travers une recherche documentaire et bibliographique sur les concepts clés de la gestion des stocks et la performance et une étude comparative des différentes méthodes de gestion des stocks sur la performance des entreprises. Si nous nous intéressons au thème c'est parce que la gestion des stocks contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprises notamment celles commerciales.

Notre problématique de recherche est : « **quel est l'impact des coûts de gestion des stocks sur la performance des entreprises ?** »

Nous avons posé d'autres questions secondaires

1. Quelle est l'importance donnée par l'entreprise à la gestion des stocks ?
2. Quel est la place de la performance dans l'entreprise ?
3. Comment la gestion des coûts du stockage rend l'entreprise performante ?

Nous formulons l'hypothèse que nous tentons de vérifier sur la base des études réalisées sur le terrain et par des divers auteurs :

- L'entreprise doit choisir la méthode de gestion des stocks adéquate par rapport à la nature des produits qu'elle fabrique afin de minimiser les coûts et les risques ce qui entrainera une amélioration de la performance.
- Le cas où l'entreprise RAMDY aurait enregistré au mieux une amélioration de sa performance à la suite de l'utilisation de modèle WILSON au lieu de la méthode ABC comme le cas des entreprises Sénégalaises.

Pour affirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons procédé à une recherche bibliographique pour la construction du cadre théorique et centré notre travail de recherche sur l'étude de l'impact de coûts de gestion des stocks sur la performance des entreprises en s'appuyant sur deux cas pratique réalisés déjà sur le terrain comme les entreprises au SENEGAL et l'entreprise RAMDY en Algérie.

Introduction générale

Afin d'apporter quelques réponses à la problématique posée, nous avons divisé notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre est consacré à la généralité sur la gestion des stocks ;

Le deuxième chapitre est consacré aux aspects généraux sur la performance de la gestion des coûts ;

Le troisième chapitre entrera dans le cadre d'une étude comparative de l'impact des méthodes de gestion des coûts de stock sur la performance des entreprises.

Introduction :

Le stock représente un écart entre flux d'entrée et flux de sortie sur une période déterminée, en jouant un rôle de régulation de production et de vente, il permet d'assurer une gestion continue de flux physique malgré le déséquilibre entre le délai de livraison et de détention de production avant de fabriquer un produit.

Dans ce chapitre, nous allons présenter les fondements théoriques de la gestion des stocks. La 1^{ère} partie est consacrée au rappel des notions de base sur le stock, les différents typologies de stocks, les flux, les mesures et les activités de la gestion des stocks et ainsi ses objectifs et inconvénients. Dans la 2^{ème} partie, nous allons présenter les différentes méthodes de la gestion des stocks.

Section1 : Notions de base sur le stock

Dans cette section, on doit d'abord définir les différents concepts sur la gestion des stocks et leur type qui seront suivies par les variables et puis en dernier, présenter les objectifs et les inconvénients du stock.

1. Définition du stock

Avant de définir les concepts de la gestion des stocks, on doit d'abord définir le stock, voici quelques définitions attribuées aux stocks d'une manière générale :

Définition1 : selon pierre ZARMATI et Fabrice MOCELIN, le stock est « un ensemble de marchandises ou d'articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus au moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur à mesure de leurs besoins sans leur imposer les délais et les à-coup d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs.²

Définition 2 : Le mot « stocks » peut être défini comme étant un produit que l'on garde en vue d'une utilisation ultérieure, il représente les biens achetés, transformés ou à vendre dans une entreprise à un moment donné, il est ainsi constitué de matière première, matière consommable, composants achetés ou fabriqués, sous-ensemble achetés ou fabriqués,

²ANDRE Marchal, logistique globale, Ellipses édition marketing, paris, 2006, p169.

articles sous traités , produits finis , articles de rechange , article défectueux à retoucher, articles obsolètes , emballages , etc.³.

Définition3 : nous appelons articles, ou produit, tout objet manufacturé clairement identifiable dans l'entreprise, le stock est alors des articles détenus par l'entreprise.⁴

Définition 4 : le stock est une provision de produit en instance de consommation⁵ .

2. Définition de la gestion des stocks

Nous avons vu dans la définition précédente ce qui était un stock et pourquoi il était très importante considérés la gestion des stocks comme une discipline majeure nécessaire de nombreuse réflexion et analyse afin d'obtenir un système de plus optimisé possible il n'est clair des présents qu'une saine gestion n'est pas un fruit du hasard mais bien le résultat de la mise en œuvre d'un certain nombre de technique.

La gestion des stocks peut être considéré comme une discipline de gestion, appartenant a la famille des techniques ou d'outils au service de l'organisation logistique, la gestion des stocks est un ensemble de techniques ou d'outils au service de l'organisation des flux d'une entreprise, elle intervient dans le domaine approvisionnement puisqu'elle fournit des réponses clair des questions qui se le gestionnaire d'approvisionnement.⁶

La gestion des stocks représente un élément important dans la gestion des entreprises, il s'agit, en fait, de disposer d'une certaine quantité d'article (produits) par l'entreprise et la destiner à la vente en –vue de satisfaire des commandes immédiates des clients.

La gestion des stocks est « une formation pivot dans l'entreprise, son rôle consiste à rechercher l'optimisation des volumes des stocks pour assurer un approvisionnement optimal et satisfaire les besoins de l'utilisation en temps opportun⁷.

Quand parle de la gestion des stocks, on ne parle pas uniquement de produits finis. Il s'agit aussi de matières premières ou de produits semi –finis. Dans ce cas, la gestion des stocks consiste à planifier et à mettre en œuvre une méthode

³ <http://www.logistiqueconseil.org/articles/Entrepôt-magasin/Gestion-des-stocks>, htm consulté 8-06-2020

⁴ Georges javel : organisation et gestion de la production, édition dunod 2^{ème} édition, paris 2000, p103.

⁵ Pierre zermati , pratique de la gestion des stocks , 6^{ème} édition Dunod , paris 2001, p15

⁶ Pierre zeramti, Fabrication Mocellin : pratique de la gestion des stocks, 7^{ème} éditions, Dunod, paris 2005, p3

⁷ Pierre Zarmati .op- cit, p08.

Une bonne gestion de stock consiste donc à avoir la quantité nécessaire au bon moment. Si le stock n'est pas assez important on parle de rupture de stocks, ce qui est mauvais pour la production qui risque d'être interrompue. Une gestion de stocks, par contre, coûte cher sans oublier qu'il ya risque de dépréciation du stock. Au final, une bonne gestion des stocks consiste donc à trouver cet équilibre qui permettra de maximiser le profit en minimisant les coûts⁸.

3. Les différents types des stocks

On distingue, en générale, deux types de stocks, dont le rôle et l'importance stratégique dépendent beaucoup de l'activité de l'entreprise prise et des relations qu'elle entretien avec ses fournisseurs et clients :

3.1. Selon la nature

Selon la nature des stocks, on distingue les suivants⁹ :

3.1.1. Les Matières premières

Pour de du nombreuses entreprises, elles constituent le point de départ du cycle productifs, souvent stockées avant d'être utilisées ou transformées, leur gestion est essentiellement au bon fonctionnement du processus et notamment à sa fluidité.

3.1.2. Les En –cours et les composants

Ils peuvent être externe, achat à un fournisseur, ou interne, fabriqués par l'entreprise elle-même, dans les deux cas, il est nécessaire d'en planifier parfaitement les besoins parce que les multiples opérations du processus de production sont rarement synchronisées de façon parfaite, elles vont produire des en –cours qu'il sera nécessaire de stocker avant prochaine utilisation.

Les stocks d'en –cours ou de composants prennent le nom de « stock de fabrication » et leur gestion s'inscrit généralement dans une réflexion globale donné par les méthodes de planification des besoins.

⁸ Petit- entreprise –net /p-1334-G1 –définition de – la- gestion – des stocks –html. Consulté 11-06-2020

⁹ ANNE Gratacap et PIERRE Médane, manbagement de la production, 3^{eme} édition, Dunod, Paris, 2009, P 126.

3.1.3. Les produits finis et les marchandises

Les stocks sont appelés « stocks de distribution ». Les caractéristiques habituelles de la demande de ces produits sont : leurs consommateurs sont nombreux, leurs décisions sont réputées indépendantes, la demande est certaine ou probabilisable autorisent la construction de modèles dans le but d'optimiser la gestion des stocks, malgré la nécessaire distinction entre composante et produits finis, il faut cependant préciser que certains stocks d'en –cours pourront traités comme des stocks de marchandises.

3.1.4. Les Fournitures

Il s'agit des éléments consommés lors du cycle productifs, mais qui ne sont pas des constituants du produit ; par exemple, l'énergie contrairement à ce qui précède, ces méthodes visant à gérer les stocks de fournisseurs s'appuient sur des démarches empiriques et ne sont généralement pas considérées stratégiques. Cependant, dans une optique de recherche des coûts cachés peut s'avérer que des économies soient possibles à ce niveau.

3.2 Selon la destination

Selon la destination du stock, on distingue ces deux catégories¹⁰ :

3.2.1. Le stock Affecté

La destination du matériel acheté pour les stocks affectés, ou réservé, est connu dès son approvisionnement, ce matériel est classée par activité ou par commande et ne peut être délivré qu'au titre de la commande concernée.

3.2.2. Stocks commun

Le matériel n'a pas de destination prédéfini et peut être délivré à n'importe quel utilisateur ou pour n'importe qu'elle commande.

4. Les flux des stocks

Les entrants sont maîtrisés par ceux qui passent les commandes d'approvisionnement pour un stock de matières et de gestionnaires en charge de l'ordonnancement et de lacement pour les flux d'en – cours et de produit finis. Le flux sortant est imposée par le client puisque son rythme de consommation (on temps d'écoulement) est directement lié au rythme des

¹⁰ Géorgale Javal : organisation et gestion de la production, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2000, p104.

ventes, de ce fait, le degré de maîtrise d'un stock s'effectue donc presque uniquement en maîtrisant le flux entrant, c'est la raison pour laquelle la responsabilité des stocks pèse sur ce qui actionne les « robinets d'entrée » et non ceux de sortie.

5. Les activités de la gestion des stocks

La gestion de stocks soulève trois grandes questions :

Quoi commander, quand commander et combien commander ?

- **Quoi commander ?** : Cette question nous ramène au contrôle du niveau des stocks pour chacun des articles. Les activités du gestionnaire s'orientent autour de la recherche, de l'organisation et du traitement d'informations touchant le niveau des stocks et de la nature de ceux-ci.

Cette information doit, en principe, être d'une précision afin :

- ❖ D'éviter les situations de rupture de stocks ou de sur-stockage
- ❖ D'organiser et contrôler l'inventaire périodique
- **Quand commander ?** Cette question illustre la problématique décisionnelle entourant la détermination des dates de réapprovisionnement.

Pour déterminer le moment opportun de lancement d'une commande certaines méthodes reposent sur l'utilisation du point de réapprovisionnement :

- ❖ Intervalles de réapprovisionnement variables
- ❖ Intervalles de réapprovisionnement fixes

Le calcul de ce dernier tient généralement compte de trois facteurs :

- ❖ La durée du délai de livraison
- ❖ Le taux moyen de la demande
- ❖ La variabilité de la demande
- **Combien commander ?** : Cette question s'articule autour de la détermination des quantités à commander et des stocks de sécurité.

Pour ce faire, le gestionnaire détermine grâce à des méthodes quantitatives ou qualitatives, les quantités qui feront l'objet de la prochaine commande. Elles sont donc fixées sur la base de plusieurs considérations :

- ❖ La demande moyenne durant de délai de livraison
- ❖ La quantité optimale devant être maintenue à l'entrepôt
- ❖ Les couts de maintien en stocks et les couts de commande

6. Les objectifs des stocks dans l'entreprise :

Les stocks jouent un rôle de régulation entre les flux d'approvisionnement et les flux d'écoulement son existence et liée à plusieurs raison qui sont :¹¹

- Les retards liés au retard et à la livraison ;
- Les risques de pénurie ;
- Les aléas liés aux cycles de production ;
- Un accroissement imprévu de la demande ;
- La monté des prix ;
- Répondre à la demande : avoir du stock permet toujours à l'entreprise de répondre à la demande, le cas contraire, même celle -ci à la clientèle d'un chiffre d'affaire considérable.
- Réduire de délai de livraison : avoir le produit le plus vite possible (produit saisonnier), éviter les fluctuations des prix.
- Réduire le prix de revient : acheter en grandes quantité permet à l'entreprise de bénéficier de remises et d'augmenter le coût de stockage.

7. Les inconvénients des stocks

Après avoir examiné en quoi un stock est objectif, il faut étudier quels sont leurs inconvénients ¹²:

-Le premier inconvénient est relatif à l'immobilisation du trésor. Effectivement chaque unité en stocks représente une immobilisation de ce capital. Tant que ces unités restent en stocks, aucun profit n'est réalisé et l'entreprise ne récupère pas non plus les coûts engagés pour déposer de ces unités.

- Le second inconvénient concerne le caractère périssable de certains produits, En effet, certains produits ne se concernent pas ou très peu de temps ou encore dans des conditions précises, maintenir des produits en stocks est donc couteux et risqué si ceux-ci ne sont pas

¹¹ ANNE Gratacap, PIERRE Médan, op-cit, p 130

¹² <http://pro-spareblog.com>, consulté le 30-06-2020.

conservés dans de bonnes conditions. En plus d'occuper de l'espace, il faut également garder en tête qu'un stock doit être gardé, protéger des intempéries de l'incendie des inondations ce qui entraîne évidemment des coûts afin de garantir la sécurité des produits stockés.

- La troisième inconvénient est relatif aux invendus. Utiliser une vente au rabais ne permet que la récupération d'une partie de la trésorerie.

- Le dernier inconvénient est la rupture, si le stock n'est pas suffisant pour répondre à la demande, on parle de rupture de stock. Cela entraîne une perte de vente et peut aller jusqu'à la perte de clients ou encore à l'arrêt de la production lorsque il s'agit d'une manière première on parle dans ce cas de frais de rupture de stocks.

Section 2: Les méthodes des gestions des stocks

A partir de cette section, on va définir et présenter les différentes méthodes de la gestion des stocks ainsi que les avantages et les inconvénients de chaque méthode.

1. La méthode ABC**1.1. Définition de la méthode :**

La méthode ABC aide le gestionnaire à analyser l'objectivement les stocks et à traiter en propriété les articles les plus importants et à proportionner l'effort et le coût à dépenser avec le résultat financière attendu des actes de gestion¹³.

On constate généralement par cette méthode que :

- Les 10% d'articles font environ 75% des consommations (tranche A)
- Les 25% serveurs d'articles font environ 20% des consommations (tranche B)
- En conséquence 65% des articles ne font que 5% de montant totale des consommations (tranche C)

L'objectif principal de cette méthode est d'établir un modèle de gestion et d'analyse approprié à l'importance des articles stockés. Il vise à aider le gestionnaire à consacrer plus d'attention aux unités importantes d'un groupe , associé au produit le coût de tout son cycle de vie , faciliter l'analyse de la valeur , l'optimisation de moyen utilisés , réduire les coûts de la gestion des stocks, la meilleur façon de gérer ses stocks.

Les entreprises ayant plusieurs dizaines, certaines ou milliers d'articles en stocks ne génèrent pas individuellement chacun d'entre eux. Les commandes peuvent être classées par groupe d'article, selon les critères suivants :

- Les fournisseurs
- La nature de l'article stocké
- La valeur de consommation des articles en stocks pendant une période. Dans ce cas, on divise ces articles en trois catégories A, B, C.

1.2. Les Principe de Bases de la Méthode ABC :

La première étape d'un plan d'action axé sur une gestion efficace des stocks est de diviser tous les produits stockés en trois groupe d'articles : A, B, C. Cette classification

¹³ Vallin, Détermination d'une période économique robuste dans le cadre du modèle de Wilson, LAMSADE Universalité de paris dauphine, 1999.

permet au gestionnaire de prendre des décisions dont l'importance et l'impact varient selon le groupe de produits.

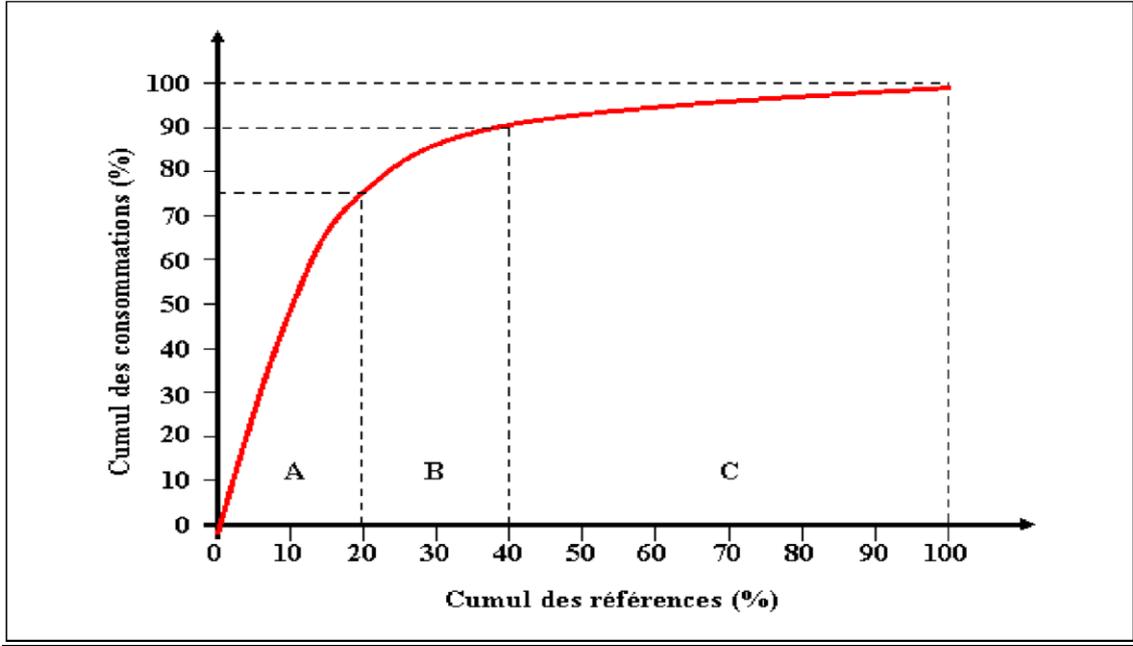
Tous les produits stockés sont classés dans l'ordre décroissant de leur coût pour une période déterminée. Cette classification permet d'observer qu'un nombre limite de références stockées correspond à un pourcentage important du coût total des stocks.

Les critères de classification, dont la méthode implique que le critère retenu soit chiffrable, sont :

- La valeur d'utilisation annuelle d'un article (ceci met l'accent sur les articles à forte demande interne ou externe).
- La valeur moyenne des articles détenus en stocks (ceci suppose qu'un effort pour les articles qui représentent un investissement financier important).

Il se peut que la méthode ABC ne met pas en évidence l'aspect stratégique de certains composants en stocks, en particulier dans le cas où ils font partie de nomenclatures complexe et où ils sont dispensable au montage des composants, sous – ensemble et ensemble de produits. Ces composants stratégiques doivent être gérés, comme les articles de la classe A. Cette figure représente la méthode ABC graphiquement :

Figure 01: représentation de la méthode ABC



Source : PIERRE Medan ,ANNE Gratcap, op-cité , p.130.

1.2. Classement 20 /80

L'application de cette méthode est moins délicate, parce qu'elle permet de décomposer les stocks qu'en deux parties¹⁴ :

- Première partie : 20% des articles représente 80% de la valeur des stocks.
- Deuxième partie : 80% des articles représente 20% de la valeur des stocks.

Son objectif est de sélectionner les articles pour les quels il convient d'organiser en priorité la gestion des stocks. Le but managérial de ces méthodes d'analyse étant d'optimiser les coûts ou les bénéfices de l'entreprise.

Il convient pour chacun des maillons de la chaîne logistique de faire une segmentation par classe et d'assurer une gestion d'autant plus minutieuse que les valeurs importantes (les produits /clients/ fournisseurs / ateliers.. de la classe A seront suivis avec plus de rigueur, puis ceux de la classe B enfin ceux de la classe C.

L'avantage de ces méthodes d'analyses dans la gestion des stocks est donc qu'elles permettent de porter une attention particulière aux articles dont une moyenne des stockages inadaptée peut avoir des conséquences financières significatives et d'appliquer des règles de gestion appropriées à chacune des classes. A.B.C.¹⁵

3. La quantité économique (Modèle De Wilson)

La quantité économique ou la méthode du lot économique fait également partie des méthodes qui émergent de la littérature en gestion des stocks. Essentiellement, elle constitue une façon rapide de calculer la quantité la plus économique à commander pour minimiser le coût totale de la commande et de stockage, lorsque certaines hypothèses, sous satisfaites ou qu'elles se rapprochent suffisamment de la situation réelle sous étude.¹⁶

3.1. Définition de modèle de Wilson

Wilson a établi une formule basée sur un modèle mathématique simplement dans lequel on considère que la demande est stable sans tenir compte évolution de prix, des risques

¹⁴ PIERRE Medan , ANNE Gratacap, op- cité , p.87.

¹⁵ Logistique conseil. Org /Articles / logistique / méthodes –Pareto 20-80-abc. Htm consulté 20 -06-2020

¹⁶ Dépôt –e .uptr.Ca /Id /eprint /4926/1/000634334.pdf consulté 21-08-2020

de ruptures et des variations dans le temps des coûts de commande et de lancement (on dit en avenir certain »

3.2. Les hypothèses du Modèle

Les hypothèses du modèle sont :

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

Il y a lieu à signaler que, dans ce modèle, la gestion du stock s'effectue sur une période annuelle.

3.3. Calcul de la Quantité Economique

Le calcul de la méthode se fait comme suit¹⁷ :

N : le nombre de pièces consommées (fabriquées ou achetées)

Ss : le stock de sécurité envisagé pour cette pièce

T : le taux de possession de l'entreprise exprimée en %

CL : le coût d'approvisionnement ou de lancement en fabrication

En calculons maintenant les coûts :

$$\text{Le nombre annuel de lacements} = N \div Q$$

$$\text{Le cout annuel de lacement} = N \div Q \times CL$$

¹⁷ <http://www.academia.edu/36582734/optimisation> de- la- gestion -des- stocks consulté 01-07-2020

Stocks moyen dans l'entreprise = $Q \div 2 + S_s$

Coût annuel de possession = $(Q \div 2 + S_s) \times T \times P_u$

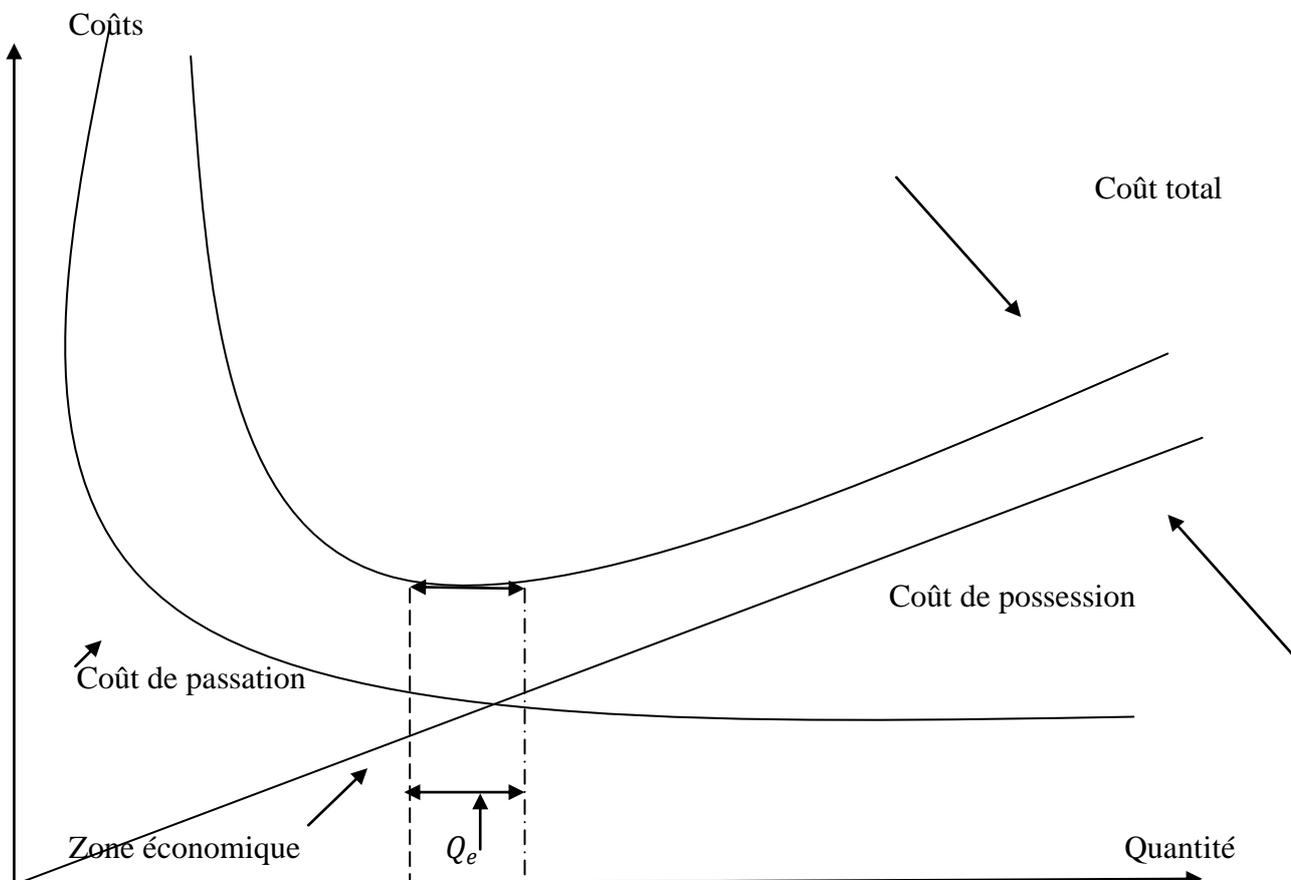
Coût total $C_t = [N \div Q \times C_L] + [(Q \div 2 + S_s) \times T \times P_u]$

Trouver la quantité (Q_e), c'est trouver la valeur de (Q) pour la quelle le coût total est minimal, c'est à dire la valeur (Q_e) pour la quelle la dérivée du coût total par rapport à la quantité est nulle.

$$Q_e = \sqrt{(2 \times N \times C_L) \div (T \times P_u)}$$

$$\Delta C_t \div \Delta Q = (N \div Q_e^2) \times C_L + (Q_e \div 2) \times (T \times P_u) + (S_s \times T \times P_u) = 0$$

Figure 02 : Représentation graphique du modèle de Wilson (Quantité économique)



Source : [https://www.academia.edu/36582734/ optimisation -de -la- gestion- des- stocks](https://www.academia.edu/36582734/optimisation-de-la-gestion-des-stocks) op.cité. Consulté 01-07-2020

A partir la présentation précédente, on remarque que la quantité économique se trouve à l'intersection des deux courbes, lacement et possession, ou au point d'inflexions de la courbe cumulée. Dans la pratique, toutefois, il sera impossible de commander exactement la quantité économique, on choisira une taille de lot répondant aux diverses contraintes et comprise dans la « zone économique ».

Exemple d'application :

En essaye à travers cette exemple de trouver la quantité économique qui corresponde aux informations suivantes.

Période =Année

Consommation mensuelle = 10000tonnes

Pu =1419DA

Ss=500tonnes

CL=5000DA

T= 25%

Solution :

La consommation annuelle N = consommation mensuelle×12

N =10000×12

N=120000tonnes

$Q_e = \sqrt{(2 \times 120000 \times 5000) \div (0,25 \times 1419)}$ donc

Q = 1839,2tonnes

4. Première entré – première sorti

Aussi nommé PEPS ou **FIFO (first in first out)** selon PIERRE ET FABRICE, les entrés se font par lots successives, ils supposent que les sorties affectent, d'abord, les unités

de lot le plus ancien et elles sont valorisées au prix unitaires moyen correspondent jusqu'à épuisement du lot, ils les valorisent au prix unitaires moyen du lot suivant¹⁸

Cette méthode comporte un avantage est que le stock est valorisé à un coût proche de celui de remplacement, mais aussi un inconvénient, dont les coûts des sorties sont sous – valorisés en période de hausse des prix et sur valorisés.¹⁹ En période de hausse des prix, la méthode augmente les bénéfices fiscaux.

5. Dernier arrive – premier sorti

Aussi connue sous l'appellation **Filo (first in last out)**, c'est la méthode inverse de FIFO. Elle consiste à faire sortir dans le stock les articles les plus récents ceux l'ayant intégrés en dernier. Cette méthode est moins en moins répandue²⁰.

Son avantage est que les sorties de stocks sont valorisées à un coût récent. En période de hausse, la méthode diminue les bénéfices fiscaux. Son inconvénient est que cette méthode n'est pas admise par le fisc. Les stocks sont sous – valorisés en période d'inflation et sur valorisés en période de baisse.

6. Réapprovisionnement à la commande

C'est la techniques la plus souple, mais en même temps la plus difficile à maîtriser. Dans ce cas, le responsable des stocks va commander des quantités variables à des dates variable elle aussi. Cette méthode de gestion des stocks est adaptée pour certain cas particuliers, comme pour des projets sur une durée définie où la commande se fait d'un seul traité en amont de démarrage, nous pouvons citer l'exemple de secteur du BTP qui utilise cette méthode pour un projet de construction dans certain cas.

C'est également une option intéressante dans le cas d'une entreprise qui a besoin de commander de la marchandise onéreux et / ou rare si elle ne peut pas vraiment déterminer à quel moment son stocks qui sera écouler ni des quantités dont elle aura besoin.²¹

Les avantages sont :

¹⁸ PIERRE Zarmati , Fabrice Mocelline op, cit , p.137

¹⁹ Usinouvelle.com/ article/les 11méthodes –de-gestion – pour –les-commerçants, N953556 consulté 2.-07-2020.

²⁰ Pierre zeramti ,Farbrice mocellin, op, cité, p 137

²¹ Genius.laposte.fr/blog/methodes-gestion-stock/ consulté 3-07-2020

- Pour la marchandise qui n'est pas commandée de manière récurrente, c'est une bonne méthode car elle évite des immobilisations de capitaux inutiles.
- Comme évoqués plus haut, si l'entreprise n'a pas ou peu de visibilité sur sa fréquence de commande ou de la quantité dont elle va avoir besoin à court terme, cela peut être la meilleure option à sélectionner.

Les inconvénients sont :

- Compliqué à utiliser, c'est une méthode qui demande une bonne connaissance de la gestion des stocks de l'entreprise.
- Elle requiert par ailleurs beaucoup d'attention pour être réellement efficace.
- Les fournisseurs peuvent être frileux envers cette méthode puisqu'elle ne leur permet pas d'avoir une visibilité suffisante. Par ailleurs, l'entreprise peut se trouver en difficulté si son fournisseur n'est pas en mesure de lui procurer ce dont elle a besoin en cas de commande non prévue.

7. Prévision de la commande

La demande de prévision de la demande consiste à gérer l'approvisionnement des marchandises en basant sur le marché et sur une analyse des tendances. A cet effet, il faudra anticiper le volume des ventes prévisionnelles tout en réduisant au maxima les stocks pour satisfaire de la demande²².

8. Recomplètement :

La méthode de Recomplètement consiste à regarder les stocks de manière constante et de les compléter à chaque fois que le niveau maximum défini n'est pas atteint. Ainsi, le stock suivra les prévisions de l'entreprise. Dans le cas échéant, les entreprises pourront le réapprovisionner en fonction de ses besoins²³.

Les avantages de la méthode sont comme suit :

- Tant que la rotation du stock suit les prévisions de l'entreprise, la quantité de produit entreprise reste optimale.

²² Genius. Lapost.fr/blog/méthode-gestion-stocks-op, cité. Consulté 3-07-2020

²³ PIERRE Médan, ANNE Gratcap, op-cité, p 90

- Quand le responsable analyse ses stocks avant de passer la commande à la date fixée .Il peut définir la quantité dont il a besoin et adapter en conséquence, ce qu'il peut faire réaliser de belles économies.
- Le montant des immobilisations financières, est facilement maîtrisable par les responsables des achats.

Leur inconvénient est représenté lorsque la consommation du moins qui suit n'est pas adaptée à la quantité du stock, l'entreprise peut vite se retrouver en sur plus ou rupture de stocks.

9. Le point commande

Aussi connue sous l'appellation « méthode Just à-temps », elle s'appuie sur le stock critique, ce procédé est le plus souvent utilisée pour les produits dont le coût est élevé, qui se périment rapidement ou utilisé très fréquemment. Leur consommation étant sujette à la fluctuation, il est important de suivre de près leur évolution et de mettre en place des indicateurs de sécurité.

En conséquence, l'entreprise devrait définir un niveau de stocks minimum en déclenchement une alarme de réapprovisionnement lorsque ce que quota sera atteint. Principalement utilisée pour les produits à point de commande permet, dans le cas générale, d'éviter les ruptures de stocks mais impose cependant suivi régulière pouvant s'avérer plus coûteux²⁴.

On distingue deux avantages pour la méthode :

- C'est une méthode de gestion des stocks très intéressante, si la marchandise a tendance à être vendue ou transformée de manière irrégulière, l'entreprise évite de recommander alors que le stock est encore plein ou de se retrouver en rupture pendant une période de forte affluence.

Puisque les quantités commandées sont identiques, le gestionnaires a la possibilité de commander de manière plus économie, un moins grand nombre de commandes diminue

- les frais d'expédition et la quantité à stocker invariable permet de prévoir une escape stockage de taille optimale.

²⁴ [Genius.lapost.fr/blog/ méthodes – gestion –stocks / op-cité](http://Genius.lapost.fr/blog/methodes-gestion-stocks/op-cité), consulté 3-07-2020

Mais aussi la méthode représente certains inconvénients qui sont :

- L'entreprise peut –être amenée à commander à tout moment ce qui est parfois problématique si le fournisseur n'est pas en mesure de répondre favorablement à la demande pour une raison quelconque.
- Cette méthode un suivis administratif constant et minutieux, parfois chronophage, au contraire, il est nécessaire de rassurer que les commandes seront passées au bon moment.
- Avec cette méthode, l'entreprise va continuellement conserver un stock de sécurité (qui lui permet de contribuer à fonctionner entre le moment où la livraison est passée et celui où elle réceptionne la commande.

Conclusion

Ce chapitre nous permis d'abord de faire une identification des généralités de la gestion des stocks comme une 1^{ère} section et dans la 2^{ème} c'est de fournir les méthodes d'analyse dans la gestion des stocks et donc qu'elles permettent d'avoir la bonne quantité au bon moment et d'assurer la pérennité d'une entreprise.

En effet, le stock se trouve joué un rôle nécessaire dans les entreprises. Il permet d'assurer une gestion continue de flux physique selon laquelle chaque entreprise doit définir sa gestion la plus adaptée pour atteindre son objectif commercial avec moindre coût et éviter des pertes.

Les entreprises ont pour l'objectif, concernant la gestion des stocks, la mise en place d'un stock qui doit assurer un meilleur service à la clientèle et la satisfaction les besoins des consommateurs. Concernant l'approvisionnement, c'est la mise en place d'une politique d'approvisionnement qui doit répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produit et de service.

Introduction :

La minimisation du coût de stockage est l'un des objectifs prioritaires de nombreuses entreprises, notamment celles dont les stocks sont par nature élevés. Il est donc indispensable d'étudier avec précision les composants de ce coût²⁵.

La performance des entreprises est considérée comme un élément important au sein d'une entreprise. La notion de la performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations.

Ce chapitre se focalisé en deux sections, dans la 1^{ère} section, nous allons présenter les coûts liés au stockage, puis nous allons consacrer la 2^{ème} section à présenter les notions de bases de la performance des entreprises.

Section1 : Les coûts liés au stock

Avant de présenter les différents types des coûts liés au stock, il est important de présenter les notions de bases de coût en général, à travers sa définition, ses différents types, ses caractéristiques et ses méthodes de calculs.

1. Définition de Coût:

Les coûts correspondent à l'ensemble des charges et frais supportées par une entreprise pendant tout le processus de production d'un produit ou d'un service dédié à la vente. En d'autres termes, il représente les charges supportées pour atteindre des objectifs bien précis pour réaliser une activité, et qui sont relatives à un élément (opération, département, produit, service,...).²⁶

A chaque fois qu'il y a plus de consommation, à chaque fois que le coût augmente, donc le coût n'est que la valeur des ressources économiques utilisées. Cette valeur est déterminée par les unités de ressources utilisées et le prix unitaire.

En effet, les coûts peuvent être soit rattachés aux fonctions économiques de l'entreprise (Achats, stockage, production, distribution,..) et qui concernent un produit, une famille de produits, une commande, un service, etc.

2. Différents types de coût :

²⁵ <http://pdf.semanticsholar.org> consulté le 01-06-2020

²⁶ <https://debitoor.fr/terme-comptable/couts> consulté le 01-06-2020

En général, on distingue quatre types de coût qui sont²⁷ :

- les coûts fixes : ils sont les charges qui n'évoluent pas en fonction de l'activité de l'entreprise comme les assurances ;
- les coûts variables : ils sont les charges qui varient en fonction de l'activité de l'entreprise comme les frais de transport, les coûts énergétiques ;
- le coût direct : il désigne les matières premières entièrement utilisées pour la production d'un bien spécifique comme la main d'œuvre ;
- le coût indirect qui est une charge indispensable pour la production de plusieurs biens différents comme les frais d'administration ou de location des locaux.

3. Les caractéristiques de coût :

Le coût se caractérise par trois particularités: le champ d'application, le moment du calcul et le contenu.

3.1. Le champ d'application :

Selon le champ d'application, le coût se caractérise par :

- une fonction économique de l'entreprise : (production, distribution, administration) ;
- un moyen d'exploitation : (magasin, usine, atelier) ;
- activité d'exploitation : (produit ou famille de produit, client, fournisseur) ;
- responsabilité : ensemble de charges dont c possible d'attribuer la responsabilité à une personne (chef d'atelier de service, directeur technique).²⁸

3.2. Le moment de calcul :

Le coût se calcul²⁹ :

- A priori : il est effectué antérieurement aux faits qu'il engendre, il s'agit d'un coût prévisionnel ou bien préétabli

²⁷ <https://debitoor.fr/termes-comptables/couts> op-cit, consulté le 01-06-2020

²⁸ <https://www.tifawt.com/economie-et-gestion/cout-caracteristiques> consulté le 02-06-2020

²⁹ <https://www.tifawt.com/economie-et-gestion/cout-caracteristiques> op-cit, consulté 02-06-2020

-A posteriori : il porte sur des charges qui sont déjà enregistrées et génère des coûts constatés ou bien réel

3.3. Le contenu :

Un coût peut être calculé soit en y incorporant toutes les charges de la comptabilité générale, avec ou sans ajustement c'est le cas de cout complet, soit en y incorporant une partie de ses charges qui est le cout partiel³⁰.

4. Les méthodes de calcule des coûts

Pour faciliter la prise de décision, divers outils sont à la disposition des gestionnaires en matière d'évaluation et d'analyse des coûts. La comptabilité de gestion d'une entité peut donc être organisée selon différentes méthodes complémentaires, adaptées au contexte au contexte de production, ces dernières sont les suivantes :

4.1. La méthode des coûts complets :

Cette méthode répartie l'ensemble des charges de l'entreprise en charges directes et charges indirectes, le cout complet est appelé aussi le coût de revient des produits. La détermination du résultat d'exploitation se fait suivant la formule suivante :

$$\text{Résultat} = \text{chiffre d'affaire} - \text{coût de revient}$$

4.2. La méthode des coûts partiels :

Le coût partiel est une partie de coût global, cette méthode répartie l'ensemble des charges de l'entreprise en trois catégories :

- les charges variables : elles varient en fonction du nombre de produits fabriqué ;
- les charges fixes spécifiques : elles sont générées par un seul produit et imputées à celle-ci ;

³⁰ <https://www.tifawt.com/economie-et-gestion/cout-caracteristiques> op-cit, consulté 02-06-2020

- les charges fixes communes : elles ne peuvent pas être imputées à un produit, elles sont couvertes par les marges dégagées par chaque produit fabriqué. La détermination de résultat est comme suit :

$$\text{Résultat} = \text{somme des marges} - \text{charges fixes}$$

Le calcul des marges se fait selon deux méthodes :

a-Méthode des coûts variables :

La méthode des coûts variables tient uniquement compte des seules charges variables dégagées par chaque produit et des charges fixes globales qui sont les charges spécifiques et communes, donc aucune distinction n'est faite sur les charges fixes.

$$\text{Résultat} = \text{sommes des marges sur variables des produit} - \text{charges communes}$$

b-Méthode des coûts spécifiques :

Cette méthode tient compte des charges variables dégagées par produit. Elle rattache à chacun de ces derniers les charges fixes qui lui sont spécifiques, donc il y a distinction entre les charges fixes spécifiques et les charges fixes communes

$$\text{Résultat} = \text{sommes des marges sur coûts fixes spécifiques} - \text{charges communes}^{31}$$

5. Les coûts engendrés par les stocks :

Il est indispensable d'étudier avec précision les quatre composantes de ce coût de stockage³² :

5.1. Le coût de possession du stock

Le coût de possession du stock est égal à la somme du coût de détention et du coût de stockage physique.

5.1.1. Le coût de détention :

³¹ Logistiqueconseil.org/article/logistique/cout-calculer.htm p 1 consulté le 03-06-2020

³² ANNE G. et PIERRE M, op-cité.

Dans la mesure où il faut acheter les produits qui constituent le stock, ce dernier correspond à une immobilisation de capitaux (coût d'opportunité)³³.

5.1.2. Le coût du stockage physique

Dans la mesure où l'entreprise détient physiquement le stock de produits, cela va avoir un coût en termes de loyers d'entrepôts, de chauffage ou réfrigération, d'impôts locaux, de salaires des magasiniers, de polices d'assurance,....etc.

5.2. Le coût de passation des commandes

Il s'agit principalement des coûts administratifs forfaitaires occasionnés par le passage d'une commande (établissement des bons de commandes, bordereaux d'envoi, réception des marchandises, contrôles et suivis de commandes, ...etc.). Il y a lieu à signaler que la pratique montre que les frais de transport et de manutention chez les fournisseurs sont souvent ajoutés aux coûts de passation.

5.3. Le coût de rupture ou de pénurie

C'est certainement le coût le plus difficile à évaluer dans la mesure où la rupture de stock peut avoir deux conséquences :

- Soit la vente réalisée est reportée à la période suivante : le vendeur donne priorité à son client et le sert dès la réception de la marchandise. Ce coût est fonction du nombre d'unités manquantes et de la durée de la rupture.
- Soit la vente réalisée est définitivement perdue : ce coût est constitué de la marge unitaire sur coût d'achat habituellement réalisée sur le produit et de la dépréciation de l'image de l'entreprise.

5.4. Le coût des invendus

Le surdimensionnement d'un stock à rotation nulle conduit l'entreprise soit à brader les produits obsolètes ou démodés, soit à les jeter (ou encore à les offrir à une association humanitaire). Quelque soit la situation retenue, le sur-stockage entraîne une réduction du bénéfice attendu.

³³ Le taux d'opportunité correspond au taux de rentabilité le plus élevé que l'entreprise aurait pu choisir pour investir au lieu de constituer un stock et de geler ainsi une partie de ses capitaux.

Ainsi, l'entreprise devra effectuer un arbitrage en ces différents types de coût comme suit :

- Stocker de grandes quantités à la fois permet de limiter le coût total de passation mais conduit à des frais de possession élevés et selon la nature du produit, à des risques d'inventus.
- Stocker de petites quantités à la fois permet de contenir le coût de possession, mais provoque un accroissement des frais de passation, ainsi qu'une augmentation des risques de rupture.

Section 2 : Notions de bases de la performance

Nous allons présenter dans ce section les notions de bases de la performance à partir de ses dimensions, ses objectifs et ses caractéristiques, les types, les indicateurs de la performance, ses outils de mesure et enfin on se penche sur le management de la performance.

1. Définition de la performance

Voici quelques définitions attribuées à la performance de l'entreprise d'une manière générale :

Définition 01 :

La performance étymologiquement est un mot qui vient du verbe anglais « to performe », lui-même issu du vieux français « performer » qui signifie accomplir³⁴.

Définition 02 :

Selon L'ORINION .P en 1997 : « la performance dans une entreprise représente tout et seulement ce qui contribue à maintenir le couple valeur / cout ³⁵»

Définition 03 : D'une manière générale la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. au niveau de l'entreprise la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs pour suivis³⁶

2. Les dimensions de la performance

³⁴ ECOSIP Economique, dialogue au de la performance en entreprise : les enjeux, éd L'harmattan, p16.

³⁵ LEBAS M, « oui il faut définir la performance », in revue de comptabilité n°269 ? Juillet, aout, 1995, p66

³⁶ <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-l-entreprise> consulté le 04-06-2020

Les dimensions de la performance sont couramment utilisées pour exprimer la performance, elles ont chacune un sens précis³⁷:

- **L'efficacité**: L'efficacité décrit d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixés. Être efficace serait donc produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés. D'une manière générale plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

Efficacité = résultat / objectifs visés

- **L'efficience** : Qui est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir. En effet, quelque soit les types d'organisation confédéré, la définition de la performance en terme d'efficience est toujours la même. Il s'agit comme en mécanique ou en gestion financière, de rapporter les efforts consentis aux résultats quantifiables ou non quantifiables qu'ils ont permis d'obtenir. Nous simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

Efficience = résultats atteints / moyen mis en œuvre

- **Pertinence** : La pertinence est le degré de lien significatif entre les résultats obtenus et les besoins à satisfaire ou entre les objectifs poursuivis et les besoins à satisfaire. Elle met en rapport les objectifs et les moyens pour qu'un système soit pertinent, il faut qu'il mette en œuvre les moyens adaptés en quantité et en qualité aux objectifs escomptés. Elle traduit la cohérence entre les objectifs que la firme s'efforce de réaliser, c'est – à – dire que cette pertinence représente l'utilité de l'objectifs organisationnel³⁸.
- **L'économie** : Par économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert les ressources humaines et matérielles, pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible (VOYER, 2002). On peut ajouter que la performance oblige une vision

³⁷ CORSI Patrick et niveau NEAU Erwan, les dynamiques de l'innovation, (modèle, méthode et outils), éd LAVOISIER, Paris, 2001, p83.

³⁸ DOIRATH Brigitte Economie de l'entreprise, 2^{ème} édition éd HACHETTE supérieur, paris, 200, page 136.

globale de tout le paramètre interne et externe, quantitatif et qualitatif, technique et humain, physique et financier de la gestion.

3. Les objectifs de la performance

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

- Développer les produits innovants
- Récompenser les performances de fabrication et l'ambiance de travail
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail
- Réduire les couts de fabrication
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison
- Développer la créativité du personnel
- Améliorer le traitement des réclamations
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail
- Identifier et évaluer les compétences –clés
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité
- Consulter et développer les savoirs – faire

4. Les caractéristiques de la performance

La performance se caractérisé par quelques notions suivantes :

- **Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) :**

La performance est donc le résultat d'action coordonnés, cohérents entre elle, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétence de personnel, technologique, organisation, fournisseurs, etc.)

- **Elle s'apprécie par une comparaison :**

La réalisation est comparé aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou un non, la comparaison suppose une forme de la compétition : faire mieux que lors de période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu, à l'intérieure, à l'interprétation d'un jugement de la valeur qui peut être différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes.)

- **La comparaison traduit le succès de l'action :**

La notion de performance étant positive, la performance est donc une notion relative (résultats d'une comparaison), multiples (diversité des objectifs) et subjectifs (d'épandant de l'acteur qui l'évalue).

5. Les typologies de la performance

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal³⁹.

5.1. La performance économique

Pour **KHEMAKHEM** (1976), l'analyse de la performance économique d'un processus peut être envisagée de trois manières différentes :

- **Par vérification et quantification de l'atteint des objectifs :** il s'agit d'identifier des objectifs précis quantitatifs et /ou quantitatifs pour le processus, en déduire les indicateurs nécessaire pour chacun, les mesures et les mesure et les suivre périodiquement pour vérifier l'atteinte des objectifs.
- **Par calcul des ressources dépensées par le processus :** il s'agit de calculer et d'analyser la structure des couts de tout le processus qui consomme des ressources dont ils font évaluer les coûts. Donc une analyse de chaque processus permet d'optimiser l'utilisation de ces ressources afin de réduire les coûts.
- **Par comparaison entre les couts engagés et la valeur ajoutée produite :** il faut calculer la valeur du résultat (si possible) et la comparer au cout du processus pour en déduire la marge opérationnelle dégagée par le processus.

5.2. La performance opérationnelle

Selon **BOUIQUIN** (1997), c'est « la capacité d'une organisation à déterminer et à mettre en œuvre les bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit », il s'agit de mesurer la performance du service au niveau de la qualité de la circulation de l'information, des relations entre les services, et de sa flexibilité.

5.3. La performance stratégique et concurrentielle

³⁹ OUALI Y, YVON, « Evolution de la de la performance de la fonction contrôle de gestion » cas LONAS, MPCGF, 8^{eme} promotion, pp 17-18.

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont toutes mise sur la performance à long terme, garantie de leur pérennité. La performance est alors celle du maintien d'une distance avec les concurrents à travers la logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation. Elle est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec de sa mise en œuvre.

Pour VOYER (2002), la performance peut être à la fois l'explication d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiel par anticipation des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

5.4. La performance sociale

Pour SELMER(2014), c'est le bilan qui récapitule les principales données chiffrés permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. Le bilan social est très important car il permet de déterminer le taux de grève, l'absentéisme et le climat social qui y règne. Parmi les nombreux indicateurs du travail, on cite les maladies professionnelles. Etc.

5.5. La performance interne et la performance externe

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs : clients, salariés, managers, actionnaires, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents. On distingue la performance externe qui s'adresse de façon générale aux acteurs relation contractuelle avec l'organisation, de la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. Le tableau suivant présente la comparaison entre la performance interne et la performance externe :

Tableau N°1: Comparaison entre la performance interne et la performance externe

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

Source : DORIATHB « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} édition DUNOD, paris, 2007, p137

6. Les indicateurs de mesure de la performance

Pour voir analyser la performance de l'entreprise, on doit construire des outils afin d'évaluer ses résultats :

6.1. Les indicateurs de performance

Généralement, un indicateur de performance est défini en fonction de deux notions fondamentales : notion de mesure et notion d'objectif.

- La notion de mesure est une recherche de l'information, vu que derrière toute mesure d'évaluation, il ya d'abord un processus de mesure.
- La notion d'objectifs parce qu'on évalue toujours par rapport au but.

En d'autres termes, un indicateur est un instrument statistique qui permet d'observer et de mesure un phénomène. C'est un outil de contrôle de gestion permettant de mesurer le niveau de performance atteint selon des critères d'appréciation définis

Pour LEDAIN et NDAO(1997), l'indicateur de performance est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et / ou l'efficacité de tout ou partie d'un système (réel ou simple), par rapport à une norme , un plan ou un objectifs, déterminé accepté dans le cadre d'une stratégie entreprise⁴⁰.

6.2 Principes généraux d'un indicateur de performance

⁴⁰ LEDAIN et NDAO 1997, cité par (sh MIRDAMAD [2014] « système d'aide la décision pour la génération des processus d'inspection pour la fédération des expertises métier »thèse de doctorat, paris Tech .Ecole nationale supérieure d'arts et métiers –ENSAM, 2014, p8.

Les caractéristiques générales d'un indicateur de performance se résument en cinq principes BILTON (1990)⁴¹ :

- La mesure de performance doit être mise en place aux niveaux même des activités qui lui donnent naissance (l'émergence des contrôles locaux) ;
- Les indicateurs de performance doivent être établis en cohérence avec les objectifs de l'entreprise (la mise en cohérence avec le contrôle globale) ;
- Les mesures doivent être facilement quantifiables et compréhensibles (la simplicité d'usage) ;
- La performance doit être contrôlable par les gens à qui la mesure est destiné ;
- Les mesures doivent être adaptés en fréquents et pouvoir être validité (l'adaptation à la temporalité des diverses d'activités de l'entreprise).

6.3. Caractéristiques essentielles d'un indicateur de performance

Les indicateurs de performance doivent⁴² :

- Etre facile à comprendre, à mesurer et à représenter pour qu'ils soient utilisés par tous dans l'entreprise et surtout les opérateurs dans les ateliers. si ces caractéristiques ne sont pas respectées on a peu de chance de parvenir à mobiliser les hommes de l'entreprise autour d'éléments qu'ils ne comprennent pas :
- Couvrir toute l'activité de l'entreprise pour aller dans le sens de la stratégie globale de l'entreprise.
- Etre en nombre limité, si non il est impossible de les utiliser comme outils d'aide à la décision pertinente
- Etre mis en place et généralisés rapidement tous les secteurs de l'entreprise sont concernés par les indicateurs de performance pour améliorer la situation globale de l'entreprise.
- Avoir une fréquence de mesure liée aux possibilités d'amélioration. Il est inutile de mesurer un temps de changement de série une machine toutes les semaines, si on ne se donne pas les moyens de l'améliorer durant cette durée.

⁴¹ Mémoire de fin de cycle, présenté par Asmani Yasmine, sur La contribution de la veille commerciale à la performance de l'entreprise le cas de La fromagerie ESSENDU, option Management Stratégique, promotion (2018), Béjaia, p61.

⁴² Idem

- Avoir une permanence, liée à l'existence du besoin quand un indicateur atteint son objectif maximum ou quand ou change d'objectifs, il ne faut pas hésiter à changer d'indicateur.
- Permettre une information largement diffusée seulement aux personnes directement concernées par celle-ci et diffusée sous une forme accessible aux personnes concernées.

6.4 Les typologies des indicateurs de performance

Les indicateurs de performance sont au cœur d'une entreprise dans tous les niveaux d'une organisation⁴³ :

- **Les indicateurs financiers** : la performance a depuis longtemps été mesurée grâce à des indicateurs financiers :
 - ROI (retenu on investissement) ;
 - Résultat par action ;
 - CA (chiffre d'affaire) ;
- **Les indicateurs non financiers** : les indicateurs non financiers présentent des avantages spécifiques suivants :
 - sont en relation plus étroite avec la stratégie de l'organisation.
 - apportant une information quantitative indirecte sur les actifs incorporels d'une entreprise.
 - peuvent être de bons indicateurs de futurs résultats financiers.
 - peuvent améliorer la performance des responsables en assurant une évaluation plus transparente de leur actions.
 - peuvent faire perdre du temps et être coûteux à mettre en œuvre.
 - Risquent d'être trop nombreux pour être résumés par quelques facteurs clés du succès.

⁴³ Mémoire fin de cycle, réalisé par Boughelous Fairouz et Saadi Souhila, sur l'importance de fonction de contrôle de gestion dans l'entreprise cas CEVITAL (Bejaia), promotion (2007), p26

7. Les outils de mesure de la performance

On distingue deux catégories d'indicateurs :

7.1 Tableau de bord

7.1.1. Définition

Le TB est l'interface entre les indicateurs et le stratège. Il apporte une vision ordonnée et réflexion en facilitant la collecte des données stratégiques ciblées. Le tableau de bord est un outil indispensable à la mise en valeur des éléments importants et utiles à exploiter. A. Fernandez donne la définition suivante du tableau de bord « le tableau de bord fournit une mesure personnalisée et adaptée. Cette mesure permet de se faire une opinion sur une situation par rapport à une référence établie.⁴⁴ »

Il est un outil de mesure, de contrôle et de communication, il se présente sous la forme d'un support visualisant des informations essentielles, sélectionnés en fonction d'objectifs probablement définis, concernant une organisation et ou une partie de celle-ci⁴⁵.

7.1.2. Le rôle du TB

Le TB est dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison.

➤ **Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison**

Pour piloter la performance de l'entreprise, le tableau de bord a pour mission de :

- Permettre de contrôler en performance les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.
- Attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dévire éventuelle par rapport aux normes de fonctionnements prévues.
- Permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaitre ce qui est anormal et quia une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

➤ **Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision**

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des

⁴⁴ A .Fernandez, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'organisation, paris, 2009, p36.

⁴⁵ AMIEL MICHEL, BONNET FRANCIS, JACOBS Joseph, management de l'administration, 2^{ème} éd, de Boeck Université de paris, paris, p177.

systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions.

➤ **Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication**

Le tableau de bord utilise des outils de dialogue et de communication pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, parmi ces outils :

- Le tableau de bord dès sa parution, doit permettre un dialogue entre le différent niveau hiérarchique.
- Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises.
- En attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

7.1.3. Objectifs d'un tableau de bord en entreprise

Un tableau de bord de l'entreprise a les objectifs suivants :

- Permet d'apprécier les résultats d'action corrective ;
- Permet d'identifier les points faibles de l'entreprise, et constitue une base de prise de décision ;
- Permet aux responsables d'agir là où il faut et au moment voulu ;
- Permet aux responsables d'évaluer la performance de leur subordonnée ;
- D'obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats ;
- D'analyser l'évolution en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écart, de ratios de clignotants.... ;
- De régir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;
- De mesurer les effets des actions collectives ⁴⁶;
- Assurer la nécessaire solidarité inter – centre une mission peut faire l'objectifs d'une responsabilité partagé entre différents départements ;

⁴⁶ DORIATH Brigitte et GOUJET Christian, Op-Cit, p 175.

7.1.4. Elaboration d'un tableau de bord

Les étapes de la construction d'un système de tableau de bord peuvent être conduites selon démarches suivante⁴⁷ :

- Connaître de manière approfondie la structure de l'organisation ;
- Définir précisément les segments d'activité et les politique ;
- Déterminer les objectifs sur chacun des segments d'activité retenus ;
- Vérifier la cohérence globale de l'objectif de la politique publique avec eux des segments ;
- Fixer les objectifs opérationnel avec le niveau hiérarchique approprié ;
- Préciser les moyens mis en œuvre par segment d'activité ;
- rechercher les indicateurs pertinents permettant de mesurer l'activité (volume des prestations offerts) et l'impact (conséquences sur la cible et sur l'environnement) ;
- Etablir une fiche par indicateurs (mode de recueil, périodicité, diffusion ...etc.) ;
- Mise en place des tableaux de bord (procédure de remplissage, maquettageetc.) ;
- Sensibiliser et former l'ensemble des agents concernés ;
- Analyser les indicateurs aux niveaux des directions, de la direction générales et des élus selon la nature du tableau de bord ;
- Retour dans les directions et actions ;
- Animer le réseau et suivi de la fiabilité et l'intérêt des indicateurs ;

7.1.5. Instruments du tableau de bord

Les outils de pilotage les plus utiles sont les indicateurs, les écarts, les rations, les graphes et les clignotants⁴⁸.

➤ Les indicateurs

Les tableaux de bord sont constitués d'indicateurs qui sont des informations précises, utiles pertinents pour les gestionnaires exprimés sous forme des unités diverses. Les fonctions des indicateurs sont multiples, et ils doivent être :

- **Fiable** : les données qui servent au calcul doivent être parfaitement contrôlées ;

⁴⁷ Mémoire fin de cycle, réalisé par Boughelous Fairouz et Saadi Souhila, op-cit, p 44

⁴⁸ Mémoire fin de cycle, réalisé par Boughelous Fairouz et Saadi Souhila, op-cit, p45.

- **De qualité** : ils couvrent entièrement le phénomène dont il rend compte et son délai d'obtention est assez court pour permettre une réaction rapide ;
- **Pertinents** : ils mesurent effectivement ce qu'ils prétendent mesurer et doivent permettre au chef d'entreprise de prendre des décisions ;
- **Claire** : selon les indicateurs et les individus, il faut sélectionner le mode de représentation qui permet la meilleure lisibilité : tableaux, histogramme ...etc. ;
- **Evocateur** : on doit pouvoir les utiliser comme instrument de dialogue et de communication ;
- **Actualisé** : ils doivent être fondés sur les informations récentes remontant au plus à quelques semaines ;
- **Complet** : ils couvrent entièrement le phénomène dont ils rendent compte ;
- **Fidèle** : ils donnent de façon continue, la même information dans la même situation.

➤ Les écarts

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente(nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord. En règle générale, un tableau de bord doit uniquement présenter les informations indispensables au niveau hiérarchique auquel il est destiné et seulement celles sur lesquelles le responsable peut intervenir.

➤ Les ratios

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. En règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans l'espace qui est significative ; il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation ;
- La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

➤ Les graphes

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance, ils peuvent être sous forme de : Histogramme, graphique en camembert.

➤ **Les clignotants**

Ce sont des seuils limités, destinés à attirer l'attention des responsables, lorsqu'ils sont atteints, le responsable est tenu d'intervenir, leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

7.2. Reporting :

Le Reporting (remonté des informations) permet de fournir à la hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies et des résultats obtenus par une unité de gestion (centre de responsabilités, filiale, usine ...); c'est un outil de contrôle a posteriori, primordial pour les entreprises dont la gestion est décentralisée⁴⁹.

Il fournit au responsable d'un groupe les informations sur la performance de différentes unités.

C'est un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de grandes unités décentralisées ou de groupe, des résultats des centres de responsabilité et des moyens mis en œuvre.

La remonté des comptes peut aussi être considéré comme une procédure de centralisation et de concertation de l'information, permettant de « remonter » des informations des niveaux les plus opérationnels vers la direction centrale.

La remontée des comptes a aussi un effet retour vers les unités opérationnelles. Elle permet en effet à la direction d'apporter aux différents centres de responsabilité les conseils de gestion qui leur permettent de satisfaction aux mieux objectifs stratégiques⁵⁰.

8. Le management de la performance de l'entreprise

La notion de la performance est fortement évaluée avec la théorie du management, on peut donc citer la notion du management et comment manager la performance⁵¹.

8.1. Qu'est –ce que le management ?

Pour Peter Drucker, le management concerne tout ce qui affecte la performance de l'entreprise et ses résultats. Pour cela, le management doit planifier, organiser et contrôler

⁴⁹ GRANDGUILLO Francis, BEATRICE, Op.cit. p124

⁵⁰ DORAITH Brigitte et GOUJET Christian, Op. Cit, p175

⁵¹ Bruyeres-lyc.spip.ac-rouen.fr/IMG/PDF/synthèse-chap-3.pdf consulté 08-06-2020

l'activité de l'entreprise. Planifier les activités de l'entreprise consiste à fixer les objectifs qu'elle va devoir atteindre en cohérence avec la stratégie construite. Il s'agit également de définir les moyens qu'elle va utiliser pour les atteindre⁵².

Organiser nécessite de mobiliser les ressources matérielles et humains afin de permettre la réalisation des objectifs avec une maximisation des moyens : c'est l'efficacité. Contrôler la performance est une nécessité pour pouvoir ajuster le management au regard des résultats obtenus par l'entreprise.

8.2. Comment manager la performance ?

Pour manager la performance de l'entreprise, il est nécessaire de bien prendre en compte les différents niveaux de management et leur articulation.

Le management se décline selon l'horizon temporel.

- **A long terme** : l'entreprise doit atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés qui dépendent de la stratégie globale définie par la firme. L'ensemble des objectifs se retrouve dans le plan stratégique qui en est la synthèse.
- **A court terme** : il s'agit de gérer la dimension opérationnelle, l'entreprise décline des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels de court terme mis en œuvre par les directions opérationnelles de la firme.

Les deux niveaux de management, stratégique et opérationnel, sont complémentaires : ils doivent être cohérents pour ne pas créer de dysfonctionnements. Dans les PME, le niveau stratégique est souvent sacrifié au profit de l'opérationnel.

- **management stratégique**

Le management stratégique concerne la gestion à long terme de l'entreprise. Il consiste à prendre des décisions qui vont permettre à l'entreprise de saisir les opportunités offertes par son environnement, d'agir sur celui-ci et d'atteindre des objectifs stratégiques entraînant des changements importants au sein de l'organisation. La création de nouvelles activités et les techniques mises en œuvre seront celles de l'analyse de la concurrence, de l'analyse du secteur, de la recherche de parts de marché.

- **Le management opérationnel**

Le management opérationnel est celui du court terme, des opérations courantes. Il concerne la gestion de l'ensemble des processus, propres à l'entreprise. Il s'agit

⁵² Bruyeres-lyc.spip.ac-rouen.fr/IMG/PDF/synthèse-chap-3.pdf op-cit, consulté 08-06-2020

d'optimiser l'usage des ressources et des compétences de l'entreprise pour que celle-ci s'adapte au changement imposés par l'environnement à moindre coût.

Les techniques mises en œuvre seront celles de l'analyse des coûts, des ressources, des compétences, des procédures, du métier.

Conclusion

Au terme de ce chapitre nous avons retenu que la performance est la réalisation des objectifs organisationnels de manière efficiente et d'efficacité. Par ailleurs, la performance, au niveau des entreprises, est traitée comme le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux consommées.

Chapitre3: Etude comparative sur l'impact des coûts de gestion des stocks sur la performance des entreprises

Introduction :

Dans la logistique, une bonne gestion des stocks consiste à trouver l'équilibre qui permettra à l'entreprise de maximiser son profit et de minimiser ses coûts, tels que les prévisions et la planification sont des outils efficaces aux services de la gestion des stocks.

En effet, des méthodes de gestion ont été développées afin de permettre aux managers de disposer d'informations et de leviers devant leur permettre de suivre l'évolution de la performance réalisée par l'entreprise et ainsi prendre les décisions nécessaires en vue de son amélioration.

Ainsi, la performance réalisée par une entreprise dans un intervalle de temps détermine renvoie à l'ensemble des progrès que cette dernière a enregistré sur le plan financier, technique, organisationnel, social et environnemental. Elle concerne tous les aspects et composants de l'organisation. De sa maîtrise et de son niveau d'optimisation dépendent la survie et/ou la croissance de l'entreprise.

Cette recherche est motivée par deux cas d'étude où on doit déterminer l'impact des coûts de gestion des stocks sur la performance par l'adoption des systèmes des coûts à base d'activité ou la méthode ABC sur la performance des entreprises sénégalaises, dans la première section, et l'application de modèle Wilson au niveau de l'entreprise RAMDY, dans la deuxième section.

Section 01 : L'impact de la gestion des coûts à base d'activité sur le pilotage de la performance

Plusieurs outils ont été développés par les chercheurs et professionnels de contrôle de gestion pour permettre aux entreprises de mieux piloter et maîtriser leur performance opérationnelle, financière, technique et environnemental. Théorisée et diffusée la méthode ABC (Activity Based Costing) ou SCA (Système De Comptabilité à Base d'Activité) est présenté comme l'une des méthodes les plus efficaces.

Chapitre3: Etude comparative sur l'impact des coûts de gestion des stocks sur la performance des entreprises

Une enquête quantitative par questionnaire a été conduite auprès de 62 entreprises sénégalaises dans le but de savoir si la simple utilisation des SCA a permis une amélioration de performance des entreprises⁵³.

Dans cette section, on va présenter et évaluer, en premier lieu, l'utilisation et l'adoption de cette méthode aux seins de ces entreprises, en deuxième lieu, son impact sur la performance de ces dernières.

1. Utilisation de la méthode ABC

La méthode ABC a beaucoup d'avantages significatifs par rapport aux méthodes traditionnelles de calcul de coût. Parmi ses avantages les plus significatifs sont le calcul des coûts complets plus précis, la production d'information précises sur les causes des coûts nécessaires à la prise de décision pour le pilotage de la performance. Une étude sur la diffusion de la méthode ABC au sien des grandes entreprises industrielles irlandaises. Le tableau ci-dessous résume les différents avantages et apport des SCA.

Tableau N°02: Apport des SCA au renouvellement du contrôle et à la gestion de la performance

| Etude | Avantages |
|---|---|
| Clarke et al (1997) | L'étude fait ressortir que 54% des répondants a déclaré que les systèmes ABC implantés fournissent des information plus précises sur les couts et 46% affirment que l'utilisation des informations sur les couts permet d'améliorer le pilotage de la performance. Ils permettent aussi une meilleure connaissance de la rentabilité des clients et une mesure plus exacte de la performance. |
| Innes et Mitchell (1995) | Leur étude montre que les SCA sont utilisés pour la réduction et la gestion des couts, la mesure de la performance, la modélisation des couts et l'analyse de la rentabilité des clients. |
| Bescos et al(2002) Sartorius et al(2007) Rahmouni(2008) | Ces études ont identifié les principaux avantages de la méthode ABC comme étant le calcul et le contrôle des couts, l'évaluation des stocks, le contrôle et le suivi de la rentabilité des produits. |

Source : Réalisé par Serigne Diop, op-cit, p 4.

A partir les données du tableau précédant, il est constaté, qu'au Sénégal, afin de mesurer la contribution de la méthode à l'amélioration de la performance opérationnelle et financière

⁵³ Serigne Diop, L'impact de l'adoption des systèmes de coûts à bases d'activités sur la performance des entreprises sénégalaises, Revue Economie, Gestion et Société, 2015, In, <http://revues.imist.ma/?journal=REGS&page=article&op=view&path=4171.hal-01300862>

Chapitre3: Etude comparative sur l'impact des coûts de gestion des stocks sur la performance des entreprises

des entreprises, trois statuts de la méthode par rapport à l'amélioration de la performance ont été pris et qui correspondent aux trois hypothèses citées ci-dessous :

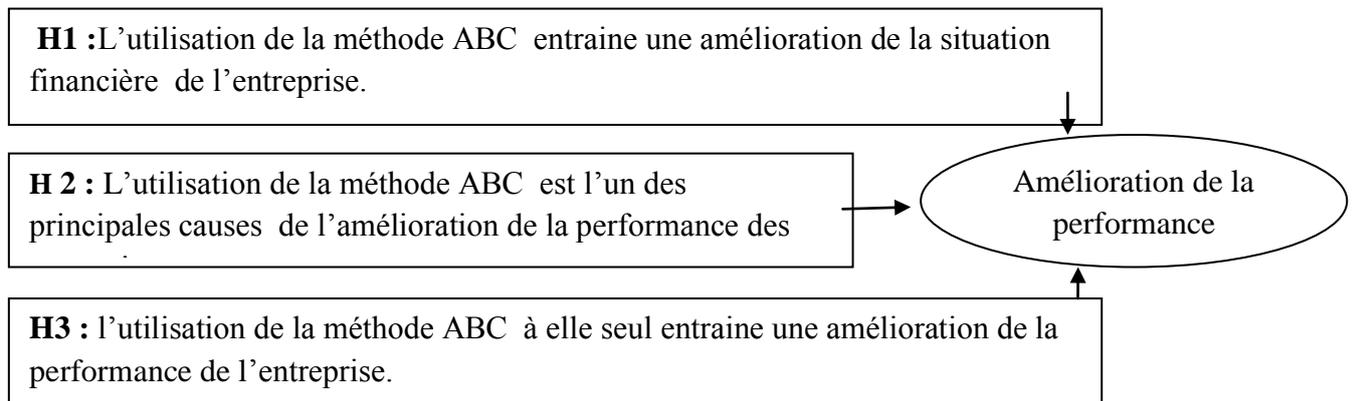
Tableau N°03 : Les différents statuts de la méthode ABC par rapport à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

| | Statut (s) Hypothèses(H) |
|-----------|---|
| S1 | le cas ou l'entreprise aurait enregistré une amélioration de sa situation financière à la suite de l'utilisation de la méthode ABC. |
| H1 | L'utilisation de la méthode ABC entraine une amélioration de la situation financière de l'entreprise. |
| S2 | Le cas ou l'utilisation de la méthode ABC serait l'une des principales causes de l'amélioration de la performance de l'entreprise. |
| H2 | L'utilisation de la méthode ABC est l'une des principales causes de l'amélioration de la performance de l'entreprise. |
| S3 | Le cas ou l'utilisation de la méthode ABC serait la seule cause de l'amélioration de la performance de l'entreprise. |
| H3 | l'utilisation de la méthode ABC à elle seule entraine une amélioration de la performance de l'entreprise. |

Source : Réalisé par Serigne Diop, op-cit, p 6

Ces différents statuts de la méthode par rapport à l'amélioration de la performance des entreprises sont résumés par le graphique ci- dessous :

Figure N°03 : Les différents niveaux de contribution du système ABC à l'amélioration de la performance des entreprises



Source : Réalisé par Serigne Diop, op-cit, p 6.

Chapitre3: Etude comparative sur l'impact des coûts de gestion des stocks sur la performance des entreprises

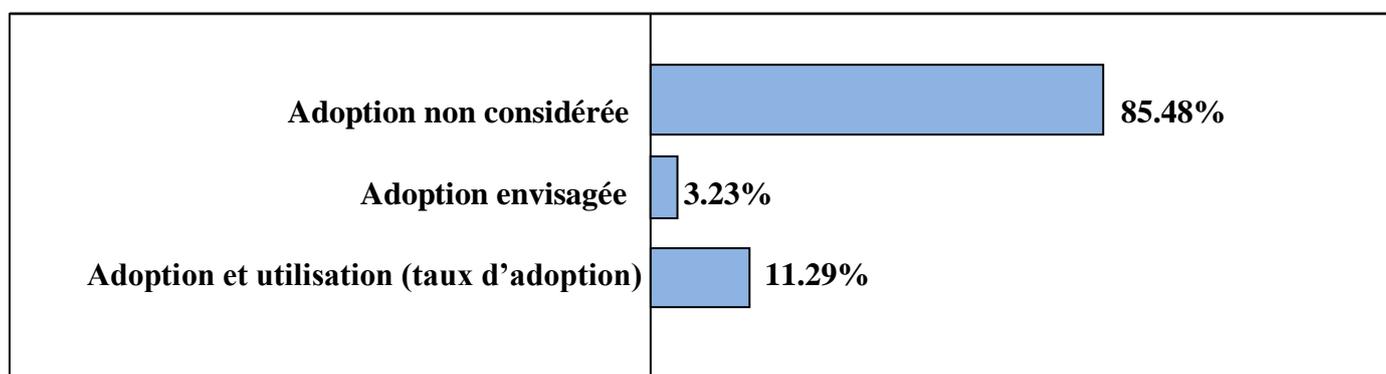
2. L'adoption de la méthode ABC au Sénégal

D'après cette l'étude, il est montré que le modèle de krumwiede (1998) sur la diffusion de la méthode ABC a fait la différence entre le nombre d'entreprise utilisant la méthode au moment de l'enquête de celles ayant déclaré avoir l'intention d'étudier la possibilité de l'adopter dans le futur.

Egalement, au Sénégal, en utilisant le mode de diffusion de Krumwide (1998) comme instrument de mesure, il a été étudié les trois statuts de la méthode, à savoir le statut « adoption non considérée) et le statut « adoption envisagé ». Les résultats sur l'état actuel de la diffusion des SCA dans le contexte sénégalais sont schématisés ci – dessous :

Dans cette figure on présente le différent statut de la méthode ABC dans les entreprises sénégalaises

Figure N° 04 : Etats de la diffusion de la méthode ABC au Sénégal



Source : Les résultats de l'enquête, Serigne Diop, op-cit.

Selon les données de la figure ci-dessous, on constate que la méthode ABC est la plus utilisée par les entreprises sénégalaises, adoptée par 11,29% des entreprises. Les résultats montrent que la méthode des coûts complets par les centres d'analyses reste les plus utilisées dans les entreprises avec un taux d'adoption de 66,12%.

3. L'impact de l'adoption de l'ABC sur la performance

La contribution de la méthode à l'amélioration de la performance auprès des 7 entreprises utilisatrices de performance est mesurée à travers le tableau suivant :

Chapitre3: Etude comparative sur l'impact des coûts de gestion des stocks sur la performance des entreprises

Tableau N° 04 : Contribution de méthode ABC à l'amélioration de la performance des entreprises.

| | Oui | No | Totale |
|--|----------------|---------------|--------|
| Avez –vous constaté une amélioration de la situation financière de l'entreprise a la suite de l'utilisation de la méthode ABC ? | 3 (42 ,86%) | 4 (57,14%) | 7 |
| Pensez vous que l'utilisation de la méthode ABC est l'une des principales causes de l'amélioration de la performance des entreprises ? | 1 (14,49%) | 6 (85,71%) | 7 |
| Pensez – vous que l'utilisation de la méthode ABC est la seul cause de l'amélioration de la performance des entreprises ? | 0 0% | 7 100% | 7 |

Source : Les résultats de l'enquête, Serigne Diop, op-cit.,

Selon les données du tableau précédant, on constate, qu'au Sénégal 14,29% des entreprises utilisatrices de la méthode estiment que son utilisation a eu un impact positif sur le pilotage et l'amélioration de la performance.

Il y a lieu à signaler, qu'au Sénégal, le rôle joué par les SCA dans l'amélioration de la performance est associé à l'utilisation d'autres méthodes de contrôle de gestion car si 42% des entreprises utilisant un système à base d'activité ont constaté une amélioration de leur performance se justifier uniquement par l'utilisation de la méthode ABC.

Par ailleurs, d'après le même document présentant cette enquête, des études ont montré qu'une enquête réalisée aux Etats – unis Cagwin et Bowman posaient la question du relatif impact direct que peut avoir l'utilisation des SCA pour la performance. Dans une étude auprès de 210 auditeurs interne, ils ont constaté que les entreprises ayant un portefeuille de produits diversifiés, lorsqu'elles adoptaient la méthode ABC avaient enregistré une amélioration de la performance.

En plus, l'utilisation de système d'information au niveau interne et une bonne capacité d'adoption à l'environnement concurrentiel au niveau externe sont aussi des conditions susceptibles d'optimiser l'efficacité du SCA et d'augmenter son impact sur la performance.

Chapitre3: Etude comparative sur l'impact des coûts de gestion des stocks sur la performance des entreprises

La méthode ABC peut donc, d'après cette étude d'enquête, constituer un cadre cohérent et efficace pour la mesure et le pilotage de la performance des entreprises au Sénégal, d'après vingt-cinq ans après sa conception, l'enquête par questionnaire auprès de 62 grandes et moyennes entreprises a montré que seuls 11,29% des répondants utilisent un système de calcul et d'analyse des coûts à base d'activité fourni ces 7 entreprises utilisant un SCA aucune d'elle n'a attribué à l'adoption de l'ABC. L'amélioration de la performance enregistré, mais associé à d'autres outils de contrôle de gestion, les SCA ont joué un rôle significatif dans l'optimisation de la performance des entreprises.

Chapitre3: Etude comparative sur l'impact des coûts de gestion des stocks sur la performance des entreprises

Section 02 : Impact de l'optimisation de la gestion des stocks par le modèle WILSON sur la performance

Nous allons présenter dans cette section les inconvénients de l'utilisation de la méthode ABC par l'entreprise RAMDY, pour optimiser leur processus de gestion des stocks des matières premières et nous allons montrer comment les candidats de cette étude que l'optimisation de la gestion des stocks par le modèle WILSON permet au mieux l'amélioration de la performance.

A propos de cette entreprise, il y a lieu à signaler que la SARL Ramdy Ex (laiterie DJURDJURA), créé le 01/01/1983, est spécialisée dans la production laitière. Le 15 octobre 2001, le groupe français DANONE s'est associé avec la laiterie DJURDJURA pour les activités yaourts, pâtes fraîches et desserts. Depuis, l'activité de la laiterie DJURDJURA s'est consacrée aux productions des fromages fondus, aux pâtes molles et au lait pasteurisé.

1. Application de la méthode ABC et ses limites

A titre d'information sur leurs matières premières, il s'agit de la réception et entreposage des matières premières qui sont des produits initiaux servant à la production ou à la fabrication de produits finis. L'entreprise Ramdy dispose d'environ 250 matières premières qui nécessitent une transformation pour l'utilisation (poudre, sucre, cheddar, aluminium...)

Pour maîtriser ces articles, elle les répartit par différents types afin d'y avoir un bon suivi. La SARL Ramdy utilise la répartition par famille : c'est-à-dire regrouper les emballages ou les ingrédients de même nature en une seule famille.

Généralement, l'entreprise effectue une classification selon la méthode ABC en triant les articles par pourcentage décroissant de consommation et elle calcule les pourcentages cumulés de consommation que présentent ses articles ainsi triés, puis elle fixe arbitrairement des bornes à ce cumul. L'ensemble des articles représente 50 % de la consommation totale seront dits de classe A. Les suivants jusqu'à atteindre 80 % sont dits de classe B ; et les articles restants sont dits de classe C. De ce fait, elle s'intéresse dans cette application à

Chapitre3: Etude comparative sur l'impact des coûts de gestion des stocks sur la performance des entreprises

l'ensemble des ingrédients qui constituent ses trois principaux produits et qui sont le FROMAGE, le YAOURT AROMATISE et la crème dessert (FLAN NAPPE)⁵⁴.

Par ailleurs, au sein de l'entreprise RAMDY, les articles sont classés selon un ordre d'importance :

Classe A : POUDRE DE LAIT 26 %, CHEDDAR, POUDRE DE LAIT 0% et la BANDE PS, qui sont considérés comme les plus importants, à forte consommations et à fort taux de rotation.

Classe B : SUCR BLANC, ALLUMINIUM, GELIFIANT ADG 24, qui sont considérés de moyenne valeur.

Classe C : BARQUETTE, BEURRE, DECOR, MATIERE GRAISSE VEGITALE, SEL DE FONTE, LACTORESUM, AMIDON 06214, MIX PAP, AMIDON 03842, MIX PAP FLAN NAPPE, FERMENT, AROME, AROME VANILLE, GELIFIANT GRINSTED ACH 210, SEL DE TABLE, qui sont considérés de faible valeur.

L'entreprise RAMDY utilise seulement méthode la méthode ABC pour optimiser la gestion de ses stocks et cette méthode comporte certaines limites car elle sert à classer ses différentes matières premières et à d'identifier les éléments prioritaires, c'est pour cette raison que l'entreprise a pu constater l'augmentation de coût de stockage par rapport au coût de passation de commande dans les différentes matières premières. En plus, cette méthode de gestion des stocks est théorique. Leur application réelle peut varier beaucoup d'une entreprise à une autre.

A titre indicatif, on a vu dans le chapitre précédant que les stocks constituent des valeurs d'exploitation à gérer. Toutefois, leurs existences engendrent des coûts. Lorsque des stocks sont moins importants, l'entreprise est menacée de rupture de stock. Cette rupture crée des coûts supplémentaires et surtout entache l'image de marque de l'entreprise. Contrairement, lorsque les stocks sont trop importants, ils constituent des immobilisations qui gonflent le prix de revient et perturbent l'équilibre de la trésorerie.

Aussi, il urge pour toute entreprise d'instituer impérativement une gestion saine des stocks dont elle a la possession. Toute optimisation de la gestion s'accompagne

⁵⁴ Mémoire fin de cycle, réalisé par AMARI A. et AMROUCHE N., sur l'optimisation de la gestion des stocks cas RAMDY (akbou), master Logistique et distribution, université de Béjaia, promotion (2019).

Chapitre3: Etude comparative sur l'impact des coûts de gestion des stocks sur la performance des entreprises

inévitablement de la recherche de la minimisation des coûts des produits laquelle dépend d'une bonne politique d'approvisionnement et d'une gestion rationnelle et adéquat des stocks.

2. Optimisation de la gestion des stocks par le modèle WILSON

La gestion optimale des stocks est l'ensemble des voies et moyens mis en oeuvre par le gestionnaire pour que l'entreprise supporte le coût global de stockage le plus faible possible. Généralement des modèles mathématiques admis dans le cadre de la recherche opérationnelle sont mis à contribution afin de satisfaire les exigences de rationalisation de gestion de stock dont la plus utilisée est la méthode de la quantité économique à commander (modèle de WILSON) que nous présenterons dans la suite par des exemples dont les données sont tirées au niveau de la SARL RAMDY.

La gestion des stocks par la quantité économique à commander consiste à répondre aux questions suivantes : Comment minimiser les stocks ?, Que doit-on commander ?

Comme nous avons déjà cité dans le chapitre 0, le principe de la quantité économique à commander ou modèle de WILSON tente d'y répondre. Le principe est basé sur les hypothèses suivantes : au cours de la période considérée (l'année en général), la demande connue de façon certaine. Cette demande est uniformément répartie dans le temps (il n'ya pas de variation saisonnière). Les délais de livraison sont connus et strictement respectés. Le prix d'achat est constant (indépendant de la quantité commandée). Dans un tel contexte, il ne saurait y avoir des ruptures de stock. Nous parlerons ici : Du coût de possession de stock et du coût de lancement des commandes.

Nous allons présenter dans les calculs suivants l'optimisation de la gestion des stocks de la SARL RAMDY par le modèle WILSON.

Application N°1: Optimisation de la gestion de stock poudre du lait 26% :

Les données suivantes sont relatives à la poudre du lait 26% :

*la consommation annuelle : 1 044 475 kg ;

*le prix unitaire : 365 DA/kg ;

*les frais de passation d'une commande : 1000 DA ;

Chapitre3: Etude comparative sur l'impact des coûts de gestion des stocks sur la performance des entreprises

*Le taux de possession : 20% ;

*le nombre de commande : 200 commande/an ;

*le stock moyen : 106 600 kg

D'abord, le calcul du coût de passation et le coût de possession se fait comme suit :

- **Le coût de passation :**

Coût de passation = coût de passation d'une commande * le nombre de commande.

Donc : Coût de passation = 1000 * 200 = 200 000 DA.

- **Le coût de possession (stockage):**

Coût de possession = stock moyen * prix unitaire * taux de possession.

D'où : Coût de possession = 106 600 * 365 * 20% = 7 781 800 DA.

Commentaire :

D'après les calculs des deux coûts passation et stockage liés à la politique d'approvisionnement de l'entreprise, le coût de stockage est plus élevé par rapport au coût de passation, d'où **200 000 ≠ 7 781 800, donc CS ≠ CP**

Pour optimiser cette gestion des stocks de la poudre du lait 26%, il est important de procéder au calcul (la quantité économique « **Qe** », le nombre de commande optimal « **N*** » et la période optimale « **p*** »).

- **La quantité économique :**

$$* \text{La quantité économique} = \sqrt{\frac{2 * C * P}{C_u * i}} = \sqrt{\frac{2 * 1\,044\,475 * 1000}{365 * 20\%}} = \sqrt{\frac{2\,088\,950\,000}{73}} =$$

$$\sqrt{28\,615\,753.424} = \mathbf{Qe = 5\,349,369 \text{ DA.}}$$

Avec :

C : consommation annuelle ;

P : coût de passation d'une commande ;

Cu : coût unitaire ;

Chapitre3: Etude comparative sur l'impact des coûts de gestion des stocks sur la performance des entreprises

I : taux de possession.

- **Le nombre optimal**

$$\text{*le nombre optimal} = \sqrt{\frac{c*cu*i}{2*p}} = \sqrt{\frac{1\ 044\ 475*365*20\%}{2*1000}} = \sqrt{\frac{76\ 246\ 675}{2000}} =$$

$$\sqrt{38\ 123,3375} = N^* = \mathbf{195,252 \text{ commande / an.}}$$

Avec :

C : consommation annuelle ;

Cu : coût unitaire ;

I : taux de possession ;

P : coût de passation d'une commande.

- **La période optimale :**

$$\text{La période optimale} = \frac{12}{N^*} = \frac{12}{195,252}$$

$$\mathbf{P^* = 0.0614}$$

Avec :

N* : nombre de commande optimale.

Donc, le calcul le coût total se fait comme suit :

$$\mathbf{CT = (C * CU) + (CU * I * \frac{Qe}{2}) + (p * \frac{C}{Qe})}$$

$$\mathbf{CT = (1\ 044\ 475 * 365) + (365 * 20\% * \frac{5349,369}{2}) + (1000 * \frac{1\ 044\ 475}{5349,369})}$$

$$\mathbf{CT = (381\ 233\ 375) + (365 * 0,2 * 2674,6845) + (1000 * 195,252)}$$

$$\mathbf{CT = 381\ 233\ 375 + 195\ 252 + 195\ 252}$$

Avec :

C : consommation annuelle ;

Chapitre3: Etude comparative sur l'impact des coûts de gestion des stocks sur la performance des entreprises

Cu : coût unitaire ;

I : taux de possession ;

Qe : la quantité économique ;

P : coût de passation d'une commande.

D'après les résultats de l'application, pour une bonne fonction de stockage, basé sur la « **Qe** », « **N*** » et « **p*** », il est constaté que le coût de stockage est égale au coût de passation (**CS = CP**) :

$$195\ 252 = 195\ 252$$

Application N°2 : Optimisation de la gestion de stock de Poudre du lait 0% et chidar

On procède de la même manière comme le cas de l'application précédente, nous présenterons les calculs sur la base des données des tableaux suivants : les coûts de passation et les coûts possession des produits : Poudre du lait 0 % et Chidar, puis nous présenterons leurs optimisations :

Tableau N°05 : Calcul du Coût de passation et coût de possession des produits Poudre du lait 0 % et Chidar :

| | Poudre du lait 0% | Chidar |
|---------------------------|---|--|
| Données | <ul style="list-style-type: none"> * la consommation annuelle : 825 450 kg * le prix unitaire : 310 DA/kg * les frais de passation d'une commande : 800DA * Le taux de possession : 30% * le nombre de commande : 225 commande/an * le stock moyen : 80 537.5kg | <ul style="list-style-type: none"> * la consommation annuelle : 175 822 kg * le prix unitaire : 506 DA/kg * les frais de passation d'une commande : 1 500DA * Le taux de possession : 35% * le nombre de commande : 120 commande/an * le stock moyen : 42 316 kg |
| Coût de passation | 180 000 DA | 180 000 DA |
| Coût de possession | 7 489 987.5 DA | 7 494 163.6 DA |

Source : Données de l'entreprise RAMDY

Après avoir calculé les coûts de passation et les coûts de stockage liés à la politique d'approvisionnement de l'entreprise, il est remarqué que les coûts de stockage sont supérieurs aux coûts de passation, **donc CS ≠ CP**.

Chapitre3: Etude comparative sur l'impact des coûts de gestion des stocks sur la performance des entreprises

Tableau N°06: Optimisation de la gestion des stocks des produits Poudre du lait 0 % et Chidar

| | Poudre 0% | Chidar |
|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Quantité économique | 3 768 .4599 DA | 1 725.7900DA |
| Nombre optimal | 219,0417 commande / an | 101,8791 commande / an |
| Période optimale | 1.61 jours | 3.53 jours |
| Coût de passation | 175 233 | 152 818 |
| Coût de possession | 175 233 | 152 818 |

Source : Réalisé sur la base des données de l'entreprise RAMDY.

D'après les résultats de cette application, une fois il est optimisé la gestion des stocks par « Q_e », « N^* » et « p^* », il est constaté ce résultat : $CS = CP$

D'après les résultats précédents, il est toujours obtenu que le coût de possession ou de stockage soient supérieurs au coût de passation, cela veut dire que la méthode de gestion des stocks utilisée (ABC) par l'entreprise n'est pas optimale. Après l'optimisation de la gestion des stocks par la quantité économique « Q_e », le nombre de commande optimale « N^* » et la période optimale « P^* », il est conclu qu'il faut réduire le nombre de commande lié à l'acquisition des matières premières.

3. Les problèmes liés à la gestion des stocks et ses conséquences

Gérer un stock, c'est donc mettre en œuvre des techniques qui permettront de minimiser les coûts de stockage tout en se préservant contre les ruptures de stock. D'après cette étude, il est constaté que le coût de possession est supérieur au coût de passation et les causes principales de cette différence sont :

- Le transport : l'entreprise RAMDY ne possède pas de son propre transport, elle fait toujours appelle à des prestataires de service.
- Espace : l'entreprise RAMDY ne dispose pas d'un espace suffisant pour leurs marchandises « matière première », elle loue des entrepôts.
- Déchargement : toujours l'entreprise RAMEDY faits appelle à des prestataires de services pour décharger leurs marchandises « matière première ».

Chapitre3: Etude comparative sur l'impact des coûts de gestion des stocks sur la performance des entreprises

L'entreprise dispose également d'un stock d'articles à forte rotation qui ne devrait aucun cas connaître des ruptures, comme⁵⁵ : les petits emballages à moyenne consommation (Aluminium, film Sherbét...) et autres emballages (boite ronde, bande PS), ce manque d'article en stock peut engendrer des coûts énormes à l'entreprise.

Malgré sa politique d'approvisionnement, l'entreprise connaît des ruptures de stock de certains produits. Cette rupture peut survenir grâce au retard des livraisons, au choix approximatifs des fournisseurs, à la non maîtrise du stock de sécurité et aussi de l'abondance des demandes des clients.

En conséquence, les ruptures fréquentes de stock entraînent un retard d'exécution des tâches et donc un retard dans la livraison des travaux, ce qui crée une mauvaise image de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise, dans le souci premier d'être rentable et de préserver son image, verra certaines de ses charges augmentées à l'instar des charges supplémentaires d'approvisionnement. Par ailleurs, le délai prolongé d'exécution peut être à l'origine du départ de certains clients en proie d'une crise de confiance vis-à-vis de l'entreprise par rapport à leurs attentes.

L'espace du magasin général à l'entreprise n'étant pas très grand pour répondre aux exigences de stockage, la structure devrait connaître une optimisation de l'espace. C'est ainsi que certains produits, comme les matières grasses, les sels et les emballages, ne devraient pas être commandés en grande quantité car ce sont les articles les moins consommés. Toutefois, le sur stockage trouverait son origine dans les commandes peu judicieuses dont les motivations sont loin d'être en rapport et en rigueur managériale, à savoir : Le non maîtrise du stock existant et de l'entreposage.

Par ailleurs, ce sur stockage peut entraîner des pertes énormes dans l'entreprise (risque de dévalorisation, de vol, de destruction ...), De ce fait, si cet argent avait été déposé en banque, il aurait produit des intérêts nécessaires permettant à l'entreprise de pouvoir couvrir certaines de ses charges ; de plus, le sur stockage réduit l'espace dans le magasin. Plus l'entreprise stock, plus le coût de stockage est élevé à cause des frais engagés pour la sécurité et l'entretien des articles, ce qui peu amener la réduction du bénéfice de l'entreprise.

⁵⁵ Données tirées à partir du Mémoire fin de cycle, réalisé par AMARI A. et AMROUCHE N., op-cit.

Chapitre3: Etude comparative sur l'impact des coûts de gestion des stocks sur la performance des entreprises

Subséquentement, lorsqu'il s'agit à gérer des stocks destinés à la vente, le sur stockage aura des conséquences néfastes sur l'entreprise⁵⁶ :

- **Des effets négatifs sur la performance commerciale et les marges** : Le sur stockage élevé peut conduire à perdre des ventes car la capacité de réaction à la demande client est inférieure à celle d'un concurrent moins chargé. Dans ce cas, l'entreprise n'a plus la capacité financière à s'adapter autant qu'il le faudrait. Puis, si elle dispose encore de cette capacité financière et qu'elle peut acheter les produits répondant à la demande, elle créera un problème d'écoulement pour les anciennes références qui seront, au moins partiellement, cannibalisées par les nouvelles. Il faudra provisionner ces stocks moins demandés par les clients avant de les vendre au rabais. Enfin, le sur stockage dans les entreprises où la tendance est à la baisse des prix, c'est aussi une perte d'opportunité de marges.

- **Des effets négatifs sur les coûts directs et les frais de structure** : Le coût de détention physique des stocks est important : Les locaux, le matériel, les assurances, l'entretien, le personnel de manutention et gestion... Ces coûts sont évidemment plus faciles à connaître lorsque la fonction stockage est externalisée.

- **L'impact sur le BFR⁵⁷ de l'entreprise** : Passé le délai de paiement accordé par les fournisseurs, le stock pèse de tout son poids sur le besoin financier courant de l'entreprise. L'idéal, c'est bien sûr de pouvoir vivre avec un BFR négatif. C'est ce qui a largement contribué à la performance de la grande distribution : Une gestion des stocks tendue, des encaissements clients comptant et une pression forte sur les fournisseurs pour qu'ils accordent de longs délais de paiement. Sans prétendre atteindre un tel résultat, il est évident que la recherche du niveau juste de stock est l'une des conditions de la bonne santé financière de l'entreprise.

⁵⁶ <https://www.distributique.com/experts/lire-l-impact-d-un-stock-eleve-sur-la-rentabilite-et-le-bfr-37.html>
consulté le 10/08/2020.

⁵⁷ Le BFR (besoin en fonds de roulement) est le montant du poste clients et des stocks moins le crédit fournisseurs, c'est-à-dire les besoins financiers nécessaires à l'entreprise pour fonctionner au jour le jour, il est directement impacté par un montant élevé des stocks

Conclusion

Conclusion

Au terme de ce dernier chapitre, nous nous rendons à l'évidence que notre étude nous a permis de mieux cerner la notion de gestion de stock, de d'apprécier la notion de minimisation des coûts de gestion et son impact sur la performance des entreprises.

Dans la première section, nous avons présenté une enquête quantitative par questionnaire réalisée auprès de 62 entreprises sénégalaises, afin de mieux étudier l'impact de l'utilisation des SCA ou la méthode ABC à l'amélioration de la performance des entreprises.

Il est démontré, qu'au Sénégal, le rôle joué par les SCA dans l'amélioration de la performance est associée à l'utilisation d'autres méthodes de contrôle de gestion. Car, seules 14.29% des 7 entreprises utilisant la méthode pensent que son utilisation a permis une amélioration de la performance, mais dans le cas où son utilisation est associée à d'autres outils de pilotage de la performance.

Dans la seconde section, nous avons présenté la méthode utilisée par l'entreprise pour optimiser leur gestion des stocks, en utilisant la méthode ABC avec le classement des matières premières du plus important au moins important, puis continué notre étude par l'optimisation par le modèle WILSON en utilisant la « quantité économique Q_e , le nombre de commande optimale N^* et la période optimale P^* . Cette méthode fait ressortir les limites de la méthode ABC.

D'après cette étude, nous avons relevé les difficultés de la gestion de stock, à savoir : les problèmes d'approvisionnement aléatoire, la non maîtrise de l'entreposage et aussi la non maîtrise de la quantité de produits en stock, et enfin, ses conséquences sur la performance de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale :

L'une des principales fonctions de l'entreprise est la gestion des stocks, elle repose sur les opérations de stockage des matières premières et des produits. L'objectif pour un bon gestionnaire de stock est d'avoir une gestion optimale des stocks c'est-à-dire de n'avoir ni un surplus de stock, ni de tomber en rupture de stock.

Dans les deux chapitres théoriques, nous avons essayé de présenter les concepts de base sur la gestion des stocks et l'importance qu'elle présente dans l'entreprise. Nous avons étudié aussi les différentes méthodes qui permettent d'optimiser leur gestion. Puis, nous avons également essayé de présenter les notions de bases sur la performance, notamment ses différentes typologies.

Notre partie pratique s'est porté sur une étude comparative : l'impact des méthodes des coûts de gestion de stock sur la performance des entreprises entre les entreprises sénégalaises et l'entreprise RAMDY afin de mettre en place la méthode ABC au niveau des entreprises sénégalaises et WILSON au niveau de l'entreprise RAMDY.

Depuis, le but de notre mémoire, nous avons toujours une préoccupation en tête :

Quelle est l'impact des coûts de gestion des stocks sur la performance des entreprises ?

Durant notre recherche sur l'entreprise RAMDY et les entreprises sénégalaises, nous avons obtenus des résultats a fin de répondre à notre problématique et pour affirmer nos hypothèses.

Dans le cas des entreprises sénégalaises, nous avons constaté que les entreprises sénégalaises utilisent la méthode ABC qui constitue un cadre efficace afin de mesurer la performance de l'entreprise. Cette méthode a un impact positif sur l'amélioration de ces entreprises. Il est également démontré que parmi les entreprises utilisant la méthode ABC, aucune d'elles n'a attribue à l'adoption de cette méthode l'amélioration de la performance enregistrée, mais, associe à d'autres outils de contrôle de gestion, les SCA ont joué un rôle significatif dans l'optimisation de la performance des entreprises, soit dans 14.29% des cas.

Conclusion générale

L'apport relativement limite des SCA aux dispositifs de contrôle de gestion est la résultante d'un ensemble de difficultés et d'obstacles rencontrés par les entreprises lors de leur utilisation, à savoir : les difficultés techniques, managériales et organisationnelles.

Par contre, dans de l'entreprise RAMDY, nous avons constaté que l'entreprise RAMDY utilise la méthode ABC pour optimiser la gestion de ses stocks et que cette dernière n'est pas optimale; cela est due à l'augmentation de coût de stockage par rapport au coût de passation de commande dans ses différentes matières premières.

L'atteinte de l'objectif pour l'entreprise RAMDY n'aura pas pu être réalisé sans l'utilisation d'une autre méthode d'optimisation de la gestion de ses stocks. L'application du modèle WILSON est efficace pour optimiser la gestion des stocks de la SARL RAMDY, ce qui va lui permettre d'équilibrer entre les coûts de stockage et les coûts de passation, et avoir une bonne gestion des stocks de stock.

C'est ainsi que nous avons relevé que les difficultés de la gestion de stock sont pour la plus part du temps liés aux problèmes d'approvisionnement aléatoire, la non maîtrise de l'entreposage et aussi la non maîtrise de la quantité de produits en stock. Ces problèmes énumérés ci-dessus peuvent ralentir la croissance, la pérennité et détruire l'image de l'entreprise auprès de la clientèle. L'équilibre étant difficile à atteindre, il faut cependant réduire des surcoûts engendrés pour ne pas diminuer la rentabilité de l'entreprise.

Au final, le modèle basé sur la quantité économique semble séduisant mais les hypothèses sur lesquelles il repose sont souvent très éloignés de la réalité car il considère que l'avenir est certain et que la demande est connue, ce qui n'est pas souvent le cas dans la pratique où la consommation n'est pas constante et qu'aucune pénurie n'est admise, ce qui n'est pas vérifié car, il existe d'une part des aléas qui influencent les livraisons et d'autre part une relation entre coût de réapprovisionnement et la quantité commandée qui sont des variables aléatoires.

En définitive, malgré les limites qui font du modèle de WILSON un modèle théorique, nous pouvons remarquer que ces hypothèses ont eu le mérite de simplifier les modèles mathématiques de la gestion des stocks. Nous ne prétendons pas que la critique du modèle constitue une menace ; c'est pourquoi nous resterons ouverts à toutes les suggestions constructives visant à améliorer ce travail.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- ANDRE Marchal, logistique globale, Ellipses édition marketing, paris, 2006.
- ANNE Gratacap et PIERRE Médane, management de la production, 3eme édition, Dunod, paris ,2009.
- AMIEL MICHEL, BONNET FRANCIS, JACOBS Joseph, management de l'administration, 2^{ème} éd, de Boeck Université de paris.
- A ,Fernandez, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'organisation, paris, 2009.
- CORSI Patrick et niveau NEAU Erwan, les dynamiques de l'innovation, (modèle, méthode et outils), éd LAVOISIER, Paris, 2001.
- DOIRATH Brigitte Economie de l'entreprise, 2^{ème} édition éd HACHETTE supérieur, paris, 200.
- ECOSIP Economique, dialogue au de la performance en entreprise : les enjeux, éd L'harmattan.
- Géorgale Javal : organisation et gestion de la production, édition Dunod, 2^{ème} édition, paris, Pierre Zeranti, pratique de la gestion des stocks , 6^{ème} édition Dunod , paris, 2001.
- Pierre. zeranti, Fabrication Mocellin : pratique de la gestion des stocks, 7^{ème} éditions, Dunod, paris 2005.
- Pierre Zermati, pratique de la gestion des stocks, 6^{ème} édition Dunod, paris, 2001.

Rapport et revue :

- Serigne Diop, L'impact de l'adoption des systèmes de coûts à bases d'activités sur la performance des entreprises sénégalaises, Revue Economie, Gestion et Société, 2015.
- Vallin, Détermination d'une période économique robuste dans le cadre du modèle de Wilson, LAMSADE, Universalité de paris dauphine, 1999.
- LEBAS M, « oui il faut définir la performance », in revue de comptabilité n°269 ? Juillet, aout, 1995.

Mémoires et thèses :

- Asmani Yasmin, (2018)« La contribution de la veille commerciale à la performance de l'entreprise le cas de La fromagerie ESSENDU », option Management Stratégique fin cycle master, Béjaia.
- AMARI A. et AMROUCHE N.(2019) « l'optimisation de la gestion des stocks cas RAMDY(Bejaia), mémoire fin de cycle, master Logistique et distribution.

Bibliographie

- Boughelous Fairouz et Saadi Souhila(2007), « l'importance de fonction de contrôle de gestion dans l'entreprise cas CEVITAL (Bejaia) », mémoire fin de cycle master.
- Sh MIRDAMAD [2014] « système d'aide la décision pour la génération des processus d'inspection pour la fédération des expertises métier » thèse de doctorat, paris Tech .Ecole nationale supérieure d'arts et métiers –ENSAM, 2014.
- OUALI Y, YVON, « Evolution de la de la performance de la fonction contrôle de gestion » cas LONAS, MPCGF, 8^{eme} promotion.

Site web :

- <http://www.logistiqueconseil.org/articles/>.
- <http://www.academia.edu/36582734/optimisation> de- la- gestion -des- stocks.
- <http://pdf.semanticsholar.org>.
- <https://debitoor.fr/terme-comptable/couts>.
- <https://www.tifawt.com/economie-et-gestion/cout-caracteristiques>
- <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-l'entreprise>
- [https:// Hal, archives – ouverts. FR /Hal- 01300862/ document](https://hal.archives-ouvertes.fr/Hal-01300862/document)
- Entrepôt -magasin /Gestion - des-stocks, htm: //pro-spareblog.com.
- Petit- entreprise –net /p-1334-G1 –définition de – la- gestion – des stocks – html.
- Dépôt –e .uptr.Ca /Id /eprint /4926/1/000634334.pdf consulté 21-08-2020.
- Genius.laposte.fr/blog/méthods-gestion-stock.
- Logistiqueconseil.org/article/logistique/cout-calcule.htm.
- LEDAIN et NDAO 1997, cité par (Idem).
- Bruyeres-lyc.spip.ac-rouen.fr/IMG/PDF/synthèse-chap-3.pdf.
- Usinouvelle.com/ article/les 11 méthodes –de-gestion – pour –les- commerçants, N953556.
- Logistiqueconseil.org/article/logistique/cout-calcule.htm
- Logistique conseil. Org /Articles / logistique / méthodes –Pareto 20-80-abc. Htm

Liste des tableaux

Liste des tableaux

| Tableau N | Titres | pages |
|------------------|---|--------------|
| 01 | Comparaison entre la performance interne et la performance externe | 32 |
| 02 | Apport des SCA au renouvellement de contrôle et à la gestion de la performance | 43 |
| 03 | Les différents statuts de la méthode ABC par rapport à l'amélioration de la performance de l'entreprise | 44 |
| 04 | Contribution de la méthode ABC à l'amélioration de la performance des entreprises | 46 |
| 05 | Calcul de Coût de passation Coût et de possession des produits poudre de du lait 0 % et Chidar | 53 |
| 06 | Optimisation de la gestion des stocks des produits poudre du lait 0 % et Chidar | 54 |

Liste de la figure

La liste des figures

| Figures N° | Titre | pages |
|-----------------------|---|--------------|
| 01 | Représentation de la méthode ABC | 13 |
| 02 | Représentation graphique de model WILSON | 16 |
| 03 | Les différents niveaux de contribution de système ABC à l'amélioration de la performance des entreprises | 44 |
| 04 | Etat de la de la diffusion de la méthode ABC au Sénégal | 54 |

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Introduction générale01

Chapitre 1 : Généralité sur la gestion des stocks

Introduction04

Section 1 : notions de bases sur la gestion des stocks04

| | |
|--|-----------|
| 1. Définition | 04 |
| 1.1 Définition | 04 |
| 1.2 Définition | 05 |
| 1.3 Définition | 05 |
| 1.4 Définition | 05 |
| 2. Définition de la gestion des stocks | 05 |
| 3. Les différents types de la gestion des stocks | 06 |
| 3.1 selon la nature | 06 |
| 3.1.1. Les matières premières | 06 |
| 3.1.2. Les En – cours et les composants | 06 |
| 3.1.3 Les produits finis et les marchandises | 07 |
| 3.1.4 Les fournisseurs | 07 |
| 3.2 Selon la destination | 07 |
| 3.2.1 Stocks Affecté | 07 |
| 3.2.2 Stocks commun | 07 |
| 4. les flux des stocks | 07 |
| 5. les activités de la gestion des stocks | 08 |
| 6. les objectifs de la gestion des stocks | 09 |
| 7. les inconvénients des stocks..... | 09 |
| Section 2 : les méthodes de la gestion s des stocks | 11 |
| .1.la méthode ABC | 11 |
| .1.1. Définition de la méthode | 11 |
| .1.2.les principes de bases de la méthode ABC | 11 |
| .2. Classement 20/80..... | 14 |

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| .3. La quantité économique (Model Wilson)..... | 14 |
| 3.1. Définition de modèle de wilson | 14 |
| 3.2 Les hypothèses du modèle | 15 |
| .3. calcul de la quantité économique..... | 15 |
| .4. Première entré – première sorti..... | 17 |
| .5.dernière arrivé – première sorti | 18 |
| .6. Réapprovisionnement à la commande | 18 |
| .7.prévision de la commande | 19 |
| .8.Recomplètement..... | 19 |
| .9. Point de commande..... | 20 |
| Conclusion | 21 |
| Chapitre 2 : Généralité sur les coûts liés au stock et la performance des entreprises. | |
| Introduction | 22 |
| Section 1 : les coûts liés aux stocks | 22 |
| 1. Définition de coûts..... | 22 |
| 2. différents types de coût..... | 22 |
| 3. Les caractéristiques de coût..... | 23 |
| 3.1. Le champ d'application | 23 |
| 3.2. Le moment de calcul..... | 23 |
| 3.3 .Le contenu..... | 24 |
| 4. les méthodes de calcul des coûts | 24 |
| 4.1. La méthodes des coûts complets | 24 |
| 4.2. La méthode des coûts partiels | 24 |
| 4.2.1. La méthode des coûts variables | 25 |
| 4.2.2. La méthode des coûts spécifique..... | 25 |
| 5. les coûts engendrés par les stocks..... | 25 |
| 5.1 Le coût de procession du stock | 25 |
| 5.1.1. le coût de détention..... | 25 |

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| 5.1.2. Le coût de stockage physique | 26 |
| 5.2. Le coût de passation des commandes | 26 |
| 5.3. Le coût de rupture | 26 |
| 5.4. Le coût des invendus | 26 |
| Section2 : notion de base de la performance..... | 27 |
| Introduction | 27 |
| 1. Définitions..... | 27 |
| -Définition1..... | 27 |
| -Définition2..... | 27 |
| -Définition3..... | 27 |
| 2. Les dimensions de la performance..... | 27 |
| 2.1. L'efficacité..... | 28 |
| 2.2. L'efficience..... | 28 |
| 2.3. Pertinence..... | 28 |
| 2.4. L'économie..... | 28 |
| 3. Les objectifs de la performance..... | 29 |
| 4. Les caractéristiques de la performance..... | 29 |
| 4.1. Se traduit par une réalisation..... | 29 |
| 4.2. S'apprécie par une comparaison..... | 29 |
| 4.3. La comparaison traduit le succès de l'action..... | 30 |
| 5. Les typologies de la performance..... | 30 |
| 5.1. La performance économique..... | 30 |
| 5.2. La performance opérationnelle..... | 30 |
| 5.3. La performance stratégique et concurrentielle..... | 30 |
| 5.4. La performance sociale..... | 31 |
| 5.5. La performance interne et externe..... | 31 |
| 6. Les indicateurs de mesure de la performance..... | 32 |
| 6.1. Les indicateurs de performance..... | 32 |
| 6.2. Principe généraux d'un indicateur de performance | 32 |
| 6.3. Caractéristiques essentielles d'un indicateur de performance..... | 33 |

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| 6.4. Les typologies des indicateurs de performance | 34 |
| 6.4.1. Les indicateurs financiers..... | 34 |
| 6.4.2. Les indicateurs non financiers | 34 |
| 7. Les outils de mesure de la performance..... | 35 |
| 7.1. Tableau de bord..... | 35 |
| 7.1.1. Définition..... | 35 |
| 7.1.2. Le rôle du tableau de bord..... | 35 |
| 7.1.3. Objectifs d'un tableau de bord | 36 |
| 7.1.4. Elaboration d'un tableau de bord..... | 37 |
| 7.1.5. Instruments de tableau de bord..... | 37 |
| 7.2. Reporting..... | 39 |
| 8. Le management de la performance de la performance..... | 39 |
| 8.1. Qu'est ce que le management ?..... | 39 |
| 8.2. Comment manager la performance ?..... | 40 |
| Conclusion..... | 41 |
| Chapitre 3 : Etude comparative sur l'impact des coûts de gestion des stocks sur la performance des entreprises | |
| Introduction..... | 42 |
| Section 1 : L'impact de la gestion des coûts à base d'activité sur le pilotage de la performance..... | 42 |
| 1. Utilisation de la méthode ABC | 43 |
| 2. L'adaptation de la méthode ABC au Sénégal | 45 |
| 3. L'impact de l'adoption de l'ABC sur la performance..... | 45 |
| Section 2 : l'impact de l'optimisation de la gestion des stocks par le model WILSON sur la performance | 48 |
| Introduction | 48 |
| 1. Application de la méthode ABC et ses limites..... | 48 |
| 2. Optimisation de la gestion des stocks par model wilson..... | 50 |
| 3. Les problèmes liés à la gestion des stocks et ses conséquences..... | 54 |
| Conclusion..... | 57 |
| Conclusion générale | 58 |
| Bibliographie | |

Résumé

Résumé :

L'objectif principal de ce mémoire est de contribuer à l'analyse de l'impact des coûts de la gestion des stocks sur la performance des entreprises en s'appuyant sur les deux cas pratiques des entreprises sénégalaises et l'entreprise RAMDY.

De ce fait, nous allons essayer de répondre à la problématique suivante : « quelle est l'impact des coûts de gestion des stocks sur la performance des entreprises ? ».

Pour répondre à cette problématique, et confirmer nos hypothèses, nous avons présenté l'impact de l'adoption des systèmes de coût à base d'activité ou la méthode ABC sur la performance des entreprises sénégalaises, dans un premier point. Cette méthode constitue un cadre efficace afin de mesurer la performance et n'attribue à l'adoption de cette méthode l'amélioration de la performance. En second point, nous avons proposé une autre méthode qui est Wilson pour optimiser au mieux la gestion des stocks de l'entreprise des matières premières.

D'après les résultats récoltés, nous avons conclu que la méthode ABC comporte certaines insuffisances dans l'optimisation de la gestion des stocks des matières premières au sein de l'entreprise RAMDY, leur impact sur la performance est associé à l'utilisation d'autres méthodes de contrôle de gestion et dans l'objectif de ne pas tomber ni dans la rupture de stock, ni le sur stockage et ne pas diminuer la rentabilité de l'entreprise.

Mots clés : Coût, entreprise, impact, gestion des stocks, performance.