

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**Université A/Mira de Bejaïa**



**Faculté des Sciences Économiques, Commerciales**  
**Et des Sciences de Gestion**  
*Département des sciences commerciales*

**En vue de l'obtention du diplôme de MASTER en Sciences commerciales**  
**Option : *Commerce International et Logistique***

**Mémoire de fin de cycle**

**THÈME**

---

**LA CHAÎNE LOGISTIQUE ET LA GESTION DES STOCKS**  
**D'UNE ENTREPRISE**  
**Cas d'étude : IFRI**

---

**Réalisé par :**

- M<sup>lle</sup> ABBAS Sonia
- M<sup>lle</sup> MEZIANI Sarah

**Encadré par :**

- M. CHITTI Mohand

**Membres de jury :**

- **Président** : HADJI Hassiba
- **Examineur** : MOUSSAOUI Ali

*2017 / 2018*



# *Dédicace*

## *À mes très chers parents*

*Pour tout l'amour dont vous m'avez entouré, pour tout ce que vous avez  
fait pour moi.*

*Je ferai de mon mieux pour rester un sujet de fierté à vos yeux avec  
l'espoir de ne jamais vous décevoir.*

*Que ce modeste travail, soit l'exaucement de vos vœux tant formulés et de  
vos prières quotidiennes.*

*Que dieu, le tout puissant, vous préserve et vous procure santé  
et longue vie afin que je puisse à mon tour  
vous combler.*

## *À mes très chères frères et sœurs*

*Karim, Lynda, Souad, Yazid, Tahar, ma belle-sœur Elodie, Mes beaux frères  
Mehdi et Nadjim qui m'ont beaucoup aidé, mes anges Issam, Syla et Jade*

*Vous occupez une place particulière dans mon cœur. Je vous dédie ce  
travail en vous souhaitant un avenir radieux, plein de  
bonheur et de succès.*

## *À mes très chers amis*

*En souvenir de nos éclats de rire et des bons moments. En souvenir de  
tout ce qu'on a vécu ensemble. J'espère de tout mon  
cœur que notre amitié durera éternellement.*

# Dédicace

*Je dédie ce travail à :*

*Ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie, reçois à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.*

*Mon père, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie. Puisse Dieu fasse en sorte que ce travail porte son fruit ; Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi.*

*Mes sœurs et mon frère, j'espère que je serai un bon exemple pour vous, et je ferai tout pour.*

*Ma grand-mère, que Dieu t'accorde santé et longue vie.*

*Mes tantes, oncles, cousins, cousines, en particulier : mon oncle T.Mustapha et ma tante M.Hassina qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples de persévérance, de courage et de générosité.*

*Une spéciale dédicace à une personne très importante dans ma vie, mon mari T.Yassine qui a toujours été là pour moi et m'as soutenu*

*Ma belle-famille*

*Mes amis(es) en particulier : G.Sophia et A.Celia*

*Tous ceux et toutes celles qui m'ont accompagnés et soutenus durant mon cursus.*

*☞ Sarah ☞*

# Remerciements

*Nous adressons nos remerciements les plus sincères tout d'abord au « **Bon Dieu** » le tout puissant de nous avoir Guidé vers le chemin du savoir et de nous avoir Donné le courage, la patience et la santé qui nous ont été utiles tout au long de notre parcours, et aux êtres les plus chers aux mondes : « Nos Parents » pour tous les efforts et sacrifices qu'ils ont entrepris afin de nous voir réussir. Nous les remercions pour l'éducation qu'ils nous ont prodigué.*

*Nos remerciements sont adressés également à l'entreprise **IFRI** et à tout son personnel, en particulier :*

***Mr ZEGGAGH Omar, Mr BEN YAHIA Djamel, Mr RABIA Salim, Mr BERRAKI Naimet Mlle IBRAHIM Sili** pour le temps qu'il nous ont accordés et pour les informations qu'ils nous ont communiquées et l'apprentissage que nous avons bénéficié tout au long de notre stage.*

*Un remerciement spécial pour notre encadreur **Mr. CHITTI Mohand** pour son soutien, ses conseils, son orientation ainsi que ses précieuses informations.*

*Enfin, nous remercions également tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'achèvement de ce travail.*

---

# Table des matières

---

<b>CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA LOGISTIQUE ET LA CHAINE LOGISTIQUE.....</b>	<b>5</b>
<b>Introduction :</b> .....	<b>5</b>
<b>SECTION 1 : Les concepts de base sur la logistique et la chaine logistique .....</b>	<b>6</b>
1.1. Notion sur la logistique.....	6
1.1.1. Historique et définition de la logistique .....	6
1.1.1.1.Historique :.....	6
1.1.1.2.Définition :.....	7
1.1.2. Les différents types de la logistique : .....	8
1.1.3. Le rôle de la logistique :.....	10
1.1.4. Les objectifs de la logistique :.....	10
1.2. Notion sur la chaine logistique : .....	11
1.2.1. Définition de la chaine logistique : .....	11
1.2.2. La structure de la chaine logistique : .....	12
1.2.3. Les flux de la chaine logistique : .....	14
1.2.4. Les processus de la chaine logistique : .....	17
<b>SECTION2 :La gestion de la chaine logistique (SCM) :.....</b>	<b>18</b>
2.1. Définition de gestion de la chaine logistique et le SCM :.....	18
2.2. Les enjeux du Supply Chain Management : .....	19
2.2.1. Une contribution directe à la création d'avantages concurrentiels :.....	19
2.2.2. Appui à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise : .....	20
2.2.3. La diminution des capitaux immobilisés dans les opérations logistiques:.....	21
2.3. Les taches dédiées au service SCM :.....	22
2.3.1. La gestion des stocks et de l'entreposage : .....	22
2.3.2. La distribution :.....	22
2.3.3. Le transport : .....	22
2.3.4. L'import /export : .....	23
2.3.5. L'optimisation de la chaine logistique : .....	23
2.4. Les processus de prise de décision dans la chaine logistique : .....	23
2.4.1. Les décisions stratégiques : .....	24
2.4.2. Les décisions tactiques : .....	25
2.4.3. Les décisions opérationnelles :.....	26
<b>SECTION 3 : Les mesures de la performance de la chaine logistique .....</b>	<b>28</b>
3.1. Les approches principales de la mesure de la performance de la chaîne logistique :.....	28
3.1.1. Balanced Score card's (BSC) :.....	29
3.1.2. La méthode ABC : .....	30
3.1.3. Le modèle SCOR : .....	31
3.2. Méthode de mesure la performance :.....	34
3.2.1. Les modèles mathématiques :.....	34
3.2.2. Les modèles conceptuels :.....	34
3.2.3. Les modèles par simulation : .....	35
<b>Conclusion :</b> .....	<b>36</b>

<b>CHAPITRE II : Les stocks et la gestion des stocks .....</b>	<b>38</b>
<b>Introduction :.....</b>	<b>38</b>
<b>SECTION 1 : Notion général sur les stocks :.....</b>	<b>38</b>
1.1. Définition des stocks :.....	38
1.2. Les indicateurs des stocks :.....	40
1.3. Les types des stocks :.....	41
1.4. Les fonctions des stocks : .....	43
1.5. Le rôle des stocks au sien de l'entreprise : .....	43
<b>SECTION 2 : La gestion des stocks .....</b>	<b>44</b>
2.1. La définition de la gestion des stocks : .....	44
2.2. La connaissance des couts liés à la gestion des stocks : .....	46
2.2.1. Les frais de passation de commande :.....	46
2.2.2. Les frais de possession du stock : .....	46
2.2.3. Les frais de rupture de stock :.....	47
2.3. L'évaluation et valorisation de la gestion des stocks : .....	48
2.4. Les facteurs d'amélioration de la gestion des stocks : .....	51
2.5. Les objectifs de la gestion des stocks :.....	52
2.6. Les enjeux de la gestion des stocks : .....	53
<b>SECTION 3 : Les méthodes et les inventaires de la gestion des stocks .....</b>	<b>53</b>
3.1. Les méthodes de la gestion des stocks : .....	53
3.2. L'inventaire des stocks :.....	57
3.2.1. Définition de l'inventaire :.....	57
3.2.2. Les phases de l'inventaire :.....	58
3.2.3. Les types d'inventaire :.....	59
<b>Conclusion .....</b>	<b>60</b>
<b>CHAPITRE III : Etude de cas de l'organisme IFRI.....</b>	<b>62</b>
<b>Introduction :.....</b>	<b>62</b>
<b>SECTION 1 : Généralité sur l'entreprise Sarl Ibrahim et fils-Ifri .....</b>	<b>62</b>
1.1. Historique de l'entreprise « IBRAHIM & FILS « IFRI » : .....	62
1.2. Présentation des différents services et leurs missions : .....	63
1.2.1. La direction générale: .....	63
1.2.2. Secrétariat de direction:.....	63
1.2.3. Représentant du conseil d'administration :.....	63
1.2.4. Le service informatique : .....	64
1.2.5. Le service juridique:.....	64
1.2.6. Le service de sécurité industrielle :.....	64
1.2.7. Le service d'hygiène et de sécurité :.....	64
1.2.8. Le service de planification et d'ordonnancement :.....	64
1.2.9. La Direction commerciale et Marketing : .....	64
1.2.10. Direction production et maintenance: .....	65
1.2.11. Sous-direction qualité :.....	65
1.2.12. Direction comptabilité et finance: .....	66
1.2.13. Direction technique:.....	66
1.2.14. Direction logistique : .....	66

1.3.	Les filiales de l'entreprise « IFRI » :.....	67
1.4.	Évolution de l'activité d'IFRI : .....	68
1.4.1.	Le chiffre d'affaires : .....	68
1.4.2.	La gamme des produits IFRI :.....	68
1.5.	Les concurrents de IFRI :.....	69
<b>SECTION 2 : Étude de la chaîne logistique et la gestion des stocks (produit finis) de IFRI .....</b>		<b>70</b>
2.1.	Étude de la chaine logistique de l'entreprise IFRI :.....	70
2.2.1.	Présentation de la direction logistique.....	70
2.2.	L'organigramme de la Supply Chain de l'entreprise IFRI : .....	71
2.2.1.	Les indicateurs logistiques :.....	71
2.2.2.	Les missions du service logistique : .....	72
2.2.3.	Étude de la gestion des stocks des produits finis :.....	72
2.2.4.	Présentation du service de la gestion des stocks :.....	72
2.2.5.	Présentation et codification des produits finis : .....	74
2.2.6.	Les tâches principales de gestion des stocks produits finis : .....	76
2.2.7.	Les documents utilisés dans la gestion des stocks du produit finis (PF) : .....	78
<b>SECTION 3 : L'analyse des achats par la méthode ABC : .....</b>		<b>79</b>
<b>Conclusion :.....</b>		<b>84</b>
 <b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>		<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>		
<b>LES ANNEXES</b>		
<b>RESUME</b>		

---

## Liste des abréviations

---

- ABC:** Activity Based Costing
- AMA:** Américain Marketing Association
- ASLOG :** Association française des **l**ogistiques d'entreprise
- BSC:** BalancedScore Cards
- CLM:** Council of Logistics Management
- CSCMP:** Council of Supply Chain Management Professionnels
- CUMP:** CoûtUnitaireMoyenPondéré
- FIFO:** First In First Out
- LIFO:** Last InFirst Out
- NCPDM:** National Council of **P**hysique **D**istribution **M**anagement
- ONS :** Office National des **S**tatistiques
- PCG :** Plan Comptable **G**énéral
- PET :** Plastique
- PF :** Produit **F**ini
- SARL :** Société à **R**esponsabilité **L**imitée
- SC:** Supply Chain
- SCC:** Supply ChainCouncil
- SCM:** Supply Chain Management
- SCOR:** Supply Chain **O**peration **R**eference
- SNC :** Société en Nom **C**ollectif
- TIC:** Techniques d'**I**nformations et de **C**ommunication
- TIC :** Technique de l'**I**nformation et de la **C**ommunication

---

## Liste des figures

---

Figure 1 : Une chaîne logistique .....	12
Figure 2 : Différentes structures de la chaîne logistique .....	13
Figure 3 : Les Flux de la chaîne logistique.....	16
Figure 4 : Pyramide des niveaux de décisions .....	28
Figure 5 : L'apport de la démarche BSC.....	30
Figure 6 : Modèle SCOR.....	33
Figure 7 : Signification du nom SCORE .....	33
Figure 8 : les stocks, une régulation de flux Figure : les stocks, une régulation de flux.....	39
Figure 9 : Les fonctions des stocks .....	43
Figure 10 : L'arbre de la gestion des stocks .....	45
Figure 11 : First In, First Out .....	50
Figure 12 : Last In, First Out.....	51
Figure 13 : Illustration de la Méthode ABC.....	55
Figure 14 : Illustration de la loi de pareto .....	56
Figure 15 : Illustration du Modèle Wilson .....	57
Figure 16 : l'organigramme du service .....	73
Figure 17 : Tâches de gestion des stocks produits finis .....	77
Figure 18 : Diagramme en bâtonnet représente les valeurs du stock selon la méthode ABC....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Figure 19 : Définition de groupe de stocks, par jointure des centres des classe une droite.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>

---

## Liste des tableaux

---

Tableau N°1 : les différences entre les modèles de la chaîne logistique .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau N°2 : le classement des différents articles en stocks en trois famille de gestion (A, B et C)	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau N°3 : Filiale d'IFRI .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau N°4 : Évolution de chiffre d'affaire .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau N°5: La gamme des produits Eau minérale de SARL IFRI.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau N°6 : Les sodas de la SARL IFRI .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau N°7 : Les eaux minérales fruitées de la SARL IFRI .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau N°8 : Les concurrents de l'entreprise IFRI .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau N°9 : les différentes familles de produits avec leurs valeurs .....	79
Tableau N°10: calculs des valeurs cumulées décroissantes avec leurs pourcentages et pourcentages cumulé du nombre de famille. ....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau N°11 : Synthèse des données IFRI : méthode ABC.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>

# Introduction Générale

# Introduction générale

Aujourd'hui, le commerce évolue de plus en plus au niveau international et les entreprises de production développent des marchés sur plusieurs pays. Cette évolution massive nécessite un suivi pour pouvoir produire des biens et services pour satisfaire les besoins des consommateurs ; Pour mieux organiser toutes les opérations liées à cette production des biens à l'international sans contraintes ou en les diminuant les spécialistes et praticiens ont vu l'importance de la mise en place d'un service logistique.

L'utilisation du mot « logistique » est devenue de plus en plus fréquente au fil de temps ; tandis que sa signification s'élargissait, sortant du domaine militaire pour devenir un mot clef du management des entreprises. La logistique est en effet une des fonctions majeures des systèmes modernes de production et de distribution.

Afin d'être plus performant, le système logistique a cherché à intégrer tous ses agents. C'est ainsi qu'est née la notion de supply chain

Supply Chain Management définit l'ensemble des ressources, moyens, méthodes, outils et techniques destiné à piloter le plus efficacement possible la chaîne globale d'approvisionnement depuis le premier fournisseur jusqu'au client final. Il s'agit d'estimer au plus juste les besoins, les disponibilités et les capacités, afin de mieux synchroniser les éléments de la chaîne globale d'approvisionnement et de fabrication. Pour les entreprises d'envergure utilisant de nombreux sous-traitant, c'est l'unique moyen de servir les clients selon les exigences de prix, de délai et de qualité. Si une entreprise se lance dans un projet SCM c'est qu'elle souhaite améliorer les flux et les délais tout assurant une maîtrise rigoureuse des coûts.

Ainsi la gestion de la chaîne logistique consiste à optimiser l'ensemble des activités et processus d'élaboration, d'acheminement et de stockage d'un produit ou d'un service, depuis la gestion des matières premières jusqu'à celle des produits finis.

Le stock est un outil très important dans la chaîne logistique de l'entreprise. Il permet de réduire l'incertitude et de répondre plus facilement à la demande mais il représente un coût parfois élevé. Pour ces raisons, il est important de bien comprendre à quoi correspond un stock, combien il peut coûter et comment on doit le gérer.

L'un des services les plus importants dans une entreprise est celui de la gestion des stocks ; elle joue un rôle de renforcer la base économique de l'organisme, en rééquilibrant la production et la distribution.

La gestion des stocks dans une entreprise diversifiée et internationale est un élément clé de succès. Elle détermine le niveau de satisfaction du service et l'optimisation des coûts, et bien sûr évite les ruptures des stocks qui génère une perte du chiffre d'affaire de clientèle l'impact négatif sur l'image.

Etant étudiantes en CIL (Commerce International et Logistique) et que la chance nous est offerte de réaliser notre stage au sein d'une grande entreprise de renommée nationale et internationale « IFRI » ; Nous allons aborder la thématique de gestion des stocks de produit finis de cette dernière.

Notre problématique est de voir comment une bonne gestion des stocks peut appuyer la SCM dans sa globalité ?

Pour mieux cerner notre question centrale et répondre à celle-ci, nous optons pour les sous questions suivantes :

- Qu'est ce que la chaîne logistique et quel est le rôle qui lui a été confié ?
- Quelles sont les règles appliquées dans la gestion des stocks ?
- Comment l'entreprise IFRI gère-t-elle l'analyse des achats par la méthode ABC ?

Afin de répondre à la problématique et aux questions préalablement posées ; nous avons émis les hypothèses suivantes :

- ✓ Le stock permet de répondre rapidement aux besoins des clients ; La nécessité du stockage impose cependant aux dirigeants de l'entreprise IFRI de mettre en place une gestion des stocks adaptée à l'activité.
- ✓ L'optimisation du stock est essentielle pour garder les coûts sous contrôle dans la chaîne logistique et la méthode ABC est la plus efficace pour se concentrer sur les items les plus coûteux.

Pour pouvoir répondre aux différentes questions posées et apporter des informations à nos hypothèses, nous adaptons une démarche méthodologique reposant sur des recherches bibliographiques et documentaires internes et externes , qui porte essentiellement sur « L'analyse de la logistique et la gestion des stocks » ; et pour l'étude de cas de l'entreprise, on s'est appuyés

sur l'observation et l'entretien avec le responsable du stage et les informations qu'on a pu récolter durant notre stage pratique au sein de l'entreprise IFRI .

Après avoir initié notre travail par une introduction générale, nous avons réparti ce dernier en trois chapitres comme suit :

- Le premier chapitre s'articulera sur les notions de bases de la logistique et la chaîne logistique.
- Le deuxième chapitre portera sur des généralités sur le stock et la gestion des stocks.
- Le troisième chapitre présentera une étude de cas de l'entreprise IFRI en appliquant l'analyse des achats par la méthode ABC.

# CHAPITRE I

---

## GÉNÉRALITÉ SUR LA LOGISTIQUE ET LA CHAÎNE LOGISTIQUE

---

## CHAPITRE I : Généralité sur la logistique et la chaîne logistique

---

### **Introduction :**

La logistique est une fonction essentielle pour l'entreprise, car elle regroupe l'ensemble des activités en œuvre pour assurer la disponibilité d'un bien ou d'un service, dans les lieux où le besoin existe et garantir une gestion optimale de la combinaison (quantités, délais et coûts). Cette dernière ne se limite pas seulement à l'organisation des transports, des matières premières et de marchandises, mais elle regroupe l'ensemble des techniques de contrôle de gestion des flux de matières premières et des produits depuis leurs sources d'approvisionnement jusqu'au point de consommation.

L'évolution de la logistique dont ses différents acteurs à engendrer le concept de la chaîne logistique.

La chaîne logistique (supply chain) occupe une place primordiale dans le fonctionnement de l'entreprise, elle commence de fournisseur du fournisseur et se termine au client du client tout en passant par la fabrication et le stockage des produits en amont et en aval. Pour faire face à la concurrence, chaque entreprise donc se voit intéressée par la maîtrise de ce processus de façon à avoir toutes les informations nécessaires à la mise en place d'une politique commerciale, lui permettant de suivre la concurrence et préserver ses parts du marché.

Dans ce chapitre nous allons d'abord définir les notions de bases de notre sujet de recherche ainsi que les méthodes de gestion et d'évaluation de la chaîne logistique et pour cela nous avons opté pour les présenter en trois (03) sections comme suit;

La première section est consacrée à la présentation des différents concepts de base de la logistique et la chaîne logistique

La deuxième section traite la gestion de la chaîne logistique (supply chain) ;

Et enfin la troisième section ; étude des modèles et des outils de mesure de la performance logistique.

## **SECTION 1 : Les concepts de base sur la logistique et la chaîne logistique**

Pour toute démarche de la logistique il est indispensable de connaître au préalable les différents concepts relatifs à son sujet.

### **1.1. Notion sur la logistique**

La logistique provient, à l'origine, du domaine militaire, c'est tout ce qui est nécessaire (physiquement) pour réussir la stratégie et la tactique dans l'armée : transports, stocks, production, achat.

Puis, les entreprises ont adapté ces concepts au milieu industriel. Ainsi on a élargi la définition à l'étude globale des problèmes posés par l'écoulement des flux des matières et des produits des fournisseurs jusqu'aux clients <sup>1</sup>

#### **1.1.1. Historique et définition de la logistique**

##### **1.1.1.1. Historique :**

Le dictionnaire de l'Académie française donne *la science du calcul* comme premier sens au mot « logistique ». Étymologiquement, le terme « logistique » provient du grec *logistikos*, ce qui est « relatif à l'art du raisonnement ». Platon est notamment cité comme le premier à avoir utilisé le mot *logistikos* pour opposer le calcul pratique (logistique) à l'arithmétique théorique. La logistique est encore largement empreinte de cette acception puisque de nombreux travaux académiques ainsi que de nombreuses préoccupations des entreprises se centrent sur l'optimisation (de tournées, de chargement de palette, des coûts...).

Le terme « logistique » trouve ensuite son origine dans le milieu militaire et provient du grade d'un officier en charge du « logis » des troupes, lors du combat. Napoléon Ier met en place un encadrement de l'approvisionnement en vivres et en munitions. Ainsi, le grade de « major général des logis » fut donné à « un officier qui avait la fonction de loger ou de camper les troupes, de diriger les colonnes, de les placer sur le terrain » (Jomini, 1837). Le logisticien militaire avait en charge le transport, le ravitaillement et le

---

<sup>1</sup> GHEDIRA KHALED, *la logistique de la production : approches de modélisation et de résolution*, édition TECHNIP, 2006, page 116

campement des troupes. Le terme « logistique » est entré dans le langage courant à partir du début des années quatre-vingt-dix, lorsque la première guerre du Golfe a éclaté. à partir de cette période, démocratisé le mot en parlant de « soutien logistique » dans le cadre d'actions militaires ou humanitaires. Il est classiquement reconnu qu'une des principales organisations logistiques à caractère militaire du xxe siècle fut la coordination du débarquement des troupes alliées en Normandie en juin 1944. Le savoir-faire acquis s'est alors diffusé dans les entreprises, d'abord aux États-Unis, ensuite dans les pays européens. Le développement de la fonction logistique au sein des entreprises européennes est également lié à un contexte économique qui en a amené l'émergence.<sup>2</sup>

#### **1.1.1.2. Définition :**

Le mot logistique a vu sa définition évoluer, depuis sa création en 1836. Jusqu'au début des années 1900, il était surtout utilisé dans le domaine militaire. L'American Marketing Association (AMA) proposa en 1935, dans *Marketing Vocabulary*, l'une des premières définitions de la logistique : « La logistique regroupe les différentes activités réalisées par une entreprise, y compris les activités de service, durant le transfert d'un produit du site de production jusqu'au site de consommation »<sup>3</sup>

Le National Council of Physical Distribution Management (NCPDM), qui deviendra en 1985 le Council of Logistics Management (CLM) puis, en 2004 le Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), proposa une définition plus large incluant les approvisionnements et le transport : « Le processus de planification, d'exécution et de contrôle des procédures de transport et de stockage des biens (et des services) efficace et efficient, et des informations associées, du point d'origine au point de consommation dans le but de répondre aux besoins du client. »<sup>4</sup>

Quelques organisations ont cherché à normaliser la définition de la logistique. Le Conseil économique et social des Nations unies proposa de définir la logistique comme le « processus de conception et de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le sens le

---

<sup>2</sup> BARBARA LYONNET, MARIE-PASCALE SENKEL, *la logistique, édition, paris, 2005, page 9,10.*

<sup>3</sup> D Tixier, H. Mathe et J. Colin, *la logistique au service de l'entreprise : Moyen, mécanisme et enjeux, Dunod paris,, 1983, page 52.*

<sup>4</sup> Gerard Baglain et al, *management industriel et logistique, conception et pilotage de la supply chain, édition economica, 4ème édition, paris, 2005, Page 144.*

plus large. Cette chaîne peut comprendre la fourniture de matières premières nécessaires la fabrication, en passant par la gestion des matériaux sur le lieu de fabrication, la livraison aux entrepôts et aux centres de distribution, le tri, la manutention et la distribution finale au lieu de consommation».<sup>5</sup>

ASLOG (Association Française des Logistiques d'entreprise) définit la logistique comme « l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que localisation des usines et entrepôts, approvisionnements, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage, et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transport et tournées dès la livraison. »<sup>6</sup>

### **1.1.2. Les différents types de la logistique :**

On peut distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes.<sup>7</sup>

#### **a- Une logistique d'approvisionnement :**

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

#### **b- Une logistique d'approvisionnement général :**

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

#### **c- Une logistique de production :**

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

---

<sup>4</sup>REMY LE MOIGNE ,*supply chain management : achat ,production ,logistique ,transport ,vente ,2 édition Dunod, 2017 ,page 09*

<sup>6</sup> D.TIXIER, H.MATHE ET J.COLIN,*op, cit,p,12*

<sup>7</sup> PIMOR Yves, *logistique : production, distribution, soutien, édition DUNOD, 2ème édition, paris, 2005, Page4.*

**d-Une logistique de distribution :**

Celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui les produits dont il a besoin.

**e-Une logistique militaire :**

Qui vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.

**f-Une logistique de soutien :**

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

**g-Une activité dite de service après-vente :**

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

**h- Des reverse logistics :**

Parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes. Une distinction commode est celle que l'on fait souvent entre les logistiques de flux, production et distribution d'une part, et les logistiques de soutien d'autre part. Ces deux catégories de logistique ont en effet des caractéristiques assez différentes, les premières étant plus liées aux techniques de gestion de la production et aux techniques de marketing et de ventes, les deuxièmes étant plus liées à des méthodes de maintenance et de gestion de rechanges, particulièrement développées dans le domaine militaire ou dans celui de la maintenance des équipements techniques. Il y avait donc bien des logistiques différentes jusqu'à ce que le concept de *supply chain* ne vienne apporter une certaine unité en ce domaine.

### 1.1.3. Le rôle de la logistique :

La fonction de la logistique dans l'entreprise est d'assurer au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande, aux plans stratégiques et tactiques, ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseur- client qui la concerne.

Elle a pour but :<sup>8</sup>

- La gestion économique de la production, en supprimant les ruptures de stocks coûteuses et ce grâce à une information constante sur l'état du marché ;
- La réduction des stocks grâce à une rotation accélérée des marchandises entreposées ; La réponse adaptée à une demande très volatile ;
- La mise à disposition du produit chez le client final dans les délais les plus courts et au meilleur coût de distribution possible ;
- La surveillance et l'amélioration de la qualité de la chaîne qui relie le producteur au consommateur pour parvenir au « zéro défaut » du service rendu.

### 1.1.4. Les objectifs de la logistique :

On peut citer plusieurs objectifs :<sup>9</sup>

- ✓ Satisfaire la demande de flux physique (matière, transport, emballage, stock...), en accord avec le responsable de l'urbanisation de système d'information, des flux d'informations associés (notion de traçabilité).
- ✓ Elle est co-responsable de la gestion de la chaîne logistique, des moyens qui permettent d'atteindre cet objectif (matériels, machines...).
- ✓ Elle est co-responsable auprès de tous les services de la qualité des flux physiques.
- ✓ Mobiliser avec l'aide des autres services des ressources (humaines et financières) pour y parvenir.
- ✓ Au sens large, réaliser la production initiée par le service marketing /vente et est par conséquent au centre des négociations du processus métier.

---

<sup>8</sup> GRATACAP Anne, MEDAN Pierre, « logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale », Dunod, 2006 pages 19.

<sup>9</sup> MANSOURI (Hanane), MAZOUZI (Souad) « Minimisation des coûts logistiques de distribution des centres de livraison régionaux aux grossistes », mémoire master recherche, université Abedrahman, Mira Bejaia, année 2016, page 8

- ✓ Gère directement les flux matières et indirectement les flux associés immatériels : flux d'information et flux financiers.
- ✓

## 1.2. Notion sur la chaîne logistique :

La chaîne logistique est un champ d'étude important qui a donné lieu à une littérature très abondante. Il n'y a pas une définition universelle de ce terme.

### 1.2.1. Définition de la chaîne logistique :

Plusieurs définitions similaires ont été données pour définir la chaîne logistique (*supply chain*).

**Définition 1:** [*supply chain council* (SCC 97)] la définit ainsi : la chaîne logistique englobe tous les acteurs impliqués dans la production et la livraison d'un produit fini ou d'un service depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client, elle est constituée de fournisseurs, de fabricants, de distributeurs, et de clients.

**Définition 2:** [*Swaminathan & al 96*] définissent chaîne logistique comme étant un réseau d'entités autonomes ou semi autonomes collectivement responsables pour l'acquisition, la production, et la distribution de produits appartenant à une ou plusieurs familles.<sup>10</sup>

**Définition 3:** [*Tayur et al. 1999*] définissent une chaîne logistique pour un produit donné comme un système de sous-traitants, de producteurs, de distributeurs, de détaillants et de clients entre lesquels s'échangent les flux matériels dans le sens des fournisseurs vers les clients et des flux d'information dans les deux sens.

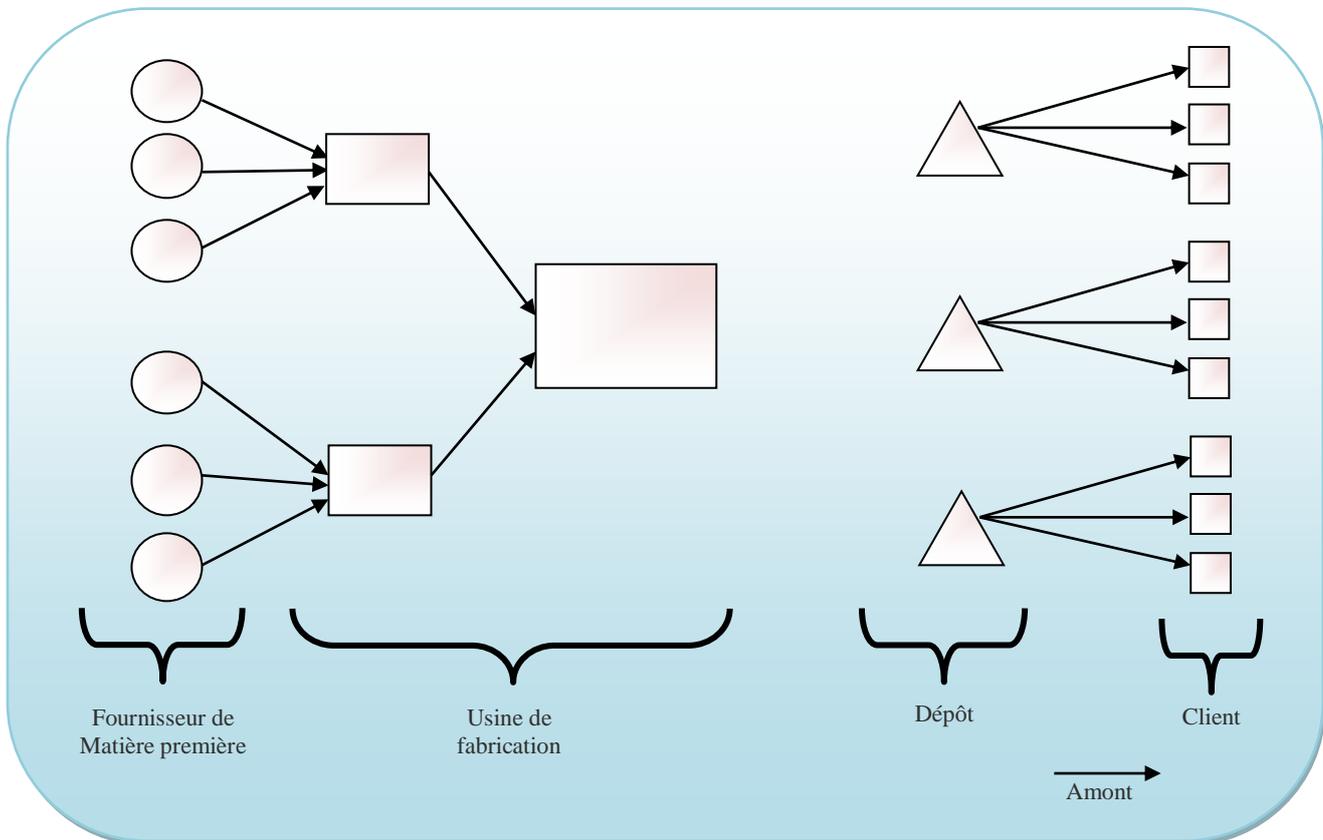
Pour d'autres ([*Mentzer et al. 2001*], [*Génin, 2003*], [*Stadtler et Kilger, 2000*]), la chaîne logistique est centrée sur l'entreprise.

Elle est définie comme un réseau d'organisations ou de fonctions géographiquement dispersées sur plusieurs sites qui coopèrent, pour réduire les coûts et augmenter la vitesse des processus et activités entre les fournisseurs et les clients. Si l'objectif de satisfaction du client est le même, la complexité varie d'une chaîne logistique à l'autre.

---

<sup>10</sup> GHEDIRA KHALED, *op. cit.*, p.118

**Définition 4 :** [Lee and Billington 95] ont une définition similaire : une chaîne logistique est un réseau de ressources qui se procurent des matières premières, les transforment en produits intermédiaires puis en produits finaux, et livrent ces produits aux clients à travers un système de distribution. <sup>11</sup>



**Figure 1 : Une chaîne logistique**

*Source : réalisé par nos soins*

### 1.2.2. La structure de la chaîne logistique :

Il est important d'identifier une structure qui permet de caractériser les entités qui interagissent pour former une chaîne logistique. Toutefois et vu la grande variété des types de fabrication et des périmètres des chaînes, il est difficile de cerner l'ensemble des cas réels des structures des chaînes logistiques dans la littérature scientifique, on distingue un ensemble de typologies usuelles, sur lesquelles sont fondées les modélisations

<sup>11</sup> MERIEM TROJET, *planification d'une chaîne logistique : Approche par satisfaction de contraintes dynamiques*, thèse en vue de l'obtention du doctorat en génie industriel, université de Toulouse 2014, page 35

existantes. Décomposent par exemple, ces structures en : série, dyadique, divergente, convergente et réseau. Les structures de base (**figure 2**) sont présentées ci-dessous :<sup>12</sup>

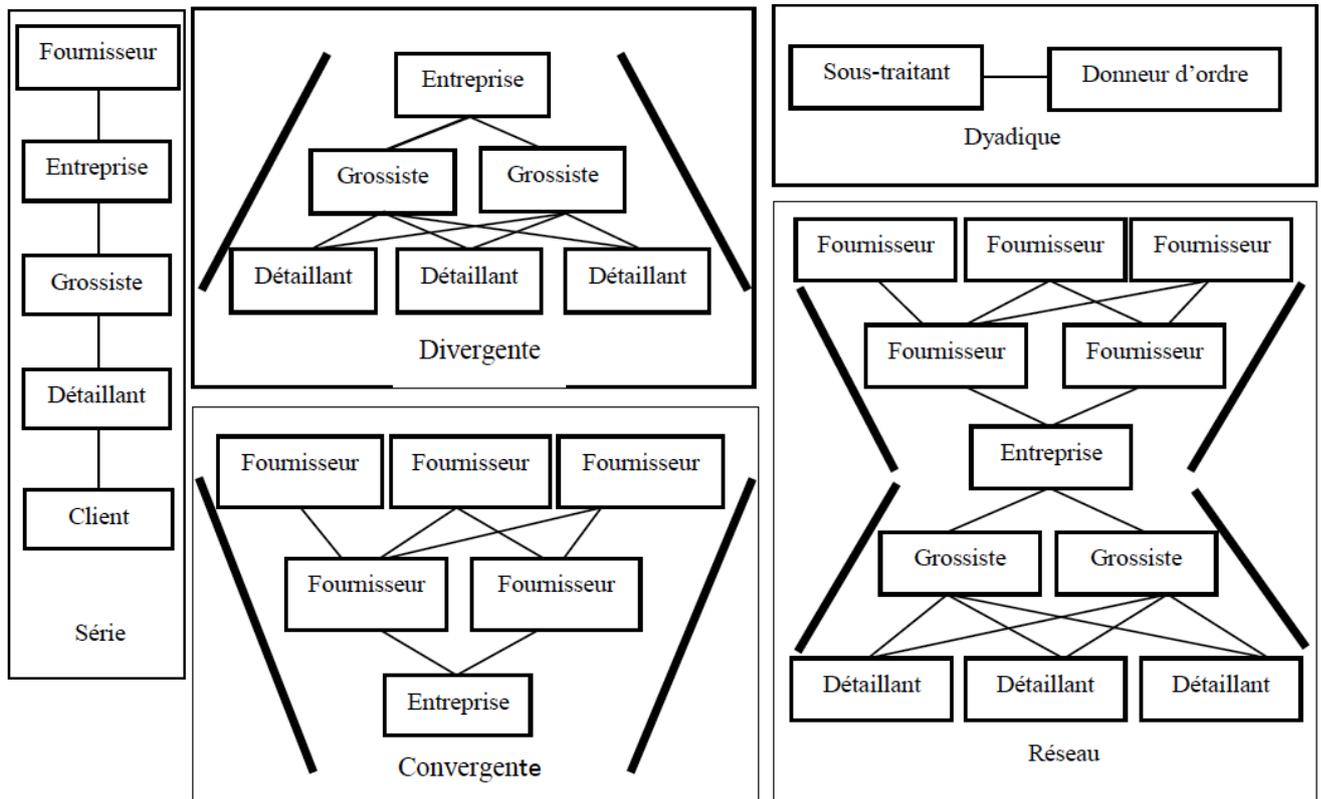


Figure 2 : Différentes structures de la chaîne logistique

*Source : (Mahmoudi ;2006)*

- ✓ **La structure série:** Elle correspond à un procédé de fabrication linéaire et vertical. Cette structure peut être utilisée, par exemple, pour étudier l'influence de la propagation de l'information sur l'ensemble de la chaîne.
- ✓ **La structure dyadique:** Elle peut être vue comme un cas particulier d'une chaîne logistique en série, limitée à 2 étages. Elle peut servir de base à l'étude de relations client/fournisseur ou donneur d'ordre/sous-traitant.
- ✓ **La structure divergente:** Elle permet de représenter un réseau de distribution où la matière part d'un point unique et se distribue à travers la chaîne.

<sup>12</sup> JAOUHER MAHMOUDI, *simulation et gestion des risques en planification distribuée de chaînes logistiques : Application au secteur de l'électronique et des télécommunications, thèse en vue de l'obtention du doctorat en logistique, 2006 page 56.*

- ✓ **La structure convergente** : Elle permet de modéliser un processus d'assemblage. Dans une chaîne convergente, la matière qui circule entre les sites converge vers un seul et même site qui est logiquement le lieu d'assemblage final.
- ✓ **La structure réseau**: est une combinaison des deux structures précédentes. Elle permet de considérer à la fois les aspects approvisionnements et distribution, mais peut s'avérer plus complexe par le nombre d'acteurs impliqués, en particulier pour des produits complexes.

Une structure purement convergente signifie l'absence de réseaux de distribution pour la vente des produits.

De même, une structure purement divergente est improbable, car cela signifierait que le produit fini ne découle que d'un fournisseur amont.

Généralement, la typologie d'une chaîne logistique est donc le type réseau, avec des ramifications plus ou moins grandes.

Ainsi certaines chaînes logistiques peuvent s'avérer très étendues, en particulier pour des produits complexes, une entreprise peut ainsi se trouver en rapport avec plusieurs fournisseurs, pour les grands réseaux, le classement des acteurs de la chaîne se fait en deux catégories :

- **Les membres essentiels** (acteurs industriels majeurs contribuant à l'élaboration du produit)
- **Les membres secondaires** (consultant, banque, partenaires de recherche,...) pour la recherche de performance, ces auteurs proposent alors de se concentrer sur les membres essentiels seulement et même sur certaines relations uniquement, notamment les relations avec les fournisseurs des composants critiques. On peut restreindre le réseau à optimiser.

### 1.2.3. Les flux de la chaîne logistique :

Nous détaillons ici les trois flux traversant une chaîne logistique : flux d'information, physique et financier.

Ces trois flux peuvent découler des règles stipulées dans le contrat de partenariat. En effet, des contrats définissent les relations entre chaque entreprise de la chaîne logistique, prévoyant notamment des pénalités en cas de retard de livraison d'un

fournisseur ou de rupture de stock, déterminant qui gère le transport et les stocks entre deux « maillons » de la chaîne<sup>13</sup>

### **A. flux d'information**

Le flux d'information représente l'ensemble des transferts ou échanges de données entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Il s'agit en premier lieu des informations commerciales, notamment les commandes passées entre clients et fournisseurs. Une commande comprend généralement la référence du produit, la quantité commandée, la date de livraison souhaitée et le prix éventuellement négocié lors de la vente. D'autres éléments peuvent s'ajouter à cette liste : la liste des options désirées pour le produit, la fréquence de livraison si besoin, ... Mais les entreprises s'échangent aussi des informations plus techniques: paramètres physiques du produit, gammes opératoires, capacités de production et éventuellement de transport, informations de suivi des niveaux de stock. Ces dernières sont de plus en plus réclamées par les clients qui souhaitent connaître l'état d'avancement de fabrication de leur produit. De manière plus générale, le principe de traçabilité se traduit par un droit de regard accru du client envers le fournisseur.

Le flux d'information est de plus en plus rapide grâce aux progrès des TIC. Le développement des flux d'information au sein de la chaîne logistique trouve ses limites dans le besoin de confidentialité entre acteurs. Par ailleurs, le problème de la qualité des données véhiculées subsiste, et le risque existe que des décisions soient basées sur des données erronées ou simplement périmées.

### **b. Le flux physique (flux de produit) :**

Le flux physique est constitué par le mouvement des marchandises transportées et transformées depuis les matières premières jusqu'aux produits finis en passant par les divers stades de produits semi-finis. Il justifie l'organisation d'un réseau logistique c'est-à-dire les différents sites avec leurs ressources de production, les moyens de transports pour relier ces sites et les espaces de stockage nécessaires pour pallier les aléas et faire tampon entre deux activités successives. En bref, l'écoulement du flux physique résulte de la mise

---

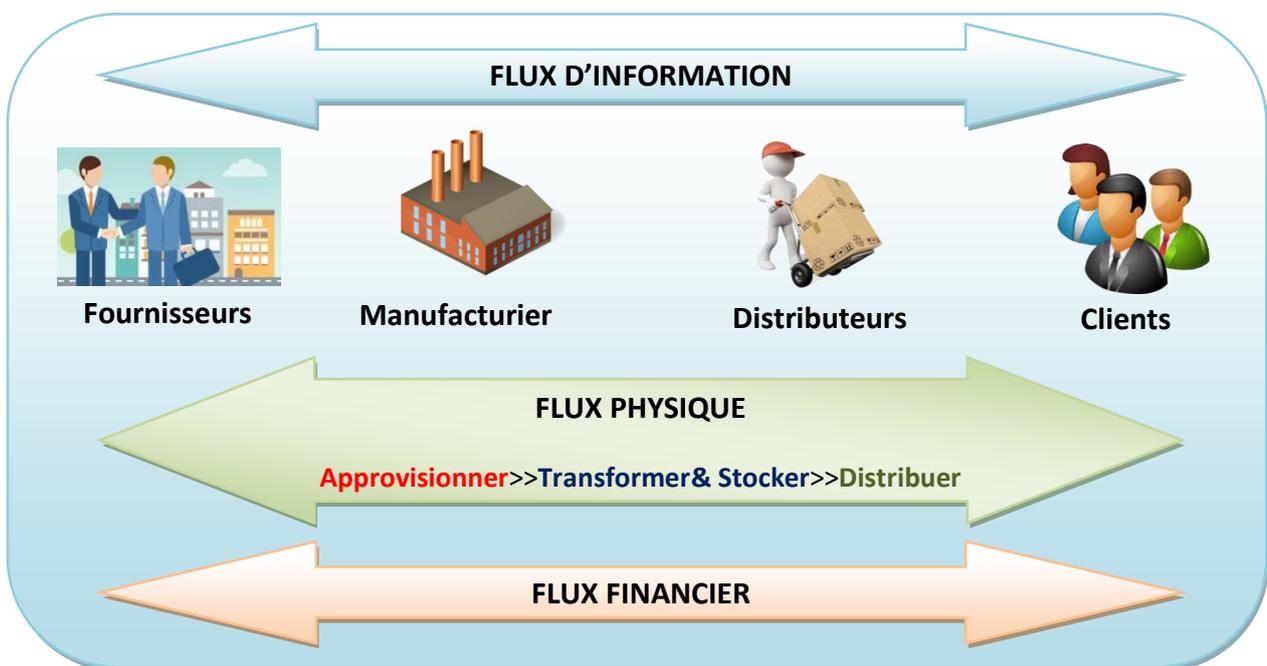
<sup>13</sup>ALEXANDRE (K), *stratégie logistique : « supply chain management »*, 3ème édition, DONOD, paris, 2004, p.19.

en œuvre des diverses activités de manutention et de transformation des produits quel que soit leur état.

Le flux physique est généralement considéré comme étant le plus lent des trois flux.<sup>14</sup>

### **C. Le flux financier :**

Le flux financier concerne toute la gestion pécuniaire des entreprises : ventes des produits, achats de composants ou de matières premières, mais aussi des outils de production, de divers équipements, de la location d'entrepôts, ... et bien sûr du salaire des employés. Le flux financier est généralement géré de façon centralisée dans l'entreprise dans le service financier ou comptabilité, en liaison toutefois avec la fonction production par les services achats et le service commercial. Sur le long terme, il correspond aussi aux investissements lourds tels que la construction de nouveaux bâtiments et de lignes de fabrication. Encore s'agit-il d'échanges avec des organismes bancaires extérieurs au réseau d'entreprises.<sup>15</sup>



**Figure 3 : Les Flux de la chaîne logistique**

*Source : Réalisé par nos soins*

<sup>14</sup> MERZOUK Salah Eddin, *problème de dimensionnement de lot et de livraison : application au cas d'une chaîne logistique*, thèse pour l'obtention du grade de docteur en automatique et informatique, université de technologie de Belfort, 2007, page 14.

<sup>15</sup> Français M-Julien, *planification des chaînes logistiques : modélisation du système décisionnel et performance*, thèse pour l'obtention de grade de docteur en productique, l'université Bordeaux 1, 2007, page 33.

### **1.2.4. Les processus de la chaîne logistique :**

Un processus est un ensemble d'activités qui définit des rôles et des relations, et qui systématisé l'organisation et la politique d'une entreprise dans le but d'atteindre certains des objectifs de cette entreprise.

Nous présentons ici les cinq processus principaux d'une entreprise, qui sont l'approvisionnement, la production, la distribution et la vente et la gestion de retour.<sup>16</sup>

#### **1.2.4.1. Le processus Approvisionnement :**

Le processus Approvisionnement se concentre sur la fourniture de tous les composants nécessaires à la fabrication. Deux grandes phases sont ici à distinguer. La première phase consiste à sélectionner les fournisseurs de l'entreprise. La seconde phase du processus approvisionnement consiste à passer les commandes des composants à ces fournisseurs en fonction de la production à réaliser.

#### **1.2.4.2. Le processus de production :**

Le processus Production concerne l'ensemble des transformations que vont subir les composants pour réaliser les produits finis de l'entreprise. L'objectif du processus Production est de fabriquer les produits requis tout en assurant la productivité du système (notamment par un taux élevé d'utilisation des ressources mobilisées).

#### **1.2.4.3. Le processus de distribution :**

Le processus de Distribution concerne la livraison des produits finis aux clients et reprend les questions d'optimisation des réseaux de distribution : l'organisation et le choix des moyens de transport, le choix du nombre d'étages (ou d'intermédiaires) dans le réseau de distribution ainsi que le positionnement des entrepôts et leur mode de gestion.

#### **1.2.4.4. Le processus de vente :**

Le processus Vente, mis en œuvre par le service commercial, développe les relations envers le client (négociation des prix et des délais, enregistrement des commandes, ...) et par extension, recherche une meilleure connaissance du marché. Ce processus de l'entreprise est également chargé de définir la demande prévisionnelle et d'intégrer des

---

<sup>16</sup> M.JULIEN FRANCOIS, *Planification des chaînes logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance*, thèse pour l'obtention du grade de docteur en productique, 2007, page 23,24

aspects commerciaux comme la durée de vie du produit pour anticiper l'évolution de ses ventes. Les aspects marketing (analyse de marché, publicité, promotions, ...) sont aussi gérés dans ce processus.

#### **1.2.4.5. Processus de gestion des retours :**

Est un processus récent dans le modèle prenant en compte toutes les activités nécessaires pour gérer le retour du produit par les clients ou par un autre maillon du réseau.

On a constaté que la chaîne logistique s'étend du premier des fournisseurs jusqu'aux clients ultimes, les consommateurs.

## **SECTION2 : La gestion de la chaîne logistique (SCM) :**

L'adoption de la démarche supply chain management ou la gestion de la chaîne logistique apparaît comme un outil de performance pour l'entreprise, puisque son ambition affichée est de répondre au triple objectif d'amélioration des niveaux de services, de réduction des coûts et de création de valeur, en gérant les relations, tant en amont qu'en aval, avec les fournisseurs et les clients.

### **2.1. Définition de gestion de la chaîne logistique et le SCM :**

[Simchi-Levi *et al.*] a défini la gestion de la chaîne logistique comme suit : « La gestion des chaînes logistiques est un ensemble d'approches utilisées pour intégrer efficacement les fournisseurs, les producteurs, les distributeurs, de manière à ce que la marchandise soit produite et distribuée à la bonne quantité, au bon endroit et au bon moment dans le but de minimiser les coûts et d'assurer le niveau de service requis par le client. »<sup>17</sup>

Selon[Tan *et al.*] « La gestion de la chaîne logistique englobe la gestion des approvisionnements et des marchandises depuis les fournisseurs de matières premières jusqu'au produit fini (et aussi de son éventuel recyclage). La gestion de la chaîne logistique se focalise sur la façon dont les entreprises utilisent les processus, la technologie et l'aptitude à améliorer la compétitivité de leurs fournisseurs. C'est une philosophie de

---

<sup>17</sup> Pierre Medan, Anne Gratacap, *op ci*, page 15.

management qui prolonge les activités classiques intra-entreprise, rassemblant l'ensemble des partenaires commerciaux avec un but commun d'optimisation et d'efficacité. »<sup>18</sup>

## **2.2. Les enjeux du Supply Chain Management :**

Les enjeux du supply Chain management sont devenus si sensibles que des organisations ont été créées autour de cette problématique: Directeur supply Chain, chef de flux ou supply Chain manager, supply Chain développement manager ... etc. Rares sont les fonctions qui ont émergé au cours des années 80 non seulement au niveau des entreprises mais aussi au niveau des comités de direction. Ces fonctions présentent la caractéristique d'évoluer de manière constante afin de s'adapter aux équilibres nouveaux dans laquelle la gestion des opérations et la supply Chain doivent s'inscrire. Ainsi, il a fallu disposer de gestionnaires opérationnels pour pouvoir faire face au management d'unités opérationnelles de plus en plus grandes. Mais également il faut disposer des compétences en matière de système d'information et gestion de projets.<sup>19</sup>

Les enjeux associés à la bonne maîtrise du Supply Chain sont trois ordres:

- Une contribution directe à la création d'avantages concurrentiels;
- Un appui à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise;
- Une diminution des capitaux immobilisés dans les opérations logistiques;

Envisageons chacun d'entre eux.

### **2.2.1. Une contribution directe à la création d'avantages concurrentiels:**

La compétition entre entreprises a pris des formes diverses, mais l'accession rendue beaucoup plus facile pour toutes, aux technologies et aux capacités de production les plus performantes et les moins chères ont conduit à exacerber, d'une part, le rôle différenciateur des services proposés aux clients et ,d'autre part ,la capacité à maîtriser l'ensemble de la chaîne des opérations au moindre coût, c'est sur ces critères que le supply Chain a acquis une dimension stratégique.

Les avantages concurrentiels qui y sont recherchés sont relatifs soit à des services fournis (disponibilités, délai, ... etc.) soit à la maîtrise des coûts opérationnels. Les services

---

<sup>18</sup> CHRISTOPHE GOUIN, *Modélisation et résolution de problèmes de planification de la chaîne logistique à l'aide du logiciel d'optimisation AIMMS*, édition, 2011, page 84

<sup>19</sup> M.AMINE MENAOUI, « l'impact de la supplychain management sur la satisfaction client », mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master 2 en management des PME-PMI, université du Maine, 2015, page 09

proposés de nos jours pris une importance autant plus grande que la notion même de services.

Les consommateurs ont tendance à abandonner l'achat d'un produit physique en leurs substituant l'achat de services (fonctionnalité attachée aux produits physique). Quant aux coûts du supply Chain, ils recouvrent les principaux postes suivants:

- Les coûts de transport, qu'ils soient amont (entre le fournisseur et l'entreprise), internes (entre des entités opérationnelles de l'entreprise) ou aval (distribution) ;
- Le coût financier des stocks;
- Les coûts de l'entreposage (instructeurs et personnels) ;
- Le coût des systèmes d'informations dédiées au supply Chain management;
- Le coût de l'organisation et des traitements administratifs.

### **2.2.2. Appui à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise:**

L'appui aux stratégies qu'elles soient de distribution ou industrielles rendent la supply Chain de plus en plus intimement lié à la stratégie globale de l'entreprise.

Dans le domaine industriel, les coûts générés par la délocalisation des productions ou par la spécialisation des usines n'ont d'intérêt que c'est les surcoûts logistiques qu'elles génèrent (relocalisation et groupage des produits sur les zones de consommation) ne viennent pas atténuer les économies ainsi réalisées. Pour maintenir cet avantage (baisse des coûts industriels) l'entreprise devra veiller autant aux coûts qui peuvent être maîtrisés au niveau de la logistique que ceux dans le domaine industriel.

De même les distributeurs ont associé leur stratégie achat et leur stratégie commerciale au développement des solutions logistiques qui les rendent possible.

Les fournisseurs ne doivent pas livrer directement les points de ventes, mais les plates-formes de groupage et de dégroupage permettent d'obtenir des diminutions des prix de vente (livraisons massifiées, par contenant homogène et sur un faible nombre de points). Ainsi, dans le secteur de la grande distribution, des plates-formes cross-docking ont été mises en place. Elles réceptionnent sur des durées très brèves (quelques heures) provenant de livraisons multiples pour recomposer des chargements multi - fournisseurs à destinations des points de vente. Elles ont permis de passer pour le même volume de

marchandises quelques 80 livraisons quotidiennes des hypermarchés à une douzaine aujourd'hui, grâce à des remplissages de camions bien meilleurs. Permettant ainsi de rentabiliser les moyens de transport utilisés.

Le distributeur doit savoir mettre en place une solution supply Chain, en interposant entre ses points de vente et ses fournisseurs des entrepôts qu'il gère. Si le surcoût que représente pour lui la prise en charge de l'entrepôt et de la distribution terminale n'excède pas l'économie d'achat réalisé auprès des fournisseurs justifiés par la livraison non pas des points de vente, mais des entrepôts intermédiaires, le différentiel est une économie nette pour lui.

De même une tendance de fond, en métier de stratégie commerciale, est de focaliser le point de vente sur ses missions commerciales. Le rôle historique du point de vente combinant à la fois fonction commerciale et fonction logistique de proximité (stockage des produits) tend à se dissimuler au seul profit de la fonction commerciale, deux raisons à cela:

- Afin de pouvoir continuer à bénéficier des meilleurs prix relatifs à des livraisons massives ;
- Afin de trouver un palliatif à la disparition des surfaces de stockage au sein même des points de vente. Des entrepôts sont développés en amont ces réseaux consolident la somme des micro-surfaces initialement situées dans les points de vente et permettant un approvisionnement à grande fréquence des points de vente, tout en continuant à bénéficier des meilleurs tarifs des fournisseurs pour des commandes groupées.

### **2.2.3. La diminution des capitaux immobilisés dans les opérations logistiques:**

Le niveau des capitaux immobilisés dans les opérations logistiques peut être considérable.

Ces capitaux immobilisés sont dus essentiellement :

- Au montant des stocks avec les risques de dépréciation qui y sont attachés;

- À l'investissement immobilier (le mètre carré d'entrepôt non équipé est à valoriser, hors foncier, pour des entrepôts de base), un groupe de distribution qui décide de créer un réseau d'entrepôts doit prendre en compte le prix d'acquisition de la surface non équipée à qui il faut ajouter le prix de l'équipement de l'entrepôt et le prix d'acquisition du foncier;
- Ou aux investissements dans des outils logistiques tels que la flotte de camion ou procès automatique en entrepôt.

À l'égard de cette intensité capitalistique des opérations logistiques, l'entreprise cherche à minimiser les montants investis, en particulier en achetant les prestations logistiques auprès de prestataires dédiés à ses métiers.

### **2.3. Les taches dédiées au service SCM :**

Les professionnels ont des avis assez divers. Ainsi, retrouve-t-on systématiquement cités les activités relevant de la logistique : la gestion des stocks, l'entreposage, le transport, la distribution, l'import / export et l'optimisation de la chaîne logistique.<sup>20</sup>

#### **2.3.1. La gestion des stocks et de l'entreposage :**

Un stock est une réserve permettant de satisfaire une demande provenant soit de la clientèle, on parle alors de stock de produit fini, soit de la production, il s'agira de stocks de matières premières et d'articles consommables, du service entretien et donc du stock de pièces de rechange ou encore du service après-vente soit de stock de pièces détachées. Les stocks restent souvent un mal nécessaire malgré les progrès des transports et de la logistique.

#### **2.3.2. La distribution :**

La distribution rassemble l'ensemble des opérations qui visent à mettre un produit ou service à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur final, tout au long de la chaîne logistique. Cette opération suit celle de la production, de la fabrication ou de l'importation d'un bien ou d'un service, à partir du moment où il est commercialisé par le producteur, le fabricant ou l'importateur jusqu'au transfert au consommateur ou à l'utilisateur final.

#### **2.3.3. Le transport :**

---

<sup>20</sup>MARCHEL (A) : « logistique globale », ellipses, édition Marketing S.A, 2006, P.31.

La logistique du transport est en particulier la gestion de circulation des marchandises.

Les principaux aspects de la chaîne du transport des marchandises figurent parmi les activités de transport local, national et international selon les différents modes de transport : terrestre, ferroviaire, maritime, aérien ou intermodal.

#### **2.3.4. L'import /export :**

Le service import/ export est présent pour permettre l'application de la réglementation douanière propre à chaque pays hôte. Un certain nombre de spécificités existent donc dans chaque secteur pour régir ces particularités. Les fonctions de base sont toute fois identiques et reprennent pour les échanges extra-nationaux les activités gérant les échanges «standards ».

Les import/export vont assister les achats dans le choix des partenaires commerciaux (transporteurs, transitaires...) du mode de transport et des incoterms les plus appropriés à une commande donnée.

#### **2.3.5. L'optimisation de la chaîne logistique :<sup>21</sup>**

On remarque que toutes ces opérations se succèdent se complètent le long de la chaîne logistique. L'optimisation de chacune de ces opérations est essentielle pour les entreprises, mais les plus encore l'optimisation de l'ensemble de ces opérations c'est-à-dire de la supply chain.

En effet, le service supply chain management a pour fonction d'organiser les flux tout le long de cette chaîne, dans et entre les différentes opérations logistiques.

### **2.4. Les processus de prise de décision dans la chaîne logistique :**

Une décision peut être définie comme étant le problème de donner une valeur à une variable inconnue et dont la connaissance permet au décideur de sortir d'une situation de jugement ou d'incertitude (Ouzizi, 2005). La conception d'une chaîne logistique nécessite d'en prendre un ensemble de décisions. Cet ensemble de décisions peut s'envisager sur trois niveaux hiérarchiques : décisions stratégiques, décisions tactiques, et décisions

---

<sup>21</sup> <http://www.Cat-logistique.Com/optimisation.Htm>.10/04/2017.

opérationnelles... Une telle hiérarchie est basée sur la portée temporelle des activités et sur la pertinence des décisions.<sup>22</sup>

#### **2.4.1. Les décisions stratégiques :**

Les décisions stratégiques définissent la politique de l'entreprise sur le long terme, une durée s'étalant souvent sur plusieurs années (la durée de l'horizon dépend du cycle de vie des produits). Elles comprennent toutes les décisions de conception de la chaîne logistique et de ce fait, elles ont une influence importante sur la stratégie concurrentielle et donc sur la viabilité à long terme de l'entreprise. Elles sont prises normalement par la direction de l'entreprise.

Les décisions stratégiques configurent la chaîne logistique. Nous donnons dans ce qui suit une liste non exhaustive des décisions stratégiques :

\_ Choisir les partenaires de la chaîne logistique (cas d'entreprises étendues ou virtuelles). Recherche de la complémentarité des compétences (toutes les fonctions doivent pouvoir être assumées en interne ou en externe (sous-traitance à l'extérieur de la chaîne logistique constituée).

\_ Faire ou faire-faire : l'entreprise a le choix entre utiliser ses propres moyens pour réaliser en interne certaines fonctions (faire), ou bien passer par une entreprise extérieure et indépendante (faire-faire), ou bien déléguer ces tâches à une entreprise qui sous une forme ou une autre a des liens privilégiés avec elle.

\_ Choix et nombre de fournisseurs : l'entreprise peut avoir un seul fournisseur ou un nombre réduit de fournisseurs pour augmenter le niveau de coopération, ou bien avoir un grand nombre de fournisseurs pour jouer sur la concurrence. Les fournisseurs sont choisis en fonction des prix, qualités de service, délais de livraison...etc. Barbaro Soglu et Yazgac (Barbaro Soglu et Yazgac, 1997) regroupent les critères de choix des fournisseurs en trois catégories :

- (1) la capacité technique et l'état financier du fournisseur;
- (2) l'historique des performances du fournisseur ;
- (3) la qualité du système du fournisseur.

---

<sup>22</sup>ZEROUK MOULOVA, *Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques*, thèse pour l'obtention de doctorat en informatique, université lorraine, 2007, page 14, 17

\_ Choisir les implantations des sites de production et des entrepôts. Cela inclut aussi la décision d'affecter les activités aux sites. Les décisions concernant la localisation des sites de production sont très importantes et très stratégiques car elles conditionnent les décisions de transport et de distribution. Plusieurs facteurs doivent être pris en compte lors de la prise de telles décisions comme la proximité par rapports aux clients et aux fournisseurs, les taxes et tarifs, et la disponibilité de la main d'œuvre.

\_ Déterminer le nombre de sites : un nombre élevé de sites de production ou de stockage engendre des coûts colossaux, en même temps cela réduit les coûts de transports. Les entreprises doivent choisir entre des politiques de groupages de sites ou au contraire des politiques de dégroupage.

\_ Capacité des sites : cette problématique est liée à celle du nombre de sites. Une capacité très grande engendre une réactivité très grande mais aussi des coûts très grands (surtout en cas de sous-production).

\_ Choisir les moyens de transport (éventuellement multiples) entre les différentes localisations. Cela dépend aussi du nombre et de la localisation des sites. Plus le nombre de sites est grand, plus on est proche des clients, et plus on utilise des modes de transport économiques.

\_ Le choix des technologies utilisées dans les sites de production et d'entreposage. Cette décision est liée à la capacité des sites car celle-ci dépend de la technologie utilisée. Cette décision dépend de certains critères économiques, sociaux et financiers.

#### **2.4.2. Les décisions tactiques :**

Les décisions tactiques sont prises sur un horizon de moins de 18 mois en général. Il s'agit de produire au moindre coût pour les demandes prévisibles, donc avec connaissance des ressources matérielles et humaines. Il s'agit en effet de faire la planification dépendant de la structure conçue au niveau stratégique. Nous donnons dans ce qui suit une liste non exhaustive des décisions tactiques :<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Ali Mehrabikoushki, *Partage d'information dans la chaîne logistique, thèse pour l'obtention le grade de docteur en génie informatique, institut science appliquées de Lyon, 2008, page 23.*

- \_ Obtenir les prévisions les plus fiables possibles. Les quantités à produire pour chaque produit et les quantités des matières premières nécessaires.
- \_ Choisir les modes d'utilisation des ressources (par exemple: ouverture en 2 huit ou en 3 huit, faire ou non appel à de la sous-traitance ou à des heures supplémentaires).
- \_ Trouver une allocation optimale des fournisseurs aux sites de production.
- \_ Allouer les produits aux sites de production et déterminer les quantités à produire sur chaque site en tenant compte de la capacité de production de chaque site et des moyens de transports qui le desservent.
- \_ Planifier la production à tous les niveaux (lissage et équilibrage de charge et minimisation des coûts) et les transports associés, ainsi que la maintenance des outils de production et des moyens de transport.
- \_ Gérer tous les stocks induits (matières premières, encours, produits finis, pièces de rechanges, outils ...) ainsi que trouver l'allocation optimale des produits aux sites de stockage en prenant en compte le coût de stockage de chaque produit dans chaque site, les capacités des sites de stockage, et les coûts de transports entre les sites de production des produits et les sites de stockage.
- \_ Allouer les sites de stockage aux clients pour optimiser le plus souvent les coûts de transports ou de livraisons.
- \_ Définir la politique de transport : on doit décider si les livraisons aux clients se font de manière individuelle pour chaque client ou bien si on essaye de regrouper les livraisons pour livrer le plus de clients possibles lors d'une même tournée. Cette décision dépend du mode de transport et de la quantité demandée par chaque client.

Le transport des matières premières et des produits semi finis est traditionnellement séparé du transport des produits finis car ils sont réalisés par deux entités différentes. L'intégration de ces deux entités ou bien la coordination entre elles peut permettre une meilleure utilisation des ressources en transport de l'entreprise.

### **2.4.3. Les décisions opérationnelles :**

Les décisions opérationnelles sont prises pour un horizon de très court terme pour assurer la gestion des moyens et le fonctionnement au jour le jour de la chaîne logistique. Dans le cadre des chaînes logistiques, les entreprises ont besoin à tout moment de prendre des décisions avec un temps de réponse très court. La réactivité de la prise des

décisions opérationnelles est un élément de mesure de la performance de la chaîne logistique. Au niveau opérationnel, la configuration de la chaîne logistique est déjà fixée et les politiques de planifications déjà définies. Il y a moins d'incertitudes sur les informations sur la demande Caron doit prendre les décisions opérationnelles en un laps de temps très court (minutes, heures, jours). Avec moins d'incertitudes, l'objectif à ce niveau est de répondre aux requêtes des clients d'une façon optimale en respectant les contraintes établies par les configurations et les politiques de planification choisies aux niveaux stratégiques et tactiques. Nous donnons dans ce qui suit une liste non exhaustive des décisions opérationnelles :<sup>24</sup>

- \_ Ordonnancement et pilotage en temps réel des systèmes de production.
- \_ Tournée de véhicules ou programme des livraisons qui donne les produits, la destination et les quantités à livrer.
- \_ Allocation des moyens de transports : ces moyens étant limités, cette allocation est basée sur le programme des livraisons.
- \_ Placement plus précis des activités de maintenance préventive.
- \_ Affectation des ressources aux tâches (matérielles et humaines) de manière dynamique en fonction des aléas. Il s'agit de faire l'emploi du temps des employés en tenant compte des contraintes sociales et juridiques.

---

<sup>24</sup> FEANçais M-Julien, *op ci*, page 19.

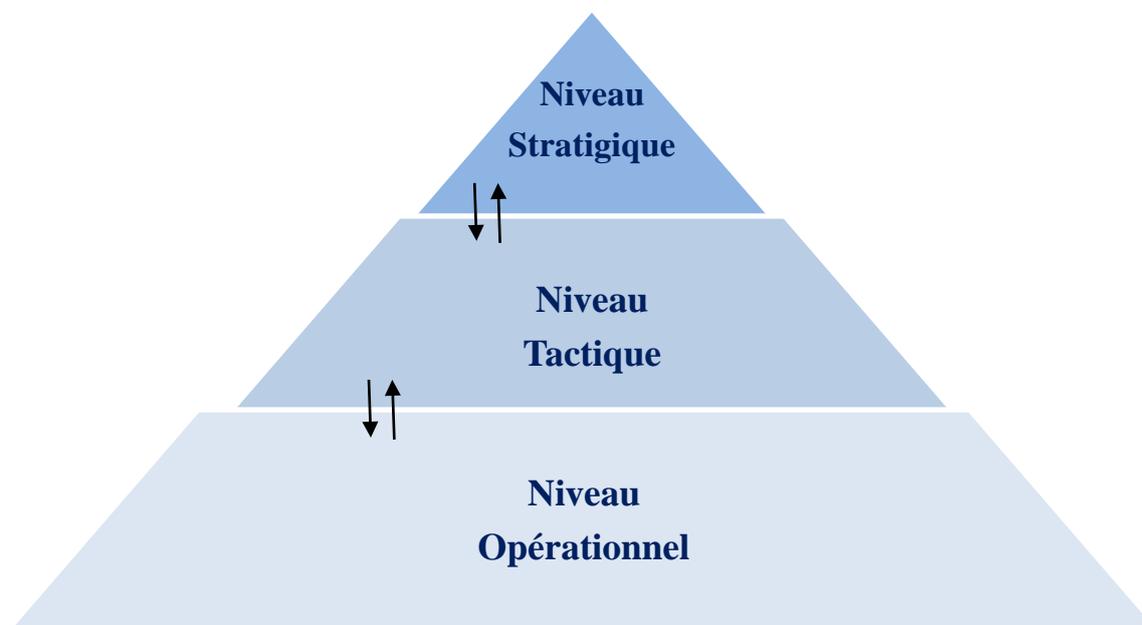


Figure 4 : Pyramide des niveaux de décisions

*Source : Réalisé par nos soins.*

### **SECTION 3 : Les mesures de la performance de la chaîne logistique :**

Mesurer la performance de la chaîne logistique a des effets et emplois décisifs, elles peuvent être employées pour décrire la situation actuelle, passée et présente du processus étant considéré, ainsi elles sont employées pour fixer des objectifs de performance, ceci permettra d'établir une focale pour le futur.

Cette section consacrée pour la présentation des différentes approches qui mesure la performance d'une chaîne logistique et les méthodes les plus utilisables pour le supply chain dans l'entreprise.

#### **3.1. Les approches principales de la mesure de la performance de la chaîne logistique :**

On peut distinguer plusieurs approches de mesure de la performance, parmi elles on cite quatre (03) approches les plus utilisées en management :

### 3.1.1. Balanced Score card's (BSC) :

Certaines approches de mesure de performance traditionnelles ignorent une dimension jugée capitale (Kaplan & Norton, 1992), à savoir la prise en compte des interactions entre objectifs stratégiques et performance opérationnelle, associée à un déploiement de ces objectifs et performances à tous les niveaux de l'organisation. Réalisant ainsi qu'aucune mesure ne peut à elle seule fournir une performance pertinente, ces acteurs proposent le concept de 'Balanced Score cards' ou « tableaux de bord prospectifs » issus d'un cadre rigoureux d'expression des objectifs stratégiques et d'une méthodologie pour les décliner au plan opérationnel.

Les indicateurs de performance sont classés selon quatre axes (Figure5) : <sup>25</sup>

- ❖ L'axe « performance financière» renferme des indicateurs tels que les prix des produits ou les coûts des fournitures, les salaires, les coûts de transports, la valeur ajoutée de la productivité, le taux de rotation de capitaux. En effet, comme nous l'avons noté plus tôt, les seuls indicateurs financiers sont relativement faciles à mesurer mais ne fournissent pas une image assez complète du bon déroulement des activités de la chaîne logistique.
- ❖ L'axe « processus interne » renferme des indicateurs tels que les prévisions des ventes, la qualité de production, la flexibilité de production, les temps de cycles internes. Ces indicateurs évaluent la performance opérationnelle et ne sont pas liés nécessairement aux résultats financiers.
- ❖ L'axe « clients » renferme des indicateurs qui déterminent la performance orientée client comme la livraison à temps, le cycle d'exécution de la commande, le taux de satisfaction client et la conformité d'exécution de la commande.
- ❖ L'axe « apprentissage organisationnel » est la dimension la plus difficile à définir, ses indicateurs quantifient l'efficacité de l'entreprise dans l'intégration de nouvelles compétences.

---

<sup>25</sup> AICHA AMRANI-ZOUGGAR, *Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : Modélisation et simulation, thèse pour l'obtention du grade de docteur en productique, université bordereaux I, 2009, page 30*



Figure 5 : L'apport de la démarche BSC

### 3.1.2. La méthode ABC :

L'Activity Based Costing (ABC) C'est une démarche destinée à donner des informations pertinentes sur les coûts et les marges. Elles permettent notamment d'améliorer l'utilisation des ressources disponibles en éclairant les choix de sous-traitance, en aidant à la définition de l'organisation des compétences ou en dotant l'entreprise de tableaux de bord orientés vers le pilotage des performances [Ravignon et al., 1998].

Le principe de la gestion par activités consiste finalement à obtenir le coût réel d'un produit ou d'un service et, par extension : <sup>26</sup>

- le coût de revient des composants du produit ou encore de chaque étape de son processus ;

---

<sup>26</sup> M.MATTHIEU LAURAS, *Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de la chaîne logistiques : Application à la coopération maison-mère-filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique*, thèse en vue de l'obtention du titre de docteur en génie industriels, université d'Albi-Carmaux, 2004, page 117

- le contrôle budgétaire global et détaillé ;
- le repérage des dysfonctionnements entre les activités ;
- le suivi des écarts, des dépassements, par activités et par produits ;
- la simulation de coûts de revient pour le lancement de tout nouveau produit ;
- le repérage des étapes à franchir pour atteindre une cible en termes de rentabilité.

Cette approche dispose de nombreux atouts. Toutes les analyses sont conduites sur l'unique base de coûts de revient, qui sont tous traités comme des coûts variables. En effet, les coûts des produits sont suivis au travers de leur consommation d'activités, lesquelles intègrent toutes les charges sous une forme directe et variable. Les coûts indirects et directs n'existent plus car toutes les charges sont affectées à des activités. Les activités consomment toutes les charges, et les produits (ou services) consomment toutes les activités.

### **3.1.3. Le modèle SCOR :**

Le modèle SCOR (Supply Chain Operation Reference) permet d'avoir une vision sur l'ensemble de la chaîne logistique en facilitant la représentation des flux physiques, informationnels et financiers allant du fournisseur du fournisseur au client du client d'une entreprise. Son principal objectif est de pouvoir offrir un référentiel de comparaison entre entreprises d'un même secteur en termes de gestion des chaînes logistiques.

En fait, le modèle SCOR décrit des processus du domaine du domaine de la Supply chain et met à disposition :<sup>27</sup>

- Des descriptifs standardisés de processus métiers
- Un Framework de relation entre les processus standardisés
- Des métriques prédéfinies permettant de mesurer la performance des processus
- Un alignement entre les caractéristiques et les fonctionnalités des processus
- Des concepts de management provenant de « bonnes pratiques » et permettant d'obtenir une meilleure performance des processus

Le modèle SCOR repose sur 5 familles de processus « cœur de métier » que sont :

---

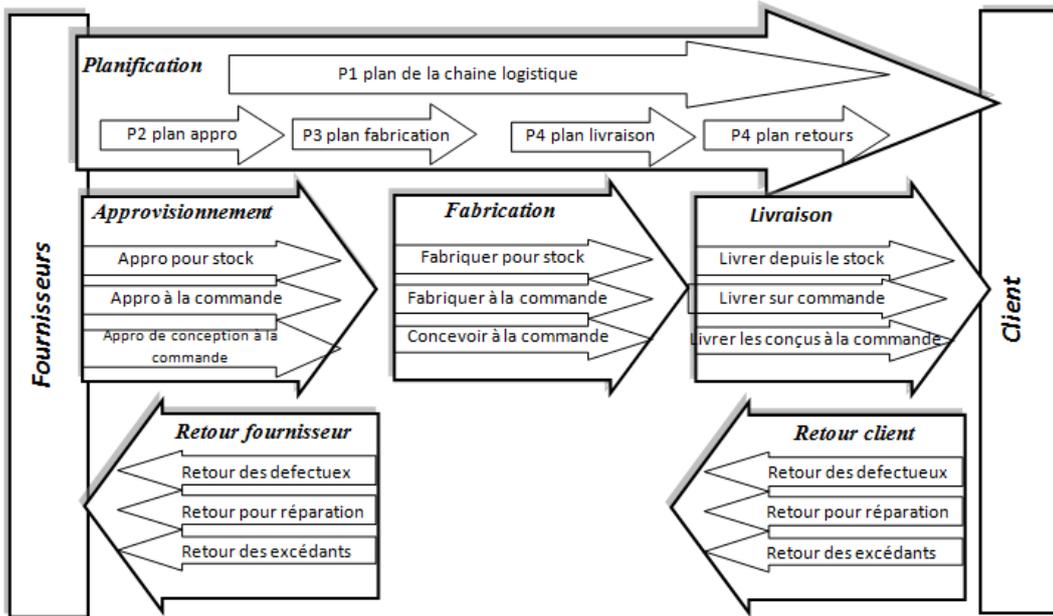
<sup>27</sup> Jean-Noël GILLOT, La gestion des processus métiers, édition, 2007, page 106,108

- ❖ **Plan (planification) :** Planification et gestion de la Demand /Supply
- ❖ **Source (approvisionnement) :** Gestion des fournisseurs permettant de choisir le bon fournisseur du produit, gérer sa performance, gérer les inventaires, gérer l'arrivée des produits, gérer les procédures d'import/export,...
- ❖ **Make (fabrication) :** Gérer les activités de production des produits, de tests, de packaging. Gérer tout le réseau de production. Suivre la conformité à des réglementations, etc.
- ❖ **Deliver (livraison) :** Gérer les commandes des clients y compris les expéditions. Facturer les clients. Installer les produit, les inventorier,...
- ❖ **Return (les retours) :** Gérer le retour des produits suite à des défauts, pour maintenance, etc. Gérer les expéditions et les modes de transports /enlèvements...

L'objectif de ce référentiel est d'implémenter les processus de la chaîne logistique en utilisant des processus normalisés et référencés. On doit adresser 4 axes principaux lors de l'implémentation ou de l'optimisation des processus au sein de l'organisation que sont :

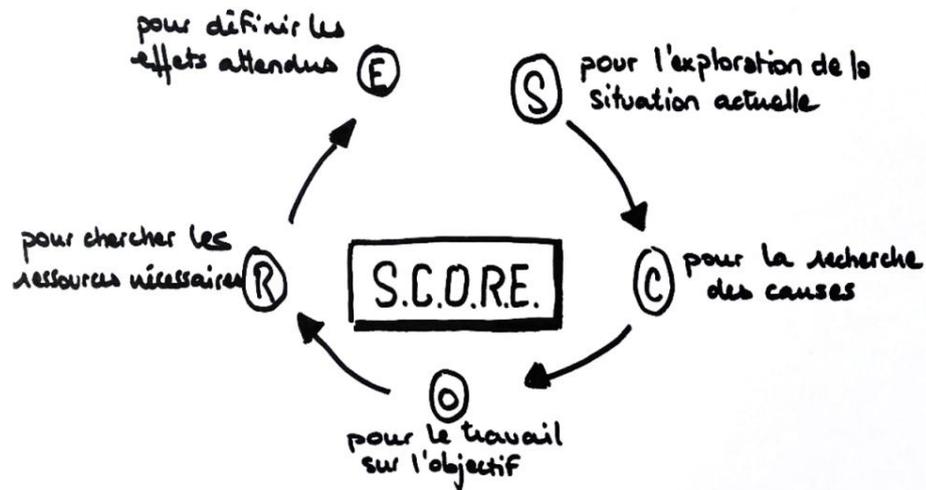
- **L'axe stratégique :** Consiste en une analyse concurrentielle permettant d'identifier le positionnement nécessaire sur le marché.
- **L'axe opérationnel :** Analyse des flux opérationnels pour vérifier leur répartition entre les différents acteurs.
- **L'axe « vision systémique » :** Description des processus dans leur ensemble, et analyse permettant d'identifier les points de dysfonctionnements. La cible est alors décrite, et les écarts identifiés, pour formaliser les étapes permettant d'atteindre la cible.
- **L'axe « implémentation » :** Cette partie consiste en la mise en œuvre des processus par le déploiement de l'organisation, des procédures et du système qui composent la solution globale.

Le référentiel comprend également des bonnes pratiques en termes de conception et met à disposition des cas concrets où le référentiel a été implémenté.



Source : Réaliser par nos soins

Figure 6: Modèle SCOR



Source : Réaliser par nos soins

Figure 7 : Signification du nom SCORE

### **3.2. Méthode de mesure la performance :**

La chaîne logistique étant un système complexe et dynamique, ajouté à cela un environnement instable qui génère de nombreuses incertitudes, Nous allons voir trois types de mesure de performance : modèles conceptuels, modèles mathématiques, et modèles par simulation : <sup>28</sup>

#### **3.2.1. Les modèles mathématiques :**

Les modèles mathématiques sont très utilisés pour la conception des chaînes logistiques et pour l'optimisation des coûts. Ils consistent à modéliser un système réel par un ensemble d'équations exprimant les contraintes et les objectifs. Contrairement aux modèles conceptuels qui aident seulement à la compréhension du système, les modèles mathématiques résolvent les problèmes d'optimisation. Une autre différence avec les modèles conceptuels est que l'utilisation des modèles mathématiques requiert des compétences spéciales dans les mathématiques et la recherche opérationnelle.

Deux des techniques les plus utilisées sont la programmation linéaire et la programmation dynamique. Ces outils de recherche opérationnelle sont à la base de beaucoup de systèmes d'optimisation des supply chain management. L'inconvénient avec les modèles mathématiques est qu'ils font des restrictions trop importantes sur certaines hypothèses. Un autre inconvénient, et pas des moindres, est le temps d'exécution nécessaire pour résoudre des problèmes de taille réaliste. Ainsi, pour des problèmes de grande taille, les industriels préfèrent utiliser des solutions approchées obtenues dans des délais raisonnables.

#### **3.2.2. Les modèles conceptuels :**

Les modèles conceptuels sont de loin les plus simples. Il s'agit en fait d'une description basique d'un système économique comme la chaîne logistique qui peut s'exprimer sous formes de diagrammes ou d'explications verbales. Le format utilisé dépend en grande partie de l'expérience du modélisateur, ceux avec une grande expérience font des diagrammes détaillés pour réduire l'ambiguïté, tandis que ceux avec une moindre expérience se basent sur une analyse par scénario. Dans ces modèles, il faut trouver un

---

<sup>28</sup>ZEROUK MOULOVA, *op, cit, page,22*

bon équilibre entre précision et aisance de communication. Ces modèles sont limités car difficiles à mettre en œuvre dans le cas d'organisations très complexes, et surtout ils ne donnent pas d'orientations quant au contrôle et au pilotage de la chaîne.

### 3.2.3. Les modèles par simulation :

Les modèles par simulations sont très pratiques dans le cas de systèmes où il est difficile de représenter toutes les hypothèses par des équations, et de ce fait, on ne peut pas utiliser les modèles mathématiques. Ces modèles essaient d'imiter le comportement des composants d'un modèle et donc de pouvoir faire des prévisions et des évaluations de performances. Ils ont la capacité de capturer les incertitudes et de traiter l'aspect dynamique des systèmes complexes et des systèmes à grandes échelles.

De nombreux modèles ont été proposés pour la simulation et la modélisation des chaînes logistiques. Hermann et al (Hermann et al, 2003) proposent un nouveau cadre de simulation et des modèles hiérarchiques pour capturer les activités spécifiques au sein de la chaîne logistique. Dans sa thèse, Ding (Ding, 2004) propose une approche d'optimisation basée sur la simulation pour la conception des chaînes logistiques appliquée à l'industrie automobile et textile. Beaucoup de travaux de recherches se sont intéressés à ces modèles, nous pouvons citer (Jain et al, 2001) et (Bhasharan, 1998).

Le tableau ci-dessous illustre les différences entre les trois types

**Tableau N°1 : les différences entre les modèles de la chaîne logistique**

	<b>Modèles conceptuels</b>	<b>Modèles Mathématiques</b>	<b>Modèles Par simulation</b>
<b>Représente-la chaîne comme</b>	Diagrammes et descriptions	Formules et Équations	Objets et interactions
<b>Solution trouvées par</b>	Raisonnement verbal	Les solveurs (comme Cplex ou X-press)	Expériences (monte carlo)
<b>Meilleure application pour</b>	Partager de La compréhension	Performances optimales	Prévisions réalistes

*Source : Réaliser par nos soins à partir des données de « Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques »*

## **Conclusion :**

Durant l'élaboration de ce premier chapitre, nous avons constaté que l'efficacité de la chaîne logistique est devenue un enjeu majeur pour les entreprises car il est à la fois générateur d'économies de coût et facteur de différenciation par rapport à la concurrence en terme de réactivité et de service client, ce qui est le noyau pour assurer différence face à la concurrence.

Par générateur d'économies de coût, la supply chain intervient dans la réduction des stocks, utilisation rationnelle des capacités, tels les circuits d'approvisionnement et de distribution, ce qui génère des coûts remarquable à l'entreprise appliquant la supply chain, et place l'entreprise en position de force par rapport à ses concurrents.

# CHAPITRE II

---

LES STOCKS ET LA GESTION DES  
STOCKS

---

## CHAPITRE II : Les stocks et la gestion des stocks

---

### **Introduction :**

Toutes les entreprises disposent d'équipements informatiques permettant de stocker d'énormes quantités d'informations et de les traiter avec une rapidité extrême. Mais toutes ne disposent pas de logiciels de gestion des stocks bien adaptés à leurs besoins réels et leurs contraintes.

La gestion des stocks est une discipline très technique car elle fait appel à de nombreux concepts de gestion et de statistiques, elle nécessite une bonne vision du fonctionnement de la chaîne logistique de l'entreprise et peut être considérée comme une discipline de gestion, appartenant à la famille des techniques d'organisation logistique dont l'enjeu principal consiste à disposer de ressources suffisantes, ainsi que rechercher l'optimisation la bonne adéquation des stocks par rapport aux besoins de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons présenter des notions générales sur le stock, comme une première section ; ensuite nous développerons la notion de la gestion des stocks et l'utilité de cette dernière dans la deuxième section et dans la troisième section, nous exposerons les méthodes et les inventaires de la gestion des stocks

### **SECTION 1 : Notion général sur les stocks :**

Cette section sera consacrée aux généralités sur les stocks, illustrer ses notions et ses types, aussi les indicateurs ainsi que les fonctions et les rôles de stock.

#### **1.1. Définition des stocks :**

Selon ANDRE Marchal, le stock est l'ensemble des marchandises ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leur besoin sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs.<sup>29</sup>

« Un stock est une prévision de produit en instance de consommation »<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> ANDRE Marchal, *Logistique globale, Ellipses édition marketing S.A, paris, 2006, p. 169*

<sup>30</sup>ZERMATI PIERRE. : « Pratique de la gestion de stocks », éd. Dunod (7<sup>ème</sup> édition), Paris, 2005 .P 05.

Larousse définit le stock comme étant l'ensemble des marchandises disponibles sur un marché ou dans un magasin. Il s'agit de l'ensemble des marchandises qui sont la propriété de l'entreprise. <sup>31</sup>

On peut simplement dire qu'un stock est une provision de produits en instance de consommation. Le stock est utilisé pour faciliter ou pour assurer la continuité de l'activité.

Le stock permet de faire en sorte que tout ce qui peut être nécessaire à un moment donné soit disponible.

On identifie les produits comme étant des matières premières : produits qui servent de base à la fabrication. Pour le gestionnaire de stock, un produit est consommé dès qu'il est sorti du stock.

Les stocks permettent à l'entreprise de coordonner temporairement ses activités d'achat et de vente.

Par conséquent, les stocks peuvent être des marchandises, que l'entreprise achète pour les revendre en l'état, des matières premières ou encore des fournitures, qui seront consommées dans le cycle d'exploitation. Les stocks font partie du bilan de l'entreprise et figurent dans l'actif courant (ou circulation), c'est-à-dire les actifs qui seront gardés partie de l'actif immobilisé.



**Figure 8 : les stocks, une régulation de flux**

*Source : réalisé par nos soins*

---

<sup>31</sup> Larousse (date publication). Larousse, dictionnaire français.  
Disponible sur :  
<[www.larousse.fr/dictionnaires/francais](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais)>. Consulté le 07/05/2018

## 1.2. Les indicateurs des stocks:

Il existe plusieurs niveaux de stock dans le jargon professionnel, ils constituent essentiellement :<sup>32</sup>

### A. Le stock de sécurité :

Il s'agit du niveau de stock nécessaire pour pallier aux aléas que pourra subir un article. Son calcul est très important dans la maîtrise de la qualité de service client puisque c'est lui qui permet de éviter une rupture lorsque survient un aléa.

### B. La quantité de commande:

Il s'agit du nombre de pièces que va réceptionner l'entreprise après avoir passé une commande d'approvisionnement ou effectué un lancement en fabrication.

### C. Le stock-outil :

Lui est donc le stock moyen théorique, résultat mécanique des paramètres de gestion calculés et simulés par le gestionnaire de stock. Autrement dit le niveau que devrait avoir le stock moyen de stock observé si le système n'est pas perturbé.

$$\text{Stock outil} = \frac{\text{quantité de commande}}{2} + \text{Stock de Sécurité}$$

### D. Le stock moyen :

Est le niveau de stock constaté sur une période. Il s'agit d'une moyenne des stocks instantanés relevés à la même période (un jour précis de mois par exemple) sur une plage plus ou moins longue (3 mois, 6 mois etc.).

$$\text{Stock moyen} = \frac{S. \text{Ini} + S. \text{Fin}}{2}$$

<sup>32</sup>FABRICE MOCELLIN, *Gestion des stocks et des magasins : Pratique des méthodes logistiques adaptées au le an manufacturing*, Dunod, page 12; 13

**S.Ini** : le stock initial (stock de début de période)

**S.Fin**: le stock final (le stock de fin de période)

**E. Le Stock Instantané:**

Est le niveau de stock constaté au moment de l'interrogation du stock.

**F. Le Stock Maximum:**

Au moment où chaque commande arrive à la disposition de l'entreprise, le niveau de Stock atteint représente le stock maximum.

**Stock maximum** = la quantité maximum + stock de sécurité

**G. Le Stock Minimum :**

C'est le niveau de stock pour couvrir la consommation de matière pendant le délai de livraison, il permet de poursuivre une activité normale pendant le délai de réapprovisionnement (entre la date de commande et la date de livraison), comme il permettra de ne pas descendre en dessous ce niveau et ainsi éviter la rupture de stock.

**Stock minimum** = Stock d'alerte – Stock de sécurité

**H. Le stock d'alerte :**

C'est la quantité qui détermine le déclenchement de la commande, il est composé du stock minimal et du stock de sécurité, pour limiter le risque de rupture de stock et faciliter la passation des commandes, le stock d'alerte joue le rôle de seuil d'alerte et remplace avantageusement le stock de production.

**Stock d'alerte** = Stock minimum + Stock de sécurité

**1.3. Les types des stocks :**

On peut trouver des stocks à différents stade de processus de production ou de commercialisation : <sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> PIERRE ZERMATI, *op, cit*, page 06

**a) Les marchandises :**

C'est des Produits achetés pour être revendus en l'état.

**b) Les matières premières :**

Produits qui servent de base à la fabrication : elles retrouvent dans les produits fabriqués.

**c) Les matières consommables :**

Par opposition aux produits dont l'achat vise à satisfaire un besoin ponctuel et qui, donc, n'ont pas à être conservés en magasin ni à être enregistrés dans un compte de stock.

**d) Les produits finis et les emballages :**

Correspondants lorsque l'entreprise produit pour le stock, par opposition à la production sur devis. (Les éventuels produits intermédiaires suivent le sort des produits finis correspondants).

**e) Les produits semi-finis :**

C'est le stock des produits créés par l'entreprise, qui ont atteint un stade déterminé de fabrication, mais à rentrer dans une nouvelle phase de production.

**f) Les pièces de rechange de sécurité :**

Destinées à remplacer, sur une machine ou dans une installation donnée, des pièces qui risquent de casser et donc à parer aux conséquences d'incidents à caractère aléatoire ;

La présence dans le stock de ces pièces se justifie par le souci d'assurer au mieux la continuité ou la sécurité de l'exploitation en éliminant du délai de dépannage ou de réparation le délai d'approvisionnement de la pièce nécessaire.

**g) Les déchets :**

Enfin, qui proviennent de la fabrication (copeaux de bois, d'acier...) ou de la récupération de démolition (ferrailles, vieux plomb...).

### 1.4. Les fonctions des stocks :

On distingue plusieurs fonctions des stocks :

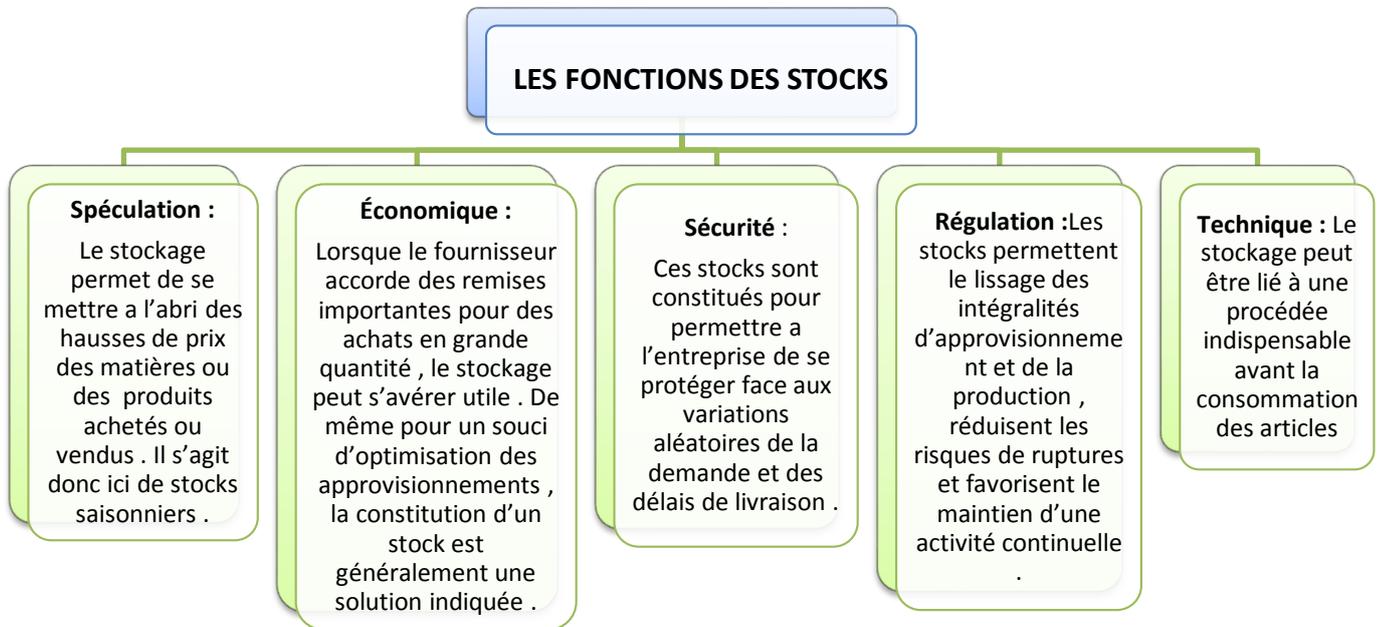


Figure 9 : Les fonctions des stocks

*Source : Réalisé par nos soins*

### 1.5. Le rôle des stocks au sein de l'entreprise :

Les stocks interviennent dans le décalage temporel entre l'offre et la demande, assurent l'indépendance des étapes de la production, couvrent les risques d'incertitude sur la demande et les délais et permettent des économies d'échelle.<sup>34</sup>

#### ❖ Le décalage temporel entre l'offre et la demande :

Lorsqu'une entreprise a une durée de production supérieure au délai d'attente du client, il est indispensable d'anticiper et de débiter la fabrication avant que la demande ne se manifeste. Cette remarque peut être généralisée à tous les types de transactions.

En effet, si le service fabrication demande des matières au service approvisionnement, celui-ci ne peut puiser dans son stock que si cette demande a été anticipée et que si les matières premières sont disponibles. Autrement, il faut les

<sup>34</sup>Rapport de fin de formation, gestion des stocks des entreprises commerciales : cas de la SOMAC consulté le 07/05/2018.

commander et attendre la livraison, ce qui entraînerait une rupture de stock sur l'ensemble des fabrications.

❖ **Les économies d'échelles :**

Le prix unitaire d'une matière n'est pas toujours indépendant de la quantité commandée. Les rabais, les remises et ristournes permettent à l'acheteur d'aboutir à un prix unitaire dégressif en fonction des quantités.

L'entreprise peut donc avoir intérêts à acheter une grande quantité, mais la décision de sur stockage nécessite un examen attentif. En effet l'économie réalisée sur le prix d'achat peut être partiellement ou totalement absorbée par le coût de stockage supplémentaire.

Par ailleurs, on peut parler d'économie d'échelle lorsque du fait du coût de lancement très important la production est effectuée par lots, ce qui amène à constituer des stocks de produits finis.

Plusieurs raisons liées aux rôles que jouent les stocks dans le processus de production justifient leurs existences et leur entretien au sein de l'entreprise, mais ils doivent faire l'objet d'une gestion rigoureuse.

## **SECTION 2 : La gestion des stocks**

Cette seconde section est consacré pour la gestion des stocks dans lequel on définit la gestion des stocks ces facteurs d'amélioration aussi les objectifs et les enjeux ainsi que les couts que les stocks engendre.

### **2.1. La définition de la gestion des stocks :**

La gestion des stocks est une discipline majeure de la logistique que tout acteur exerçant une fonction dans ce domaine doit maîtriser parfaitement afin d'organiser la gestion des flux physiques et des flux d'informations des entreprises. <sup>35</sup>

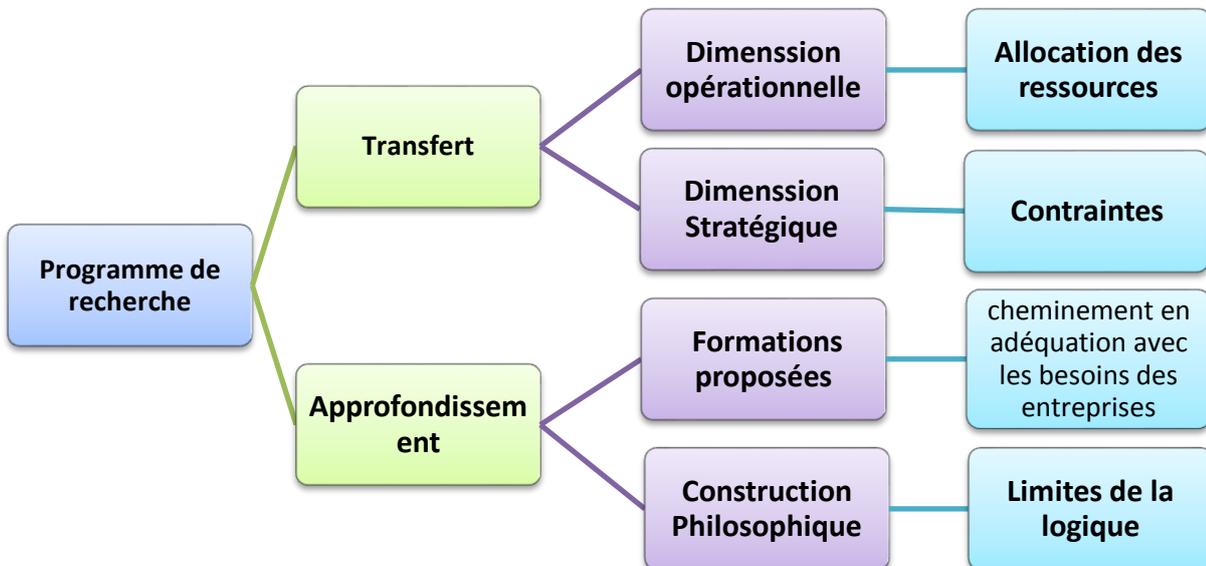
La gestion des stocks comprend l'analyse des stocks, les méthodes de gestion des stocks et le calcul du stock optimal. La fixation d'un montant, de la composition et de la

---

<sup>35</sup> PIERRE (Z), *op, cit, page 03*

vitesse de rotation des réserves de matières première et de produit finis (en volume et en valeur) et toute autre mesure prise a priori pour assurer un approvisionnement efficace sont l'objet de la gestion des stocks.

La gestion informatisée des stocks couvre l'introduction, le contrôle et le traitement des mouvements, l'établissement de l'historique et des journaux de vérification, la collecte d'éléments d'information provenant de magasins éloignés, le contrôle matériel du stock, les procédures d'inventaire. L'efficacité de la fonction d'ordonnancement repose, en grande partie, sur elle. <sup>36</sup>



*Source : Réalisé par nos soins*

**Figure10 : L'arbre de la gestion des stocks**

<sup>36</sup> CLEMENT CROTEAU, DIANE RIOPEL, « Dictionnaire illustré des activités de l'entreprise, français-anglais: industrie, techniques et gestion », édition, Amazon France, 2008, p 273

## **2.2. La connaissance des couts liés à la gestion des stocks :**

Les stocks supportent trois sortes de frais. Les frais de passation de commande, les frais de possession du stock, les frais de rupture de stock engendrés par le fait que le stock ne permet plus de satisfaire la demande. Pour arriver à une bonne gestion des stocks, c'est le totale de ces trois catégories de frais qu'il faut minimiser :<sup>37</sup>

### **2.2.1. Les frais de passation de commande :**

Ils comprennent tous les frais engagés pour faire des achats :

\_ Salaires, majorés des charges sociales, des agents des services d'approvisionnements chargés de l'étude du marché, de la négociation, de la rédaction des bons de commande, de la surveillance de respect des délais et de la relance éventuelle des fournisseurs, des contrôles qualitatif et quantitatif à la livraison, de la vérification et de l'ordonnancement des factures, de la gestion des stocks.

\_ Salaires, majorés des charges sociales, des agents des services de l'enregistrement et du paiement des factures de l'enregistrement, en comptabilité matières, des entrés en stocks.

\_ Frais accessoires de fonctionnement de ces services : loyer des bureaux, chauffage, éclairage, fournitures de bureau, frais postaux, etc...

\_ Frais de déplacement des agents.

\_ Frais de réception et d'essais des articles achetés (il s'agit des frais de contrôle de la qualité).

\_ Frais d'informatique liés à la gestion des commandes et au traitement des entrés en stock.

### **2.2.2. Les frais de possession du stock :**

Ces frais, inhérents à l'existence même du stock, comprennent deux catégories bien distinctes : les charges financières et frais de magasinage.

- Les charges financières pèsent sur les sommes investies dans les stocks ; ce sont les intérêts (majorés des frais annexes) des emprunts émis sous diverses formes pour financer les achats.
- Les frais de magasinage sont constitués des éléments principaux suivant :

---

<sup>37</sup> G. Melard, *méthodes des prévisions à court terme. Ed université de Bruxelles, 1990, Page 220.*

- \_ Coût du fonctionnement des magasins : salaires, charges salariales, éclairage, chauffage, force motrice, entretien des locaux, de l'équipement, des engins (moins la part comptée en frais d'acquisition au titre des frais de réception qui sont relatifs aux contrôles qualitatif et quantitatif à la livraison) ;
- \_ Amortissement ou loyer des locaux ;
- \_ Amortissement de l'équipement des locaux et des engins de manutention ;
- \_ Primes d'assurances ;
- \_ Pertes par détérioration, évaporation, destruction par les rongeurs, coulage, vol ;
- \_ Coût des transports entre magasins ;
- \_ Coût de l'obsolescence pouvant être très élevé pour certains articles qui se démodent rapidement, tels que les articles de mode ou les articles fabriqués suivant des techniques très évolutives ;
- \_ Coût de l'information et de comptabilité matières (moins la part comptée en frais d'acquisition).

### **2.2.3. Les frais de rupture de stock :**

Ce sont des frais engendrés par le fait que, à un moment donné, le stock étant épuisé, il n'est plus possible de satisfaire la demande. En fait, il paraît nécessaire de préciser cette notion de rupture de stock.

D'abord, un stock peut être nul pendant un certain temps sans que pour autant, il y ait à proprement parler rupture de stock ; il est par exemple normal que le stock d'antigel soit nul au printemps et en été.

D'un autre côté, un stock non nul ne peut être insuffisant pour satisfaire intégralement la demande que se reportera sur un autre produit.

Ainsi, le passage à zéro de stock d'un article n'est une condition ni nécessaire ni suffisante pour qu'il y ait rupture de stock, aussi, la détection des cas qui engendrent des frais de rupture de stock n'est-elle pas toujours aussi aisée que cela pourrait sembler.

Reste à évaluer le coût d'une rupture de stock ; il peut être un manque à gagner, la perte d'un client, une pénalité de retard de livraison, une augmentation de coût de revient par substitution de matière, l'achat ou la location d'un produit de remplacement, un arrêt

plus ou moins long de fabrication, un chômage technique partiel, un dépannage coûteux, etc. Il est généralement très difficile, sinon impossible, d'évaluer de tels coûts ; mais qui peut affirmer que, tout aussi généralement, ils sont très élevés.

### 2.3. L'évaluation et valorisation de la gestion des stocks :

Les mouvements d'entrées en stocks concernent les achats et la production des biens. Les mouvements de sorties sont liés à la consommation de matières ou à la distribution des biens :<sup>38</sup>

#### A. L'évaluation du coût des entrées :

L'évaluation du coût des entrées s'effectue différemment selon que les mouvements d'entrées en stocks sont d'origine interne ou externe.

- **Les entrées d'origine externe :** proviennent des tiers et concernent les opérations d'acquisition et d'approvisionnements (matières premières, matières et fournitures consommables, marchandises). Leur évaluation s'effectue au coût d'achat.
- **Les entrées d'origine interne :** sont issues de processus de production. Elles concernent les en cours de production, les produits semi-finis, les produits finis et les produits résiduels. Leur évaluation à l'exception des produits résiduels s'effectue au coût de production.

**Coût de production = coût d'achat des matières + charges directes et indirectes  
de production**

Les produits résiduels sont pour leur part évalués à leur valeur probable de réalisation.

#### B. La valorisation des sorties et du stock final :

La valeur des sorties est déterminée pour une période donnée en fonction du coût des entrées et de la valeur du stock en début de période. L'estimation de la valeur des sorties s'effectue selon l'une des trois méthodes suivantes :

- \_ Méthode du coût unitaire moyen pondéré (CUMP) ;
- \_ Méthode du premier entré, premier sorti (FIFO) ;
- \_ Méthode du dernier entré, premier sorti (LIFO).

---

<sup>38</sup> GERARD MELYON, « comptabilité analytique : principe, coûts réels constatés, coûts préétablis, analyse des écarts » édition, Bréal, 2004, page 56.

**a) La méthode du coût unitaire moyen pondéré (CUMP) :**

C'est la méthode de base retenue par l'administration fiscale. Ce coût moyen peut être calculé pour toutes sorties de la période, ou bien après chaque nouvelle entrée :<sup>39</sup>

- ✓ **CUMP calculé en fin de période :** consiste à valoriser les sorties au coût unitaire moyen des entrées (stock initial et entrées de la période). Chaque coût unitaire est pondéré par la quantité entrée à ce coût.

La méthode de CUMP présente l'avantage de lisser les variations des cours des approvisionnements. Elle présente comme inconvénients majeurs : le retard dans le calcul des coûts en raison de l'évaluation des sorties en fin de période, la valorisation arbitraire des stocks en cas de variation définitive des prix.

Le coût unitaire moyen pondéré est obtenu à partir du rapport suivant :

$$\text{CUMP} = \frac{\text{Stock initial en valeur} + \text{Entrées de la période en valeur}}{\text{Stock initial en quantité} + \text{Entrées de la période en quantité}}$$

La période retenue est celle qui correspond au calcul des coûts.

- ✓ **CUMP calculé après chaque entrée :** cette méthode consiste à valoriser les sorties au coût moyen pondéré calculé après chaque entrée sans attendre la fin de la période de référence.

La méthode du coût unitaire moyen après chaque entrée présente la valorisation systématique des sorties et lissage des variations de prix comme des avantages, elle présente toutefois les inconvénients comme : la valorisation arbitraire des sorties en cas de variation définitive des prix, difficultés de mise en œuvre puisqu'il est nécessaire de connaître le coût de chaque lot entré.

La formule de calcul est la suivante :

$$\text{CUMP apres chaque} = \frac{\text{Valeur du stock avant l'entrée} + \text{Valeur de l'entrée}}{\text{Quantité en stock avant l'entrée} + \text{Quantité entrée}}$$

**b) La méthode du Premier entré-Premier sorti (FIFO) :**

<sup>39</sup> ANDRE Marchal, *op. Cité*, p.179.

Cette méthode également connue sous le nom de *First In First Out* (FIFO) constitue l'une des méthodes dites d'épuisement des lots. Le recours à cette méthode où chaque lot est fictivement individualisé consiste à considérer que les sorties s'effectuent dans le même ordre que les entrées. Elles sont à ce titre valorisées par ordre chronologique aux coûts des entrées. Par voie de conséquence, le stock final est valorisé au coût des dernières entrées.

L'avantage est que la valeur du stock se rapproche de la valeur de renouvellement au fur et à mesure de l'épuisement des lots les plus anciens. L'inconvénient est qu'il faut, dans les calculs, tenir compte de l'importance de chaque lot et en surveiller l'épuisement.

40



Figure 11 : First In, First Out

### c) La méthode du Dernier Entré- Premier Sorti (LIFO) :

Cette méthode également connue sous le nom de Last In First Out (LIFO) constitue la seconde méthode dite d'épuisement des lots. Les lots entrés sont individualisés mais les sorties s'effectuent, par épuisement successif des lots, des plus récents aux plus anciens.

La méthode (LIFO) présente pour principale avantage, la valorisation des sorties au prix des entrées les plus récentes. Elle présente néanmoins l'inconvénient de sous-évaluer le stock final (stock évalué au prix le plus ancien).<sup>41</sup>

<sup>40</sup> PIERRE Zarmati, Fabrice Mocellin, op, cité, p.137.

<sup>41</sup> Idem.

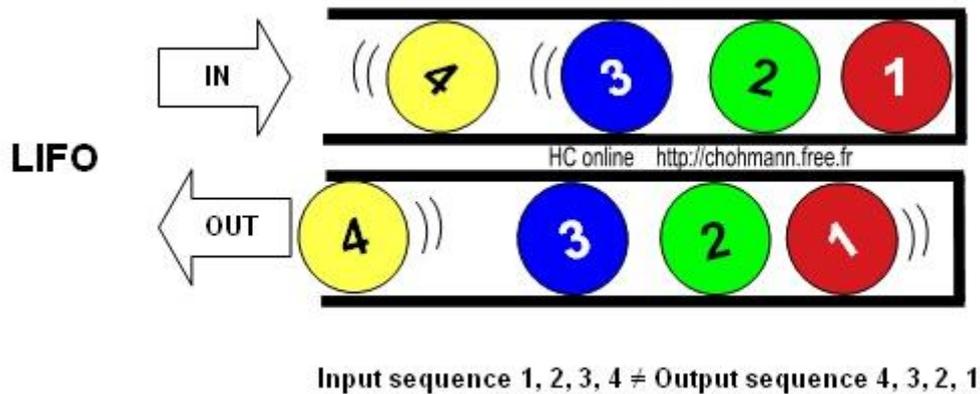


Figure 12 : Last In, First Out

#### 2.4. Les facteurs d'amélioration de la gestion des stocks :

Un certain nombre de facteurs peuvent être à l'origine de l'amélioration de la gestion des stocks :<sup>42</sup>

- ✓ **La diminution du nombre de références et diminution du nombre de magasin de stockage :**

Elle est obtenue par la chasse aux rossignols (référence obsolètes) et par la normalisation des pièces de bases ; une réflexion sur le nombre et la localisation des entrepôts sont souvent utiles. Des regroupements de stock sur un même lieu permettent de réduire les quantités globales détenues, bien entendu une étude préalable est nécessaire pour valider que les coûts de possession et de gestion d'un magasin sont bien inférieurs aux coûts de transport supplémentaire que génère le fait d'avoir un seul magasin sur deux par exemple.

- ✓ **La souplesse d'approvisionnement :**

Elle autorise à diminuer les niveaux de stock de sécurité pour un même taux de service.

Cela peut résulter de négociations avec les fournisseurs (passage de marché annuels avec mise en place du système de prévisions annuelles ou hebdomadaires glissantes), de réduction de coût et des temps de traitement administratifs et également d'une réduction

<sup>42</sup> MAHMOUDOU(S) : *Analyse de la gestion des stocks et des approvisionnements à la CNSS-Burkina, mémoire de 33.master en administration et gestion des entreprises, Institut supérieur de management des entreprises, 2008, p. 33.*

lots d'approvisionnement (approvisionnements plus fréquents sur des lots de petites tailles).

✓ **La qualité et la rapidité de transmission des informations :**

Sont des facteurs essentiels de la réduction des stocks. Qualités et fiabilités des prévisions, rapidités de transmission des commandes, rapidités et fiabilités des réceptions (traitement physique et administratif...).

✓ **La dépréciation des stocks :**

Il s'agit d'une opération comptable qui consiste à enregistrer au bilan la valeur estimée d'un stock de produits non vendus. Dans certains pays, comme par exemple la France, une entreprise peut déprécier son stock pour des raisons fiscales.

## **2.5. Les objectifs de la gestion des stocks :**

L'objectif de la gestion des stocks est de satisfaire une demande, avec un taux de service élevé, et au moindre coût ». On voit donc apparaître les notions de service et d'efficience.

Tout gestionnaire chargé de la gestion des stocks doit atteindre les objectifs suivants :<sup>43</sup>

- \_ La maximisation des profits ;
- \_ La maximisation du retour sur l'investissement ;
- \_ La minimisation des coûts ;
- \_ La maximisation des chances de service ;
- \_ L'assurance de la flexibilité des opérations ;
- \_ La détermination des solutions possibles.

La gestion des stocks peut aussi répondre aux objectifs suivants :

- \_ La minimisation des investissements ;
- \_ La détermination d'un niveau approprié de service à la clientèle ;
- \_ L'adéquation entre la demande et l'approvisionnement ;
- \_ La minimisation des coûts de commande ;
- \_ De pénurie et d'entreposage et le maintien d'un système de contrôle des stocks précis

En fait, la gestion des délais désirés, compte tenu des contraintes opérationnelles existantes.

---

<sup>43</sup> LUC PELLERIN, «La formalisation des activités des gestions des stocks dans les PME manufacturières Québécoises » mémoire fin d'étude, université du Québec à Trois-Rivières, p09

## 2.6. Les enjeux de la gestion des stocks :

Les responsables de la gestion des stocks doivent éviter deux écueils :<sup>44</sup>

➤ **Un niveau de stock très élevé (sur-stockage) :**

- \_ Génère de nombreux coûts (construction des entrepôts, assurance, personnel affecté à la gestion, à la manutention, au gardiennage, etc...).
- \_ Immobiliser les capitaux ;
- \_ Peut engendrer de graves difficultés financières;
- \_ Accroît les risques de détérioration ou d'obsolescence des produits stockés ;
- \_ Conduit parfois l'entreprise à céder « au rabais » son stock d'inventus.

➤ **Un niveau de stock trop faible :**

- \_ Multiplie les risques de rupture qui entraîne un arrêt de la production ;
- \_ Désorganise l'entreprise (goulots, étranglement, augmentation des stockages intermédiaires) ;
- \_ Génère des retards dans les livraisons d'où une diminution des ventes et une perte de clientèle.

## SECTION 3 : Les méthodes et les inventaires de la gestion des stocks

Cette section est réservée aux méthodes ainsi que les inventaires de la gestion des stocks.

### 3.1. Les méthodes de la gestion des stocks :

Il existe de nombreux modèles d'analyse de la gestion des stocks, On peut utiliser soit un modèle de gestion par exception ; c'est le cas d'analyse 20/80 et la méthode ABC, soit un modèle de gestion économique des stocks, tel que le modèle de Wilson. <sup>45</sup>

#### a) La méthode ABC :

---

<sup>44</sup> [www.simexperts.com](http://www.simexperts.com), « Qualifie les organisations pour les marchés »

<sup>45</sup> KHALED GHEDIRA, « Logistique de la production : approche de modélisation et de résolution », Edition TECHNIP, 2006, page 32

La méthode ABC est la plus connue des méthodes de classification. Elle consiste à répartir les produits en 3 classes selon leurs importances ; classe A (forte importance), classe B (moyenne importance), et classe C (faible importance).

On aboutit généralement à un classement de trois parties A, B et C (d'où la désignation de classement ABC pour cette méthode), tel que:

\_ **Les items A** : sont les marchandises ayant la valeur de consommation annuelle la plus élevée. Le top 50-80% de la valeur de consommation annuelle de l'entreprise correspond généralement uniquement à 10-30% du total des items en stock.

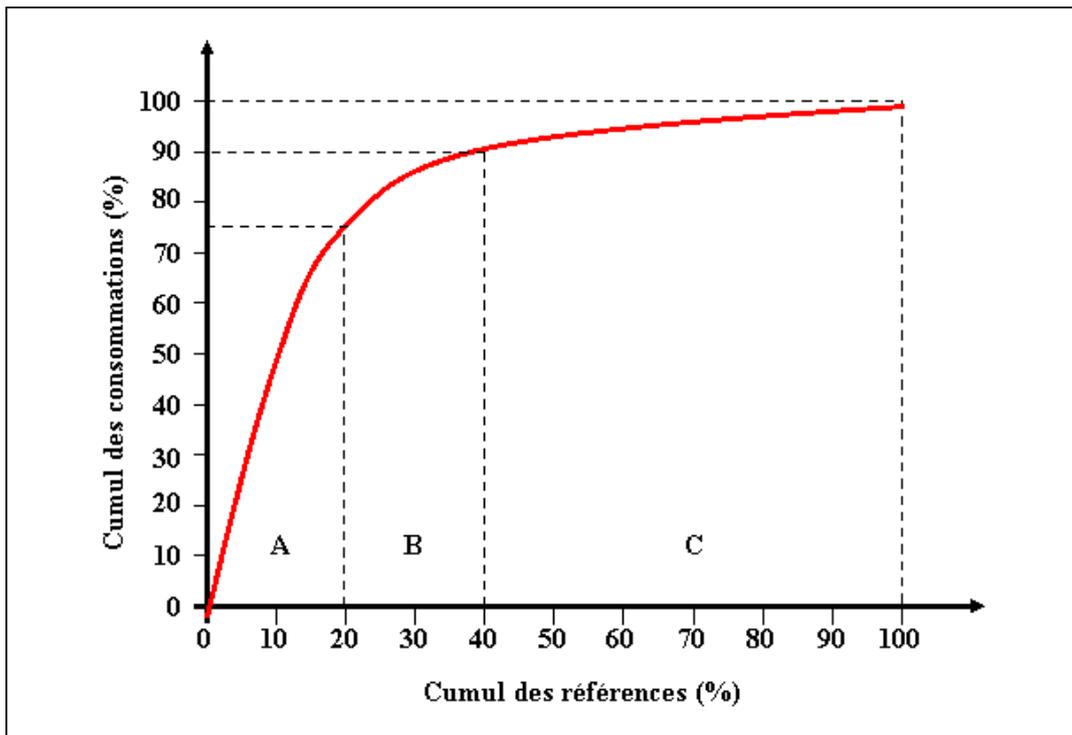
\_ **Les items B** : sont intermédiaires ; ils ont une valeur de consommation moyenne. Ces 15-20% de la valeur de consommation annuelle correspondent généralement à 30-40% du total des items en stock.

\_ **Les items C** : au contraire, sont ceux dont la valeur de consommation est la plus faible. Les derniers 5-15% de la valeur de consommation annuelle correspondent généralement à 40-50% du total des items en stock.

**Tableau N°2 : le classement des différents articles en stocks en trois famille de gestion (A, B et C)**

<b>Catégorie</b>	<b>Quantité (%)</b>	<b>Valeur (%)</b>	<b>Gestion</b>	<b>Niveau des stocks</b>
<b>A</b>	10 à 30 %	50 à 80 %	Rigoureuse	Très bas
<b>B</b>	30 à 40 %	15 à 20 %	Normal	Modéré
<b>C</b>	40 à 50 %	5 à 15 %	Simple	Elevé

*Source : réalisé par nos soins*

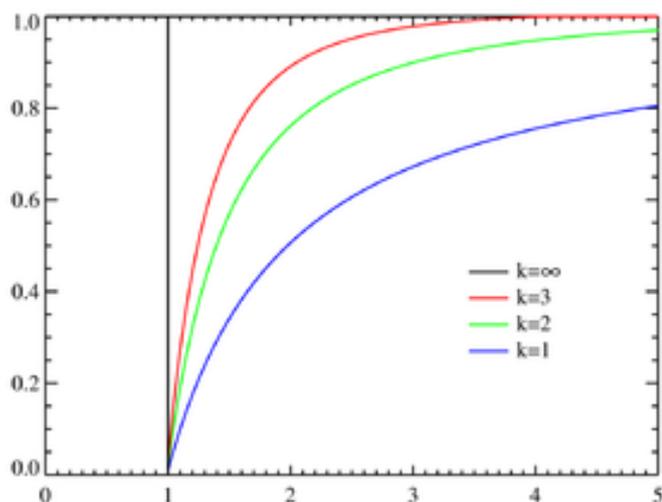


*Source : réalisé par nos soins*

**Figure 13 : Illustration de la Méthode ABC**

**b). L'analyse 20/80 (ou la loi Pareto):**

D'après cette méthode, l'analyse des stocks consiste à rechercher les 20% des articles en nombre représentant 80% de la valeur totale du stock. A ces derniers, il sera appliqué un suivi rigoureux car, l'engagement financier supporté est assez élevé. Le reste des articles, de moindre valeur, seront quant à eux gérés avec un peu plus de souplesse.



*Source :pareto*

**Figure 14: Illustration de la loi de Pareto**

### c). Le modèle Wilson :

Le modèle de Wilson, appelé également « modèle du lot » permet de déterminer la fréquence optimale de réapprovisionnement pour un magasin, une usine...etc ; Elle est couramment employée par les services logistiques. Ce modèle suppose une demande constante et certaine, sans délai de livraison, ni possibilité de rupture des stocks. Le modèle cherche à déterminer la taille optimale de commande pour chacun des articles en stock.<sup>46</sup>

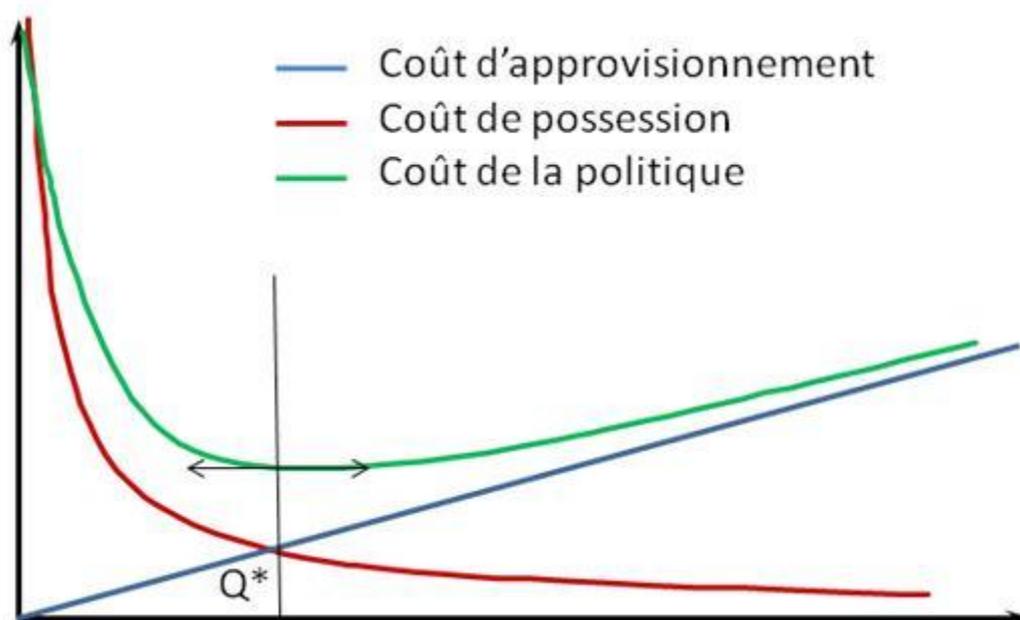
La problématique de la gestion des stocks consiste à mettre en place des critères de décision objectifs et systématique qui doivent à la fois minimiser :

- Le risque de rupture ;
- Les coûts de stockage.

Or, pour un niveau de demande annuelle donné, les seules variables sur lesquelles le gestionnaire des stocks peut intervenir sont :

- La fréquence des commandes (N) ;
- Les quantités à commander à chaque fois (Q).

<sup>46</sup> NABIL T. KHOURY, « Gestion des disponibilités », Presses Université Laval, 1975, page 208



*Source: Wilson*

**Figure 15 : Illustration du Modèle Wilson**

### 3.2. L'inventaire des stocks :

La vie de l'entreprise est découpée en périodes appelées exercices comptables. Ce découpage permet de faire périodiquement le point sur l'activité passée pour mieux préparer l'avenir. Ce sont les travaux d'inventaire (ou travaux de fin d'exercice) qui permettent de faire ce point.

#### 3.2.1. Définition de l'inventaire :

L'inventaire représente l'ensemble des opérations permettant de recenser et contrôler les éléments du patrimoine de l'entreprise afin de comptabiliser les opérations apportant soit des modifications aux soldes des comptes de la balance avant inventaire soit des créations de nouveaux comptes. <sup>47</sup>

<sup>47</sup> IBRAHIMA CAMARA, « Manuel de comptabilité Tom II : les travaux de fin d'exercice comptable », Edition L'Harmattan, 2017, p 13

**Code de commerce, article 8 et 9:** « Elle (la personne physique ou morale ayant la qualité de commerçant) doit contrôler par inventaire, au moins une fois tous les douze mois, l'existence et la valeur des éléments actifs et passifs du patrimoine de l'entreprise »<sup>48</sup>

### 3.2.2. Les phases de l'inventaire :

Les opérations d'inventaire peuvent se décomposer en trois phases que doivent traduire les procédures ou les instructions d'inventaire, ce sont : <sup>49</sup>

➤ **Première phase : La préparation de l'inventaire:**

Cette phase consiste en :

- La nomination du responsable de l'inventaire, le choix des intervenants ;
- La rédaction des instructions d'inventaire précisant la date, la durée, les lieux d'inventaire, les biens à inventorier, les documents à utiliser ;
- La définition des mesures à prendre.

Le responsable choisi devra au cours de cette phase s'assurer des dispositions prises.

➤ **Deuxième phase : Le déroulement de l'inventaire :**

Cette phase consiste à procéder au recensement proprement dit par les intervenants répartis en 3 équipes :

- La première équipe fera le recensement tout en prenant soin de relever les informations relatives à chaque bien inventorié ;
- La deuxième équipe effectuera les mêmes travaux que la 1<sup>ère</sup> ;
- La troisième équipe sera chargée de contrôler les résultats des deux premières.

Au cours de cette phase, le responsable devra s'assurer de la bonne exécution des opérations.

➤ **Troisième phase : synthèse des travaux :**

Elle consiste en l'analyse des résultats des travaux d'inventaire, elle aboutira à la confection d'un fichier ou d'une fiche corrigée et mis à jour à la fin des travaux, le responsable procède à un autre comptage en cas d'incohérence des résultats.

Enfin, il effectuera un contrôle final afin de s'assurer de l'exhaustivité de l'inventaire, de la restitution de tous les documents utilisés et établira une fiche récapitulative des résultats d'inventaire.

---

<sup>48</sup> Code de commerce algérien, article N°8 et 9, relatif aux livres de commerce.

<sup>49</sup> MOHAMED DIABY, « Guide pratique des travaux de fin d'exercice comptable », Edition, L'Harmattan, 2014, p 14

### 3.2.3. Les types d'inventaire :

Pour une entreprise, l'inventaire est une obligation légale. Celui-ci doit être effectué à la fin de l'exercice comptable.

On distingue deux types d'inventaire : l'inventaire physique et comptable.

#### A) l'inventaire physique :

L'inventaire physique d'un stock est une opération « extra-comptable » qui consiste à recenser, compter, dénombrer, peser, mesurer et évaluer les stocks qui existent physiquement et qui constituent la propriété de l'entreprise.<sup>50</sup>

#### B) l'inventaire comptable :

Permet de s'assurer que le bilan donne une image fidèle du patrimoine de la société dans le respect des principes fondamentaux de la comptabilité. Cet inventaire est une obligation légale. Il consiste concrètement à réaliser à la fois des opérations physique et des opérations comptables.<sup>51</sup>

❖ Deux méthodes peuvent être utilisées pour la tenue des stocks : l'inventaire intermittent et l'inventaire permanent :<sup>52</sup>

##### a- L'inventaire intermittent :

Cette technique d'inventaire des stocks est utilisée en comptabilité générale. Elle conduit à renoncer à la comptabilisation des mouvements de stock dans le compte de stock lors des achats ou des ventes. Un comptage périodique des stocks permet au gestionnaire de connaître des existants et, compte tenu des entrées, déterminer les sorties de la période.

##### b- L'inventaire permanent :

En comptabilité analytique, l'importance d'un suivi rigoureux de la valeur des stocks, pour le calcul des coûts, nécessite de recourir à l'inventaire permanent.

Cette technique d'inventaire correspond à une organisation des stocks qui, par l'enregistrement des mouvements, permet de connaître de façon constante, en cours d'exercice, les existants, chiffrés en quantités et en valeurs.

---

<sup>50</sup> MOHAMED DIABY, *op, cit, p18*

<sup>51</sup> Sophie Carrière Rigard-Cerison, Rémi Janin, « Reporting comptable et financier des sociétés : comprendre, interpréter et analyser l'information », 2015, page 23

<sup>52</sup> GÉRARD MELYON, *op, cit, p 55*

**Conclusion:**

Dans ce deuxième chapitre, nous avons constaté que toute entreprise quel que soit son domaine d'activité détient des stocks. De ce fait, les stocks sont classés selon leur typologie et selon leur nature, mais, toute entreprise fait au moins une fois par an un inventaire du stock.

Pour avoir une gestion des stocks, les responsables de l'entreprise doivent accorder une importance particulière à la gestion technique, ce qui permettra à l'entreprise d'économiser les surcoûts de stockage et d'éviter les situations de rupture des stocks.

# CHAPITRE III

---

CAS D'ÉTUDE : L'ORGANISME IFRI

---

 CHAPITRE III : Cas d'étude Organisme IFRI
 

---

**Introduction :**

Ce chapitre sera consacré à une étude pratique au niveau de la Sarl Ibrahim & fils « IFRI, qui est notre objectif. Il présentera cette entreprise à travers son fonctionnement, ses activités et ses performances. Dans un premier temps, nous allons retracer son historique. Ensuite nous allons procéder à l'étude de la chaîne logistique de la Sarl IFRI ensuite dans la dernière section nous allons étudier la gestion des stocks de produit fini.

**SECTION 1 : Généralité sur l'entreprise Sarl Ibrahim et fils-Ifri**

Dans ce travail nous allons présenter l'organisme faisant l'objet de notre terrain d'investigation ; Ceci à travers la présentation de l'entreprise Ibrahim et fils ifri l'historique de l'entreprise, son organisation ainsi que l'évolution de ses activités.

**1.1. Historique de l'entreprise « IBRAHIM & FILS « IFRI » :**

Nous allons tenter de donner un petit aperçu sur l'historique de l'entreprise : 'la fiche technique' :

<b>Dénomination complète de l'entreprise :</b>	SARL IBRAHIM & FILS
<b>Sigle (abréviation utilisée) :</b>	IFRI
<b>Statu de l'entreprise :</b>	PRIVE
<b>Forme juridique :</b>	SARL (Société à responsabilité limitée)
<b>N° RC :</b>	98 B 5162810-00/06N°/ I F : 099806018261568
<b>Année de création :</b>	1995
<b>Capital :</b>	1293000000.00 DA
<b>Adresse :</b>	Z I Ahrik, Ighzar Amoukrane, ifri-ouzellaguen 06010 Béjaia
<b>Téléphone :</b>	(213) 34 33 20 20
<b>Fax :</b>	(213) 34 33 26 62
<b>E-mail :</b>	Contactexport@ifri-dz.com mahfoud.tabet@ifri-dz.com
<b>Site Web :</b>	<a href="http://www.ifri-dz.com">www.ifri-dz.com</a>
<b>Nom de responsable :</b>	Mr IBRAHIM KACI, PDG Mr TABET Mahfoud, Responsable Service Export. Melle DAOUD Amel, Coordinatrice Vente Export.
<b>Effectifs :</b>	1030
<b>Secteur d'activité :</b>	AGROALIMENTAIRE
<b>Type de produits ou services :</b>	Production d'Eau Minéral & boissons diverses.

*Source : document interne de l'entreprise.*

La société Ibrahim & fils a été créée en 1986 sous la dénomination, 'limonadiers Ibrahim' ce n'est que dix ans plus tard en 1996 que l'entreprise hérite un statut juridique d'une SNC (société en nom collectif) puis d'une SARL (société à responsabilité limitée), composée de six (06) associés.

La SARL Ibrahim & fils (IFRI) est située à IGHZAR AMOUKRAN, chef-lieu de commune et de daïra d'IFRI-OUZELLAGEN, dans la willaya de Bejaia, au nord de l'Algérie.

## **1.2. Présentation des différents services et leurs missions :**

L'entreprise IFRI comprend plusieurs services, ainsi l'organisation mise en place consiste en l'efficacité de l'emplacement hiérarchique que ce soit des ressources humaines, matérielles et financières dans le but d'atteindre ses objectifs prédéfinis.<sup>53</sup>

### **1.2.1.La direction générale:**

Elle a pour mission de s'assurer que les règlements et procédures internes sont bien observées, que les canaux hiérarchiques sont efficaces et d'une manière générale que tous les procès informatiques, managériaux, commerciaux sont bien diffusés et bien suivis dans l'organisation. Elle est dirigée par un gérant qui assure et applique les décisions prises dans les différentes assemblées générales des associés, c'est le premier responsable de l'unité, il doit veiller à l'amélioration de la production de l'unité.

Elle comprend le secrétariat et six (06) directions, elle a aussi comme mission la coordination des travaux entre les différents services.

### **1.2.2.Secrétariat de direction:**

C'est l'organe d'accueil, on y enregistre les courriers arrivés et envoyés, et aussi la réception et l'enregistrement des appels téléphoniques.

### **1.2.3.Représentant du conseil d'administration :**

L'un des membres de la gérance sera désigné comme un représentant du conseil d'administration est de définir et de contrôler la politique de la SARL pour chaque exercice.

---

<sup>53</sup> Voir Annexe N° 01

#### **1.2.4.Le service informatique :**

Son rôle est:

- ✓ Développement et réalisation des projets informatiques ;
- ✓ Introduction de nouvelles technologies ;
- ✓ Maintenance de système informatique ;
- ✓ Administration de réseau ;
- ✓ Formation du personnel dans les techniques informatiques ;
- ✓ Archivage et sauvegarde des données de l'entreprise.

#### **1.2.5.Le service juridique:**

Cette structure s'occupe de tout ce qui est juridique (suivi des clients, fournisseurs, réclamations, ... etc.).

#### **1.2.6.Le service de sécurité industrielle :**

Son rôle est de :

- ✓ Assurer la sécurité des installations et biens
- ✓ Assurer le port de l'équipement de protection individuelle

#### **1.2.7.Le service d'hygiène et de sécurité :**

Cette structure est chargée d'assurer la sécurité des installations, des biens, des personnes au travail et des personnes sur site.

#### **1.2.8.Le service de planification et d'ordonnancement :**

Ce service est le garant du mouvement des stocks des matières premières, son rôle se consiste à :

- ✓ Planifier les tâches de chaque ligne de production par semaine
- ✓ Réalise et suit les tableaux de bord pour chaque ligne de production par volume, par jour, par semaine, par mois, par trimestre, par semestre, et par année.

#### **1.2.9.La Direction commerciale et Marketing :**

Elle a pour mission l'élaboration de la politique commerciale de l'unité conformément aux orientations de la direction, étude et prospection du marché, Réalisation des programmes de ventes et décessions appropriées fixées par l'entreprise.

Ainsi de suivre et développer les relations avec les différentes clientèles, de gérer les moyens de paiement mis à la disposition de ces dernières, de promouvoir les produits et services de l'entreprise « SARL Ibrahim&fils », et de façon générale de définir et mettre en œuvre la stratégie commerciale.

D'une manière générale ce service s'occupe de:

- ✓ L'élaboration des stratégies face à la concurrence.
- ✓ La réception des bons de commande des clients.
- ✓ L'établissement des pro-formats et les ordres de versement par les clients.
- ✓ L'établissement des factures et des bons de livraison.
- ✓ La réponse à toute demande de la clientèle sur les plans de la qualité.
- ✓ L'élaboration de la politique de distribution.
- ✓ Rapprochement le plus possible le produit du consommateur (marketing).
- ✓ Être à la disposition du consommateur pour toutes réclamations ou suggestions.

#### **1.2.10. Direction production et maintenance:**

A pour mission d'assurer le bon fonctionnement les trois services de la direction:

Le service production a pour mission la production de produire les produits de l'entreprise ; (eau minérale, sodas, eau fruitée, eau minérale gazéifiée).

Le service maintenance a pour mission d'assurer le bon fonctionnement des machines et leur maintenance pour éviter l'interruption de la production.

#### **1.2.11. Sous-direction qualité :**

La SARL Ibrahim&fils est dotée de son propre laboratoire d'analyse; à l'aide d'un matériel ultramoderne et performant, ses microbiologistes s'assurent au quotidien de la parfaite conformité physico-chimique, bactériologiques et organoleptique de ses produits, depuis l'entrée (contrôle des matières premières et des emballages) jusqu'à la sortie (produit finis) et pendant toutes les phases de production et de stockage. Parallèlement aussi à des études de stabilité.

Conscients que le développement de l'entreprise reste étroitement lié à une politique d'innovation et de créativité, ses microbiologistes se consacrent à l'amélioration des produits existants et à l'élaboration des nouveaux produits dans le souci de satisfaire et d'anticiper les exigences des consommateurs. Sa mission principale se résume à :

- ✓ Veiller au respect des normes de qualité et d'hygiène des matières et produits finis.
- ✓ Assurer l'établissement, la mise en œuvre et l'entretien des processus nécessaires au système de management de qualité.
- ✓ La mise en place des procédures de travail de chaque structure.

Représenter l'organigramme auprès des parties extrêmes relatif au système de management et de qualité. La disposition du consommateur pour toutes réclamations ou suggestions.

#### **1.2.12.Direction comptabilité et finance:**

La direction finance et comptabilité est un organe important du fait que l'élaboration par cette structure des états financiers et notamment le bilan et le tableau de compte des résultats, Pour une fiabilité et sincérité de ces états, l'entreprise est tenue de disposer d'un personnel compétent. Elle est dirigée par un directeur financier et comptable. Son rôle est:

- ✓ L'enregistrement des opérations comptables.
- ✓ Assurer la conformité des opérations comptables. v' planifier les financements d'investissements. Gérer les recettes et les dépenses.
- ✓ Établir les situations financières.

#### **1.2.13.Direction technique:**

Ce service s'occupe de toutes les taches techniques; concernant les opérations de production et de maintenance.

À cet effet il :

- ✓ Élaborer les rapports techniques (fiches techniques)
- ✓ Établir des programmes de production
- ✓ Contrôle la qualité des produits
- ✓ Contrôle les travaux d'exécution et le suivi des procédés technologiques de la fabrication.

#### **1.2.14.Direction logistique :**

Elle s'occupe des opérations matérielles (physique) ; de réception et rangement (entrée en stock) des marchandises, du contrôle des stocks (déclenchement au temps voulu de réapprovisionnement).

Ce service est décomposé en :

- Gestion des stocks des produits finis.
- Gestion des stocks des matières premières.
- Gestion des stocks des emballages.
- Gestion des stocks de rechange, et fournitures divers.

Ses principales activités sont :

- La coordination des activités des magasins
- Veiller à la bonne tenue des stocks
- Le contrôle des différents documents relatifs aux entrées et sorties dans les divers magasins.

### 1.3. Les filiales de l'entreprise « IFRI » :

La SARL Ibrahim et fils est une société industrielle agroalimentaire, spécialisé dans le domaine des boissons diverses, elle produit de l'eau minérale plate et gazeuse, des sodas, de l'eau aromatisés avec du lait, des jus de fruits et des boissons isotoniques . Ainsi que de l'huile d'olive. L'entreprise produit ses propres préformes et bouchons, à partir de matières premières d'origines algériennes, et gère elle-même le transport et la distribution de ses produits.

Elle dispose donc de trois filiales très importantes, pour l'aboutissement des objectifs de l'entreprise mère, deux de ses filiales, sont considérées comme, un important fournisseur pour l'une et un moyen incontournable, d'acheminer et de distribuer à temps, pour l'autre nous citons les filiales dans le tableau qui suit :

**Tableau N°3 : Filiale d'IFRI**

<b>Général plast</b>	Production de préformes en PET et bouchons en PEHD	Zone industrielle Taharacht Akbou Bejaia-Algérie
<b>Sarl huilerie Ouzallegen</b>	Activité agricole, transformation (trituration) d'olive et mise en bouteilles d'huile d'olive extra vierge	Zone industrielle AHRİK Ighzer Amoukrane ifri Ouzellagen Bejaia
<b>Sarl Bejaia Logistique</b>	Composé d'une armada de plus de 200 semi-remorque pour le transport sur toute distances et manutention	Zone industrielle AHRİK Ighzer Amoukrane Ouzellagen Bejaia

*Source : réaliser par nos soins à partir des données interne de l'entreprise*

#### 1.4. Évolution de l'activité d'IFRI :

Nous allons aborder la gamme de produit *IFRI* ; l'évolution de son chiffre d'affaire, ses concurrents ainsi que ses fournisseurs.

##### 1.4.1. Le chiffre d'affaires :

L'évolution de chiffre d'affaires de l'entreprise IFRI des cinq dernières années est présentée dans le tableau suivant :

**Tableau N°4 : Évolution de chiffre d'affaire**

<b>Année</b>	<b>Chiffre d'affaire en KDA</b>
<b>2012</b>	<b>10 045 541</b>
<b>2013</b>	<b>11 740 496</b>
<b>2014</b>	<b>13 552 932</b>
<b>2015</b>	<b>14 748 388</b>
<b>2016</b>	<b>15 784 695</b>

*Source : Service comptabilité de l'entreprise IFRI*

##### 1.4.2. La gamme des produits IFRI :

Aujourd'hui, la gamme de produit de l'entreprise IFRI est riche d'une cinquantaine d'articles qui vont de l'eau minérale plate, gazéifiée et aromatisée aux sodas avec des goûts différents, en passant par les eaux fruitées et les cocktails, ainsi que les eaux isotoniques.

a) **L'eau minérale** : la gamme de l'eau minérale de présente comme suit :

**Tableau N°5: La gamme des produits Eau minérale de SARL IFRI**

<b>Désignation (produits)</b>	<b>Volume (bouteille PET)</b>	<b>Volume (bouteille en verre)</b>
<i>Eau MINERALE</i>	<b>0.50 L</b>	<b>0.25 L</b>
<i>Eau MINERALE</i>	<b>1.05 L</b>	<b>1.50 L</b>
<i>Eau MINIRALE (bouchant sport)</i>	<b>0.50 L</b>	-
<i>Eau MINERALE JUNIOREB.SPORT</i>	<b>0.33 L</b>	-
<i>Eau MINIRALE GAZIFIEE</i>	<b>0.33 L</b>	<b>0.5 L</b>
<i>Eau MINIRALE GAZIFIEE</i>	<b>1.25 L</b>	<b>1 L</b>
<i>Eau MINERALE (Air Algérie)</i>	<b>0.33 L</b>	-

*Source : Direction des approvisionnements de l'entreprise IFRI*

b) **Les sodas** : La gamme de produits soda de IFRI se présente comme indiqué dans le tableau suivant :

**Tableau N°6 : Les sodas de la SARL IFRI**

Désignation	Bouteilles PET	Bouteille PET	Bouteille PET	Bouteille en verre
Soda BITTER	1.25 L	0.33 L	-	1.25 L
Soda CITRON	1.25 L	2 L	-	1.25 L
Soda POMME	1.25 L	2 L	0.33 L	1.25 L
Soda FRAISE	1.25 L	2 L	0.33 L	1.25 L
Soda ORANGE	1.25 L	2 L	0.33 L	1.25 L

*Source : direction des approvisionnements de la SARL IFRI*

c) **Les eaux minérales fruitées**: La gamme de produits eau minérale fruitée de IFRI se présente comme indiqué dans le tableau suivant :

**Tableau N°7 : Les eaux minérales fruitées de la SARL IFRI**

Désignation (produits)	Volume (bouteille)	Volume (bouteille)	Volume (bouteille)
BOISSON AU JUS TROPICAL	0.33 L ifruit	1 L ifruit	2 L ifruit
BOISSON AU RAISIN MURE	0.33 L ifruit	1 L ifruit	2 L ifruit
BOISSON POMME FRAISE AU LAIT	0.33 L	1 L ifruit	
BOISSON ORANGE	0.33 L ifruit	1 L ifruit	1 L ifruit
BOISSON AU LAIT	0.33 L ifruit	1 L ifruit	
BOISSON ORANGE, CITRON, CAROTTE	0.33 L ifruit	1 L ifruit	2 L ifruit
BOISSON ORANGE	0.33 L ifruit	1 L ifruit	2 L ifruit
BOISSON MANGUE	0.33 L ifruit	1 L ifruit	2 L ifruit
BOISSON ORANGE PECHE	0.33 L ifruit	1 L ifruit	2 L ifruit
BOISSON ORANGE ABRICOT	0.33 L ifruit	1 L ifruit	-
JUS D'ORANGE 100 naturel	1 L ifruit	-	-
JUS DE POMME 100 naturel	1 L ifruit	-	-

*Source : direction des approvisionnements de la SARL IFRI*

### 1.5. Les concurrents de IFRI :

Selon une enquête menée par le ministère du commerce, 280 marques commerciales ont été répertoriées dont des marques locales et des franchises internationales. En 2013, l'office national des statistiques (ONS), dans un rapport sur les

activités économiques, a recensé 810 entreprises actives dans l'industrie des boissons. Nous avons cité quelques-uns dans le tableau suivant :

**Tableau N°8 : Les concurrents de l'entreprise IFRI**

<b>Eaux minérales naturelles</b>	<b>Les boissons gazeuses</b>	<b>Les jus fruités divers</b>
LALA KHEDIDJA AYRIS TEXANA TOUDJA	HAMOUD BOUALEM COCA COLA PEPSI COLA	STAR NGAOUS TCHINA TOUDJA

*Source : service du commercial de l'entreprise IFRI*

## **SECTION 2 : Étude de la chaîne logistique et la gestion des stocks (produit fini) de l'entreprise IFRI**

Cette partie de notre travail va nous permettre de découvrir le fonctionnement global de la logistique et la gestion des stocks des produits finis en sein de l'entreprise IFRI.

### **2.1. Étude de la chaîne logistique de l'entreprise IFRI :**

La direction supply chain est une fonction autonome stratégique qui a comme objectif de gérer l'ensemble des flux physique et informationnels de l'entreprise, et optimisation des ressources et de tenir ses promesses vis-à-vis de ses clients.

#### **2.2.1. Présentation de la direction logistique**

La logistique joue un rôle primordial dans la vie de l'entreprise IFRI vue sa place stratégique. Créée en 2008, Elle occupe une place importante du fait qu'elle est directement rattachée à la direction générale d'IFRI et ceci est très important car cela symbolise un signe d'indépendance et d'impartialité, indispensable lorsqu'il s'agit de coordonner l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique.

La direction de la Supply Chain de l'entreprise IFRI a pour objectif de gérer l'ensemble des flux physiques/informatiques de l'entreprise, en garantissant un service de qualité pour ses clients.

La maîtrise de la Supply Chain occupe au sein de l'entreprise IFRI un office prépondérant dans la mesure où elle doit permettre de minimiser les coûts et de les

réduire de manière continue, tout respectant ses objectifs en termes de délai et de qualité de service.

## **2.2. L'organigramme de la Supply Chain de l'entreprise IFRI :<sup>54</sup>**

L'Annexe N°02 présente la structure de la direction Supply Chain

### **2.2.1. Les indicateurs logistiques :**

Un indicateur est « une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur ».

Au sein de l'entreprise IFRI, on a choisi les indicateurs suivants :

#### **a. Le niveau des stocks :**

Cet indicateur consiste à recenser périodiquement le niveau des stocks en matières premières. Il permet d'évaluer la performance et la maîtrise du plan d'approvisionnement qui conditionne l'atteinte de l'objectif de production.

**Valeurs mesurées et formule de calcul :** l'unité de mesure peut être les quantités de matières premières. Il s'obtient en recensant périodiquement les quantités stockées.

#### **b. Coût de la Supply Chain en % du chiffre d'affaires :**

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

**Valeurs mesurées et formule de calcul :** coût de la supply Chain en % du CA = coût de la supply Chain / chiffre d'affaires de l'entreprise.

#### **c. coût de possession des stocks (CPS) :**

**Valeurs mesurées et formule de calcul :** CPS = coût du capital

(Ensemble des biens monétaires ou physiques possédés par l'entreprise et pouvant produire un revenu. Il désigne l'ensemble des avoirs, en espèces ou en nature) + coût des surfaces de stockage + coût des manutentions en entrepôt + dépréciations de stock total des marchandises, matières premières, produits finis et en cours de production non vendus ou consommés par l'entreprise. Il est considéré comme actif circulant.

---

<sup>54</sup> Voir Annexe N° 02

### **2.2.2. Les missions du service logistique :**

Le service logistique regroupe plusieurs missions liées aux flux physiques :

- ✓ Le management des dépôts : assurer la bonne exécution des procédures de la logistique ainsi que la sécurité au niveau des dépôts
- ✓ La gestion de transport : assurer le transfert des produits du centre d'expédition vers tous les dépôts
- ✓ La préparation de la commande : le service client reçoit à jour -1 ou jour-2 la commande de ses clients et les transmet au service planning qui assure la disponibilité de ces produits au niveau du dépôt au jour J et à l'heure H
- ✓ L'établissement des inventaires physiques : dénombrer et quantifier la marchandise présente au dépôt
- ✓ Le pilotage d'activité à l'aide d'indicateurs clés (qualité, sécurité, productivité)

### **2.2.3. Étude de la gestion des stocks des produits finis :**

La gestion des stocks est une fonction importante tant pour une entreprise commerciale que pour une entreprise industrielle. Dans le cadre d'une entreprise commerciale, les stocks sont essentiellement formés de marchandises destinées à la vente et sont caractérisés par leur variété. Pour une entreprise industrielle, les stocks sont composés de trois types de biens : les matières premières, les produits semi-finis et les produits finis.

### **2.2.4. Présentation du service de la gestion des stocks :**

Le service gestion des stocks est rattaché hiérarchiquement au directeur logistique, assure la gestion de toutes les réceptions et expéditions, il gère l'ensemble des mouvements des matières premières, des produits finis, des emballages, déchets d'un dépôt à un autre, c'est-à-dire :

- Des fournisseurs vers les magasins des matières premières.
- Des magasins des matières premières vers les chaînes de production.
- D'une chaîne de production vers les dépôts de produit finis.
- Des dépôts de produit finis vers les clients.
- Des clients vers les dépôts de la société.

La gestion des stocks est assurée sur un logiciel « **SAGE** » : (c'est un programme informatique permettant d'assurer toutes les tâches de la comptabilité pour établir les

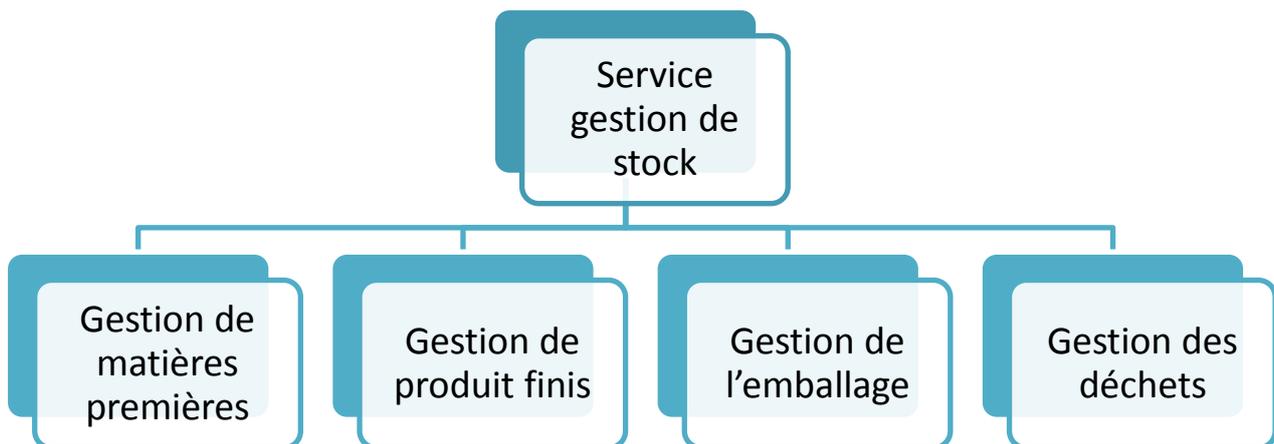
états financière et calculer le bénéfice d'une entreprise dans une période. Il enregistre et traite les transactions comptable à l'intérieure de modules fonctionnels comme la comptabilité fournisseurs, la comptabilité clients, la paie et le grand livre.

Ce service est composé des sections suivantes :

- Gestion des matières premières.
- Gestion des stocks des produits finis.
- Gestion des emballages.
- Gestion des déchets.
- Les magasiniers des produits finis.
- Les magasiniers des matières premières
- Les magasiniers des emballages.
- Les agents de saisi.

Et la section de stocks des fournitures diverses. Les principales activités de ce service sont :

- Coordonner les activités des magasins.
- Veiller à la bonne tenue des stocks.
- Contrôler les différents documents relatifs aux entrées et sorties de marchandises dans les divers magasins.



**Figure 16 : l'organigramme du service**

*Source : Document interne de l'organisme*

## 2.2.5. Présentation et codification des produits finis :

### A. présentation des produits finis :

La gestion des produits finis de la société **IFRI** est partagée en deux parties :

- La gestion des produits finis **PET** qui concerne les produits de production PET (en plastique)
- La gestion de produits finis des lignes de production des produits en **VERRE**.

Pour bien comprendre les produits multiples de la société, il est nécessaire de faire un aperçu sur les lignes de production ainsi que les différents produits. IFRI dispose de trois lignes de production des **eaux minérales** et quatre lignes de production pour **les sodas** et **boissons diversés**.

IFRI produit deux sortes de produits :

#### ❖ Les produits en PET :

Ce sont les produits finis mis dans des bouteilles en plastique. On trouve dans le **PET** plusieurs formats :

- **La 0.33 litre** : Eau minérale, eau gazéifiée, eau minérale gazéifiée aromatisée menthes, eau minérale gazéifiée aromatisée citron, eau gazéifiée aromatisée orange, soda pomme vert, soda pomme noire, soda orange, soda citron, soda fraise et soda bitter.
- **La 0.50 litre** : Eau minérale.
- **La 01 litre** : Soda pomme verte, soda pomme noire, soda orange, soda citron, soda fraise et soda bitter.
- **La 0.25 litre** : on trouve : Soda pomme verte, soda pomme noire, soda orange, soda citron, soda fraise, soda bitter, soda pomme verte light, soda pomme noire light, soda orange light et soda citron light.
- **La 1.50 litre** : Eau minérale.
- **02 litre** : Soda pomme verte, soda pomme noire ; soda orange, soda citron, soda fraise et soda bitter.

#### ❖ Les produits en VERRE :

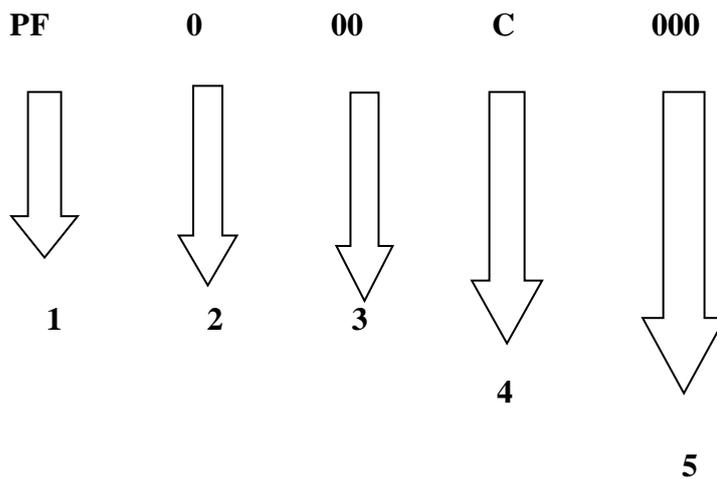
Il s'agit de produits finis fabriqués dans des bouteilles en verre. On distingue :

- **La 0.25 litre** : Pourceau minérale, eau gazéifiée, eau minérale gazéifiée aromatisée menthes, eau minérale gazéifiée aromatisée citron, eau minérale gazéifiée aromatisée orange, soda pomme vert, soda pomme noire, soda orange, soda citron, soda fraise et soda bitter. Jus d'orange, jus au lait, jus de carotte, jus d'orange rouge, et jus cocktail de fruits.

- **La 01 litre :** Pour eau minérale, eau gazéifiée, eau minérale gazéifiée aromatisée menthes, eau minérale gazéifiée aromatisée citron, eau minérale gazéifiée aromatisée orange, soda pomme vert, soda pomme noire, soda orange, soda citron, soda fraise et soda bitter. Jus d'orange, jus au lait, jus de carotte, jus d'orange rouge, et jus cocktail de fruits.

## B. codification des produits finis :

La codification des articles produits finis est de la forme suivante :



Ce code est composé de 4 blocs de caractères alphanumériques, chaque bloc a une signification bien définie, l'explication de ces caractères est la suivante :

1) **PF** : veut dire « produit fini ». Tout articles produit fini commence par PF.

2) **0** : Un caractère numérique, désigner la famille deux du produit finis.

- 1 : Eaux minérales.
- 2 : Eaux minérales Gazéifiées.
- 3 : Soda.
- 4 : Soda light.
- 7 : Eaux Fruitées.
- 8 : Eaux Fruitées light.

3) **00** : Deux caractères numériques, désignent le parfum de la composition du produit finis.

Les valeurs possibles de ces caractères :

- 00 : Eaux Minérale et EMG (sans couleur).
- 01 : Bitter.

- 02 : Citron.
- 03 : Fraise.
- 04 : Menthe.
- 05 : Orange.
- 06 : Pomme.
- 07 : Pomme verte.
- 08 : Orange Carotte Citron.
- 09 : Raisin Mure.
- 10 : cocktail de fruits.

4) **C** : Un caractère alphabétique, désigner le type de l'article. Les valeurs possibles de ce caractère sont :

- **P** : Article PET
- **V** : Article Verre

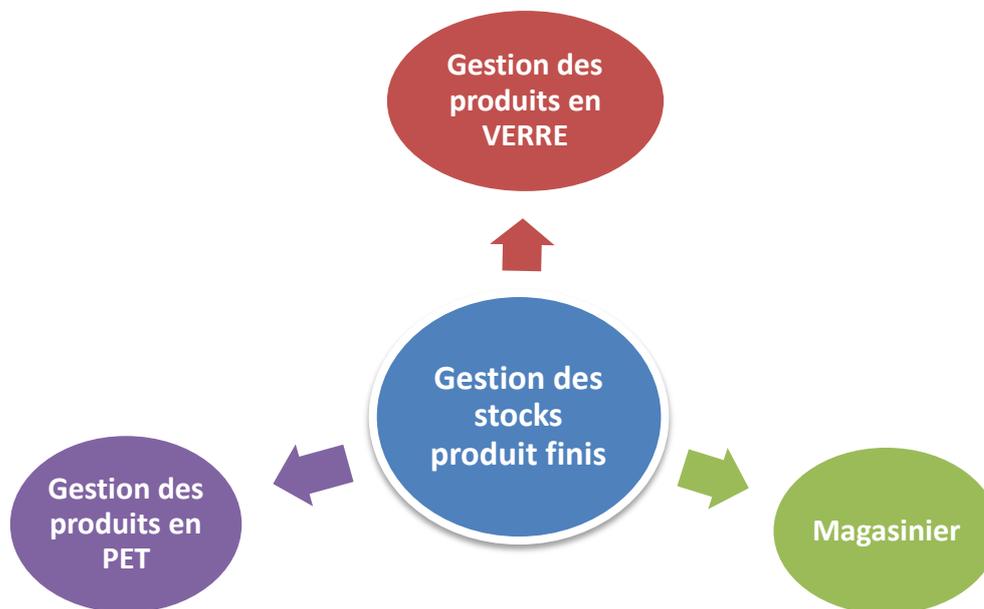
5) **000** : Trois caractères numériques, désignent le volume de produit finis. Les valeurs possibles de ces caractères sont :

- **025** : Désigne le volume 0.25 L.
- **033** : Désigne le volume 0.33 L.
- **050** : Désigne le volume 0.50 L.
- **100** : Désigne le volume 1L.
- **125** : Désigne le volume 1.25L.
- **150** : Désigne le volume 1.50L.
- **200** : Désigne le volume 2.00L.

### 2.2.6. Les tâches principales de gestion des stocks produits finis :

Le service de gestion des stocks produits finis est considéré comme le plus actif des autres services. Il est subdivisé en trois postes :

- ✓ Magasinier GDS
- ✓ Gestion des stocks PF(PET)
- ✓ Gestion des stocks PF (VERRE)



**Figure 17 : Tâches de gestion des stocks produits finis**

*Source : réaliser par nos soins*

**a. Les tâches des gestionnaires de produit finis (PET, VERRE) :**

- Coordonnent et contrôlent les activités des magasiniers chargés des produits finis qui sont repartis sur l'ensemble des chaîne de production.
- Assurent l'inventaire permanent des produits finis.
- Suivent les dates de péremption des produits.
- Surveille les zones de stockages réservées aux produits finis.
- Contrôlent physiquement les produit finis et vérifications de tous les documents relatifs à leur gestion.

**b. Les tâches des magasiniers de produit finis :**

Les fonctions principales son :

- Assurent le contrôle quantité et qualité des produits finis réceptionnées.
- Assure le suivi permanent des réceptions des produits finis en établissant des bons de réceptions et bons de livraison.
- Assure les rangements des produits finis dans les surfaces réservées à ses derniers.
- Contrôle et assure l'inventaire permanent des stocks des produits finis.

- Veillent au bon rangement des produits finis.
- Signalent les niveaux de stocks au niveau du magasin.
- Assure les livraisons et établit les bons de sorties les bons de livraison.
- Transmettent au gestionnaire de produits finis les documents de réception et de sortie des produits finis.

### 2.2.7. Les documents utilisés dans la gestion des stocks du produit finis (PF) :

Ces documents correspondent aux différents bons qui sont établis par les magasiniers des produits finis, et sont enregistrés par des agents de saisi qui travaillent avec les magasiniers sur un logiciel ; « Sage » et transmet au gestionnaires des produits finis pour le contrôle. Des copies de ces bons sont transmises aux services commercial et d'autres seront archivées au niveau du magasinier. Ces bons sont les suivants :

- ❖ **Bon de Réception** : Établi lors de la réception d'un produit par la production ;<sup>55</sup>
- ❖ **Bon de Sortie** : Établi lors de la vente d'un produit fini ;<sup>56</sup>
- ❖ **Bon de Livraison (bon de transmis)** : Établi lors de la vente d'un produit fini ;<sup>57</sup>
- ❖ **Bon de Retour** : Établi lors de la réception des produits finis retournés par le client.<sup>58</sup>

D'autres documents sont aussi utilisée pour la gestion des produits finis, on site :

- ❖ **Fiche de l'état des réceptions et sorties et passation de consignes produits finis** :  
Ce document explique le détail de l'ensemble des ventes de produits finis ainsi que le stock final de chaque produit. Il est signé par le magasinier entrant et le magasinier sortant.
- ❖ **La fiche récapitulative de production** : Le document comprend les quantités réceptionnées par équipe, et heure de ka production et est établi par le réceptionniste de produit fini, lors réception des produits finis, dont une copie de ce document sera transmise au gestionnaire des produits finis pour le contrôle, et l'autre archivée du magasinier des produits finis.

---

<sup>55</sup> Annexe n° 03

<sup>56</sup> Annexe n° 04

<sup>57</sup> Annexe n° 05

<sup>58</sup> Annexe n° 06

### SECTION 3 :L'analyse des achats par la méthode ABC :

Dans la section suivante on va présenter la méthode ABC appliquée aux achats qui est une méthode d'analyse du portefeuille d'achat ; consistant à établir une classification des produits ou des services achetés par une entreprise ou une collectivité. Les produits et les services sont classés en trois groupes par ordre de volume décroissant de consommation, de volume de stockage, des montants respectifs d'achat ou selon d'autres critères. Cette loi s'effectue en trois étapes distinctes :

- **1<sup>ère</sup> étape** : Le classement et les calculs ;
- **2<sup>ème</sup> étape** : Le graphique et le découpage en 3 zones ;
- **3<sup>ème</sup> étape** : Synthèse de l'analyse.

#### Application : Analyse d'un stock

- L'analyse porte sur les valeurs des produits stockée ;
- En face de chaque famille ou sa référence, la valeur stockée est inscrite, comme montré par le tableau N°09 suivant :

**Tableau N°9 : les différentes familles de produits avec leurs valeurs**

Code	Intitulé	Unité	Valeur
MP0001	AROMES	Kg	14 737 494.07
MP0002	CAPSULES	Mle	112 992 887.22
MP0003	ETIQUETTES	Mle	108 033 976.28
MP0004	FILMS	Kg	209 968 471.82
MP0005	PREFORMES	U	104 977 514.32
MP0006	PUPLES	Kg	54 566 693.35
MP0007	CONCENTRES	Kg	730 551 214.15
MP0008	COLORANTS	Kg	10 137 915.81
MP0009	ADDITIFS ALIMENT	Kg	32 016 726.86
MP0010	SUCRE	Kg	23 365 917.00
MP0011	COLLES	Kg	3 666 014.55
MP0012	EMBALLAGES PERD	Mle	10 202 875.46
MP0013	RUBAN ADHESIF	U	20 312 295.55
MP0014	CANETTE	Mle	53 051 384.05
MP0015	COUVERCLE EN ALL	Mle	17 426 334.01
MP0016	LUBRIFIANTS	Kg	7 494 741.88
MP0017	DESINFECTANT	Kg	5 420 630.67
MP0018	PRODUITS D'ENTRE	Kg	3 657 807.43
MP0019	NETTOYANTS	Kg	3 695 343.39
MP0020	STABILISANTS	Kg	32 383 933.40
<b>Total general</b>			<b>1 558 660 117</b>

*Source : document interne de l'entreprise IFRI*

**Étape 1 : Classement et calculs**

Classement du stock selon la valeur décroissante de chaque famille.

- Calculs des valeurs cumulées décroissantes avec leurs pourcentages et pourcentage cumulé du nombre de famille, comme montré dans le tableau N°10 :

**Tableau N°10: calculs des valeurs cumulées décroissantes avec leurs pourcentages et pourcentages cumulé du nombre de famille.**

FAMILLE N°	VALEURS	CUMUL DES VALEURS	% DES VALEURS PAR RAPPORT AU TOTAL CUMULÉ	% CUMULÉ DU NBR DE FAMILLE	CLASSE ABC
7	730 551 214.15	730 551 241.15	46.87%	5%	A
4	209 968 471.82	940 519 685.90	60.34%	10%	
2	112 992 887.22	1 053 512 573.00	67.59%	15%	
3	108 033 976.28	1 161 546 549.00	<b>74.52%</b>	20%	
5	104 977 514.32	1 266 524 064.00	81.25%	25%	B
6	54 566 639.35	1 321 090 703.00	84.75%	30%	
14	53 051 384.05	1 374 142 087.00	88.16%	35%	
20	32 383 933.40	1 406 526 020.00	90.23%	40%	
9	32 016 726.86	1 438 542 747.00	92.29%	45%	C
10	23 365 917.00	1 461 908 664.00	<b>93.79%</b>	50%	
13	20 312 295.55	1 482 220 960.00	95.09%	55%	
15	17 426 334.01	1 499 647 294.00	96.21%	60%	
1	14 737 494.07	1 514 384 788.00	97.15%	65%	
12	10 202 875.46	1 524 587 663.00	97.81%	70%	
8	10 137 915.81	1 534 725 579.00	98.46%	75%	
16	7 494 741.88	1 542 220 321.00	98.94%	80%	
17	5 420 630.67	1 547 640 952.00	99.29%	85%	
19	3 695 343.39	1 551 336 295.00	99.53%	90%	
11	3 666 014.55	1 555 002 310.00	99.76%	95%	
18	3 657 807.43	1 558 660 117.00	<b>100%</b>	100%	
<b>TOTAL</b>	<b>1 558 660 117</b>	<b>1 558 660 117</b>	<b>100%</b>		

Source : Établi par les auteurs sur la base des données gestion matière première, IFRI, 2018

$$\% \text{ des valeurs cumulées} = \frac{\text{la valeur cumulé de n° de famille}}{\sum \text{des valeurs cumulées}} \%$$

On remarque que les valeurs des stocks sont décroissantes, les pourcentages des valeurs stocks par rapport au cumul est croissants c'est-à-dire à chaque fois la valeur du stock diminue le pourcentage augmente.

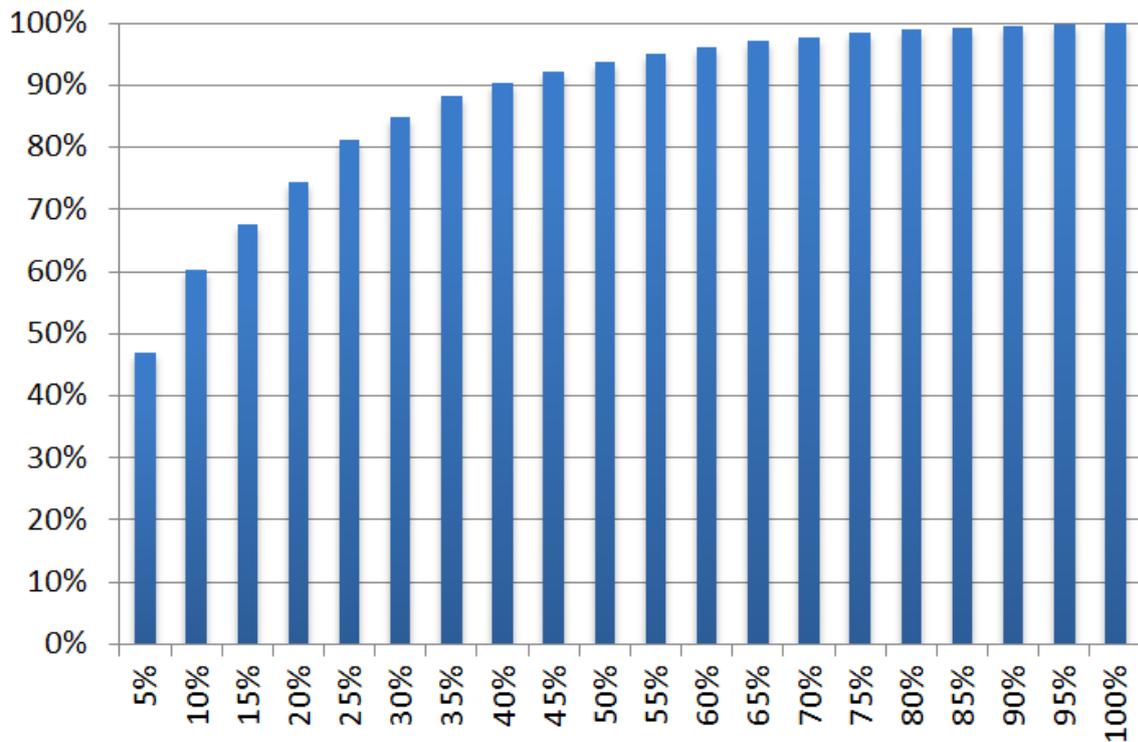
**Étape 2 :** Graphique et découpage des classes

À partir de la sélection des colonnes :

- **Pourcentage des valeurs par rapport au total ;**
- **Pourcentage Cumulé du Nombre de famille.**

On obtient la représentation graphique suivante.

**Figure 18 : Diagramme en bâtonnet représente les valeurs du stock selon la méthode ABC**

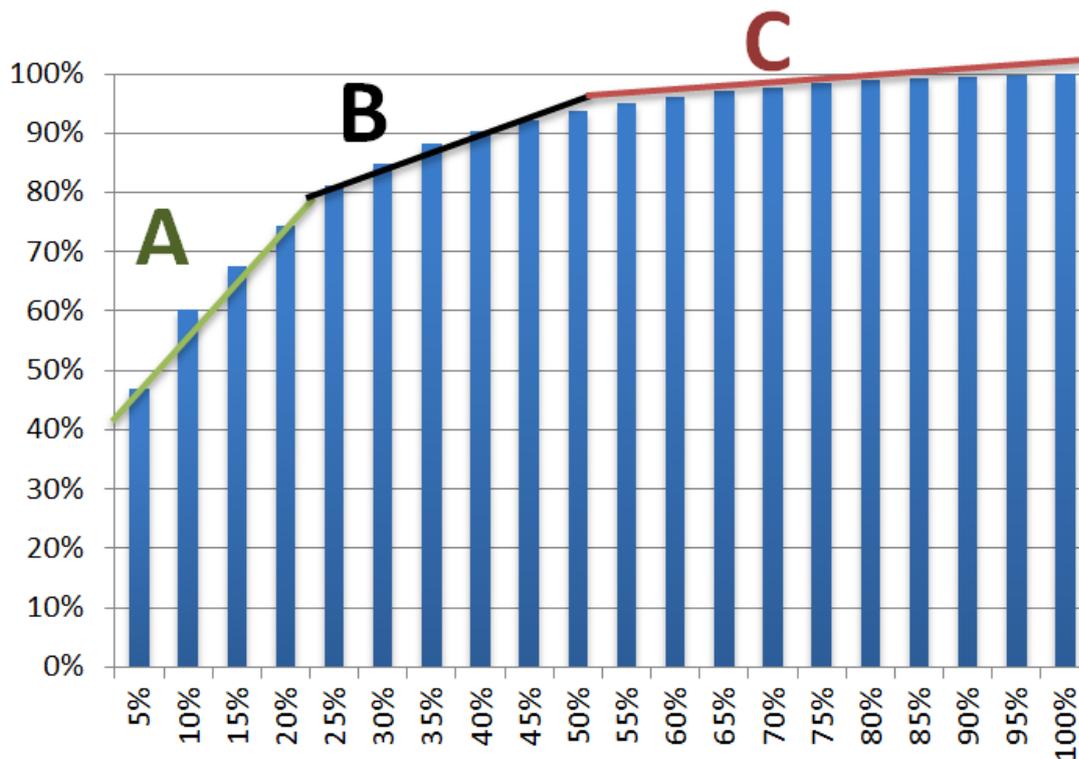


*Source : réalisé par nous même à partir du tableau N°10*

On remarque : le pourcentage des nombre de famille augmente d'un pourcentage de 5%, et à chaque augmentation les valeurs des stocks augmentent.

- **Découpage des classes :** définissent un groupe, comme illustrés dans le graphe ci-Ci-dessous.

Figure 19: Définition de groupe de stocks, par jointure des centres des classe une droite



*Source : établie par nous même à partir de figure N°18*

On remarque : l'augmentation des valeurs stockées est classée périodiquement en trois classes :

- La classe A : augmentation des nombres de famille de 5% jusqu'aux 20% pour une augmentation des valeurs stockées de 46,87% jusqu'aux 74,52%( augmentation rapide).
- La classe B : augmentation des nombres de famille de 25% jusqu'aux 50%pour une augmentation des valeurs stockées d'un pourcentage 81,25% jusqu'aux 93,79%(augmentation moyenne).
- La classe C : augmentation du 55% jusqu'aux 95% augmente les valeurs stockées d'un pourcentage de 95,09 jusqu'au 99,76 (augmentation lourde).

Tableau N°11 : Synthèse des données IFRI : méthode ABC

Classe	Pourcentage des produits	Pourcentage des valeurs stockées
<b>Classe A</b>	<b>20%</b> (4 produits sur 20)	<b>74.52%</b> (Valeur cumulées)
<b>Classe B</b>	<b>30%</b> (6 produit sur 20)	<b>19.27</b> (Axe des ordonnées : <b>93.79-74.52</b> )
<b>Classe C</b>	<b>50%</b> (le reste des produits)	<b>6.21%</b> (le reste des valeurs)
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Source : Calcule par nos soins*

### Étape 3 : Synthèse de l'analyse

➤ Les articles de **la classe A** :

Représentent **les produits 7, 4, 2 et 3**, donc **20%** du stock,

Représentent à eux seuls, **74.52%** de la valeur du stock.

- (Il convient de les surveiller plus particulièrement, de mieux les négocier, les réduire...)

➤ Les articles de **la classe B** :

Soit **les produits 5, 6, 14, 20, 9 et 10**, donc **30%** des produits, qui est équivalent à **19.27%** de la valeur du stock.

- (Il s'agit de produits « moyen »).

➤ Les articles de **la classe C** :

Soit **plus que la moitié** du stock qui ne représente que **6.21%** de la valeur du stock.

- (On peut s'interroger sur l'utilité de ce stock...).

### **Conclusion :**

Dans ce troisième chapitre, nous avons étudié un cas pratique de la chaîne logistique et de la gestion des stocks de la matière première au sein de l'entreprise « IFRI » de Bejaia qui a été créé dans le but de mettre à la disposition de la société des biens de consommation.

Ce stage pratique nous a permis de mettre en pratique nos connaissances théoriques et ainsi de constater la différence entre ces derniers et la réalité des choses.

Pour que l'entreprise « IFRI » reste le leader dans son marché , elle doit adoptée une stratégie d'approvisionnement et une méthode de gestion des stocks qui répondent à ses objectifs, en appliquant l'analyse des achats par la méthodes ABC, ce dernière donne beaucoup d'importance à la gestion des stocks dont le but est d'acquérir et de favoriser un meilleur état de stock afin de promouvoir l'optimisation de la chaîne logistique.

# Conclusion Générale

## CONCLUSION GÉNÉRALE

À travers notre travail qui a porté sur l'analyse de la chaîne logistique et la gestion des stocks, nous réalisons le rôle primordial et l'importance de ces dernières dans le fonctionnement d'une entreprise.

La logistique est importante pour tous les acteurs de l'entreprise car elle influence son activité. C'est, dans la plupart des entreprises, une fonction transversale qui concerne l'ensemble des services et permet de les lier le plus efficacement possible. Elle est un véritable outil de compétitivité qui a pour but d'améliorer la coordination des services de l'entreprise et de les mobiliser pour poursuivre un objectif commun : la satisfaction des clients.

La gestion de la logistique s'effectue désormais grâce aux systèmes d'informations de l'entreprise. Pour que celle-ci soit performante, l'entreprise doit idéalement utiliser une codification claire et identique pour chaque fonction de l'entreprise.

La logistique ne se limite pas à l'organisation des transports de matières premières et de marchandises, il s'agit en fait de techniques de contrôle et de gestion des flux de matières et de produits depuis leurs sources d'approvisionnement jusqu'à leurs points de consommation.

Tout au long de la chaîne logistique, de la matière première originelle au client final on trouve régulièrement des stocks. Ceci prouve à suffisance que la compréhension du concept stock ne doit pas seulement se limiter aux articles et marchandises disponibles en magasin après-vente mais à une acception beaucoup plus large

A partir des résultats obtenus durant notre stage au sein de l'entreprise IFRI dont l'objectif est de répondre à notre problématique et pour confirmer ou affirmer nos hypothèses, on a constaté que les stocks jouent un rôle primordial vu les aléas qu'ils évitent à l'entreprise : éviter la rupture et donc, l'arrêt de l'activité ou faire face à une demande inattendue.

Par ailleurs, il ne suffit pas d'avoir un stock mais plutôt la manière de le gérer qui importe le plus. Une bonne gestion des stocks est source de performance au sein d'une organisation. Fort de cela, il est intéressant de nous appesantir sur la notion de gestion des stocks

La gestion des stocks est définie comme une technique de maintien d'un stock suffisant et nécessaire à la maîtrise des problèmes pour être à même de contrôler et réglementer les flux d'entrées et les flux de sorties. Comme dit plus haut, ce n'est pas le stock qui compte mais sa

gestion. C'est ainsi que la constitution d'un stock accompagnée d'une bonne gestion est trop capitale

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

L'atteinte des objectifs commerciaux de l'entreprise IFRI n'aurait pas pu être réalisée sans la bonne maîtrise de la chaîne logistique et la bonne gestion de stock. Sachant que l'entreprise IFRI valorise ses stocks de produits finis à partir de la méthode de FIFO (Premier Entré Premier Sorti).

Pour conclure, on déduit que chaque entreprise a sa propre logistique et sa propre gestion ; En ce qui concerne l'entreprise IFRI le secret de sa bonne gestion est la communication, ajouter à ce fait que c'est une entreprise qui de bons moyens et des matériaux sophistiqués ; On a remarqué aussi qu'il y a une bonne vérification au sein de l'entreprise, et comme toutes les entreprises IFRI est prête à tout pour satisfaire ses clients.

# Bibliographie

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES ET LIVRES:

- ALEXANDRE (K), stratégie logistique : « *supply chain management* », 3<sup>ème</sup> édition, DONOD, paris,2004.
- ANDRE Marchal, Logistique globale, Ellipses édition marketing S.A, paris, 2006
- BARBARA LYONNET, MARIE-PASCALE SENKEL, la logistique, édition, paris, 2005,
- CAROLINE ROUSSEL, ADEL BELDI, GUY BUTIN, EWA LACROIX , « comptabilité générale \_principe et application », Pearson Éducation France, 2014 .
- CHRISTOPHE GOUIN, « Modélisation et résolution de problèmes de planification de la chaîne logistique à l'aide du logiciel d'optimisation AIMMS », édition, 2011.
- CLEMENT CROTEAU, DIANE RIOPEL, « Dictionnaire illustré des activités de l'entreprise, français-anglais: industrie, techniques et gestion »,édition, Amazon France .
- D.TIXIER, H.MATHE ET J.COLIN, « La logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et Enjeux, DUNOD, PARIS, 1983.
- FABRICE MOCELLIN, « Gestion des stocks et des magasins :Pratique des méthodes logistique adaptées au lean manu facturing » , Dunod ,2011.
- FAROUK HEMICI, CHRISTOPHE HENOT « Contrôle de gestion », édition Bréal, 2007.
- GERARD MELYON, « comptabilité analytique :principe, coûts réels constatés, coûts préétablis, analyse des écarts » édition, Bréal,2004.
- GRATACAP Anne, MEDAN Pierre, «Logistique et supply chain management : Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale »,Dunod ;2008.
- IBRAHIMA CAMARA, « Manuel de comptabilité Tom II :les travaux de fin d'exercice comptable », Edition L'Harmattan, 2017.
- Jean-Noël GILLOT, « La gestion des processus métiers », édition, 2007.
- KHALED GHEDIRA, « Logistique de la production : approche de modélisation et de résolution », Edition TECHNIP, 2006.
- MARCHEL (A) : « *logistique globale* », ellipses, édition Marketing S.A, 2006.
- MOHAMED DIABY, « Guide pratique des travaux de fin d'exercice comptable », Edition, L'Harmattan, 2014.
- NABIL T. KHOURY, « Gestion des disponibilités », Presses Université Laval, 1975.
- PIERRE ZERMATI, « pratique de la gestion des stocks », édition Dunod, 6<sup>ème</sup> édition, 2005, Paris.
- PIMOR Yves, « logistique : production, distribution, soutien », édition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 2005.
- REMY LE MOIGNE , « supply chain management : achat ,production ,logistique ,transport ,vente »,2 édition Dunod, 20170
- ZERMATI PIERRE, « pratique de la gestion des stocks », édition Dunod

- SOPHIE CARRIERE RIGARD-CERISON, REMI JANIN, « Reporting comptable et financier des sociétés : comprendre, interpréter et analyser l'information », 2015.

### **THÈSES ET MÉMOIRES**

- AICHA AMRANI-ZOUGGAR, « Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : Modélisation et simulation », thèse pour l'obtention du grade de docteur en productique, université bordereaux 1, 2009
- JAOUHER MAHMOUDI, « simulation et gestion des risques en planification distribuée de chaînes logistiques : Application au secteur de l'électronique et des télécommunications », thèse en vue de l'obtention du doctorat en logistique, 2006 .
- LUC PELLERIN, «La formalisation des activités des gestions des stocks dans les PME manufacturières Québécoises » mémoire fin d'étude, université du Québec à Trois-Rivières.
- MANSOURI (Hanane) ,MAZOUZI (Souad) «Minimisation des couts logistiques de distribution des centres de livraison régionaux aux grossistes » ,mémoire master recherche, université Abedrahman Mira Bejaia, année 2016 .
- MAHMOUDOU(S) : Analyse de la gestion des stocks et des approvisionnements à la CNSS-Burkina, mémoire de master en administration et gestion des entreprises, Institut supérieur de management des entreprises, 2008.
- M.AMINE MENAOUI, « l'impact de la supply chain management sur la satisfaction client », mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master 2 en management des PME-PMI, université du Maine, 2015.
- MERIEM TROJET, « planification d'une chaîne logistique : Approche par satisfaction de contraintes dynamiques », thèse en vue de l'obtention du doctorat en génie industriel, université de Toulouse 2014.
- M.JULIEN FRANCOIS, Planification des chaînes logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance, thèse pour l'obtention du grade de docteur en productique, 2007.
- M.MATTHIEU LAURAS, « Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de la chaîne logistiques : Application à la coopération maison-mère-filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique », thèse en vue de l'obtention du titre de docteur en génie industriels, université d'Albi-Carmaux, 2004.
- ZEROUK MOULOUA, Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques, thèse pour l'obtention de doctorat en informatique, université lorraine, 2007.

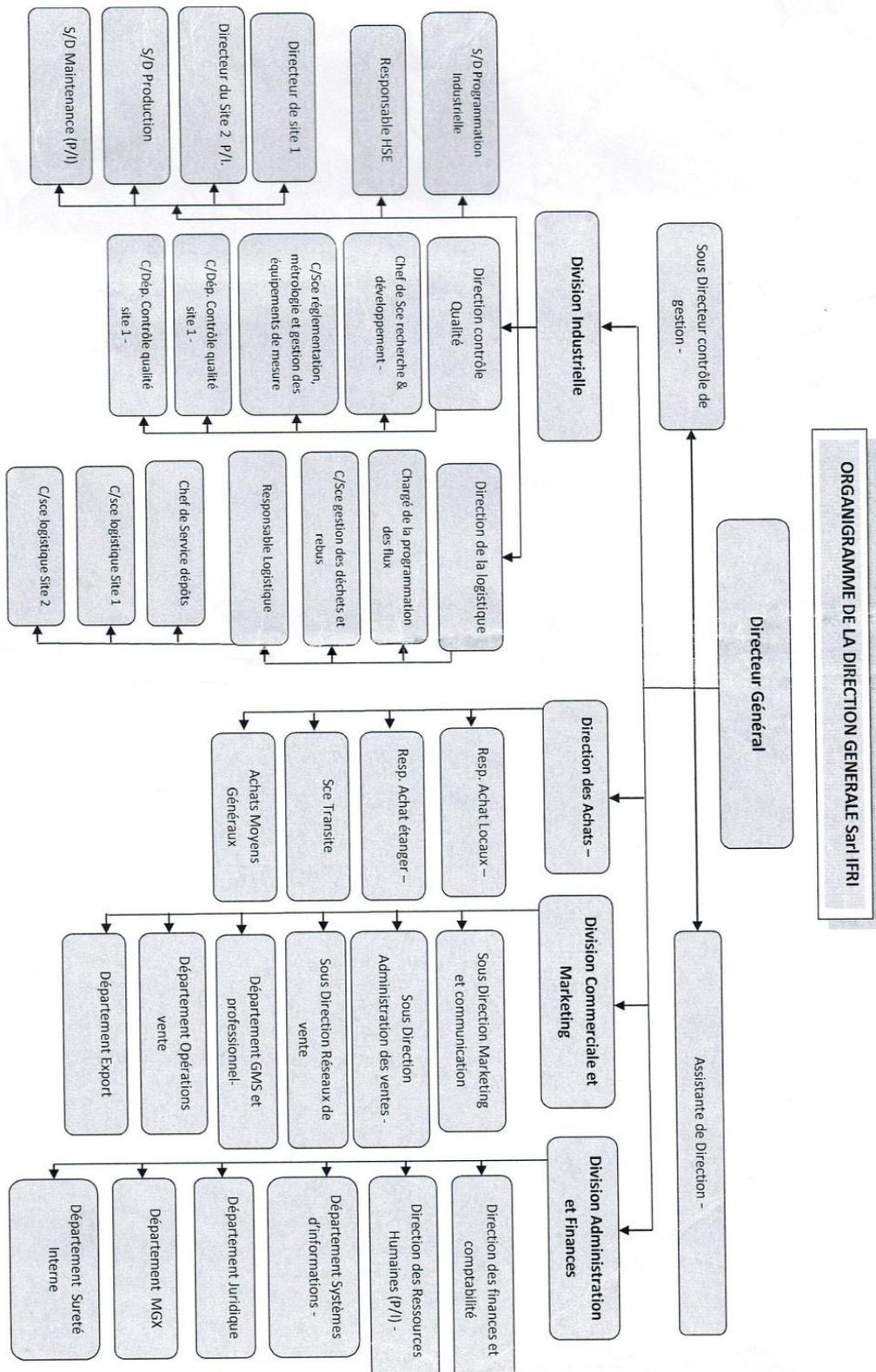
## **AUTRES**

- Code de commerce algérien, article N°8 et 9, relatif aux livres de commerce.
- Larousse, dictionnaire français :Disponible sur :<[www.larousse.fr/dictionnaires/francais](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais)>. Consulté le 07/05/2018
- Rapport de fin de formation, gestion des stocks des entreprises commerciales : cas de la SOMAC consulté le 07/05/2018
- [www.simexperts.com](http://www.simexperts.com) , « Qualifie les organisation pour les marchés »

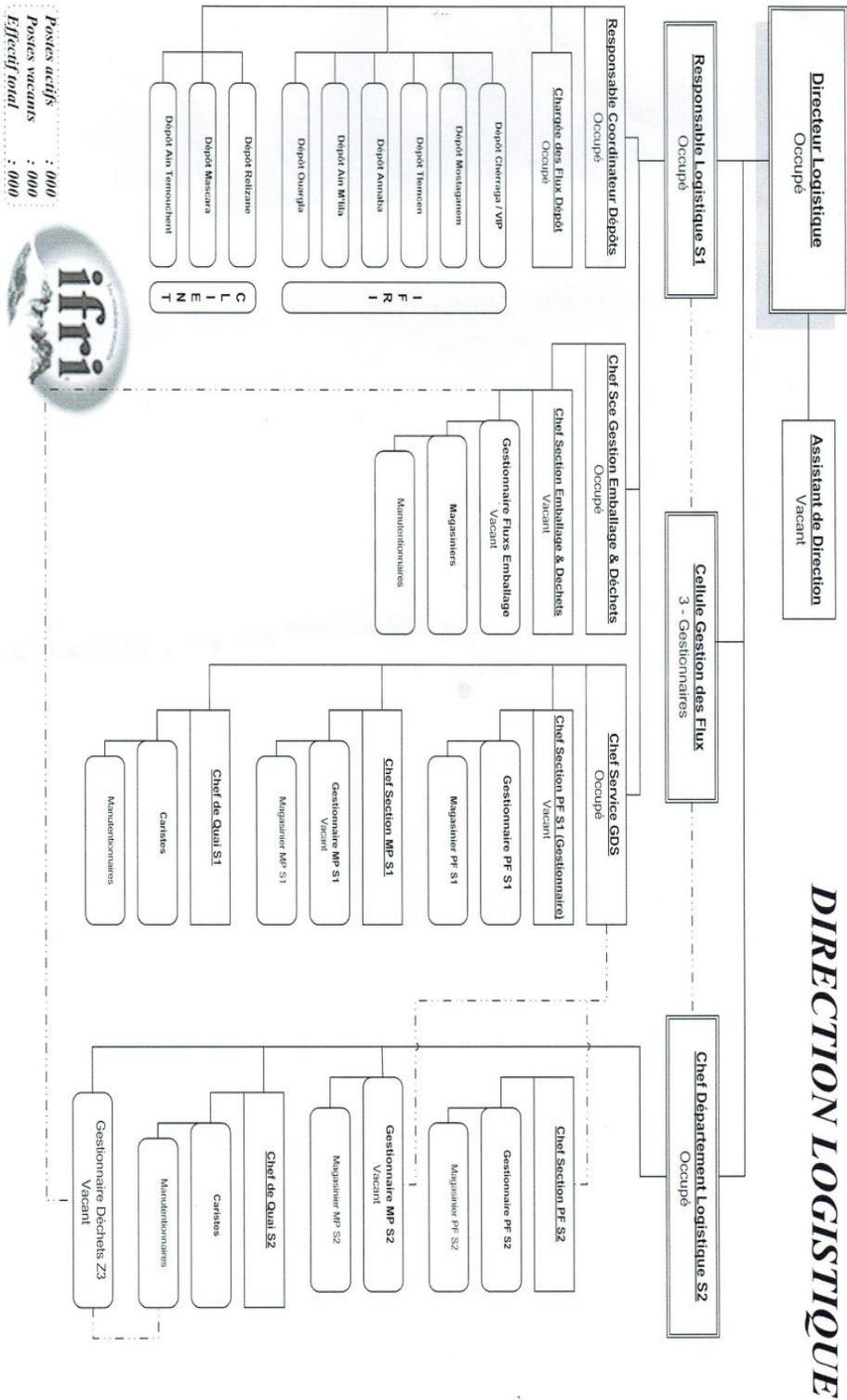
# ANNEXES

# LES ANNEXES

Annexes N°01 :



Annexes N°02 :







## Résumé

---

Partout dans le monde, les consommateurs exigent que le produit ou le service pour lequel ils ont payé, répond à leurs spécifications et correspond à leurs attentes. La maîtrise de la chaîne logistique est alors vue comme la capacité de mettre à la disposition des consommateurs la bonne quantité et qualité des produits aux délais et lieux prévus.

La gestion de la chaîne logistique (ou supplychain management) est une vision intégrée de la logistique qui s'occupe de l'ensemble des flux et processus de mise à disposition des produits de la conception jusqu'au client final et ce pendant tout le cycle de vie des produits.

La gestion des stocks représente un atout considérable pour optimiser la chaîne logistique, c'est pour cela qu'elle est une étape incontournable qui reste au cœur des préoccupations de tout gestionnaire qui veut piloter son entreprise vers la performance.

**Mots clés** : la chaîne logistique, supplychain management, la gestion des stocks.

## Abstract

---

Around the world, consumers are demanding that the product or service for which they have paid, meet their specifications and meet their expectations. Mastery of the supply chain is then seen as the ability to make available to consumers the right quantity and quality of products at the times and places planned.

Supply Chain Management is an integrated vision of logistics that deals with all flows and processes for the delivery of products from the design to the end customer for the entire product life cycle.

Inventory management represents a considerable asset for optimizing the logistics chain, which is why it is an unavoidable step that remains at the heart of the concerns of any manager who wants to steer his company towards performance.

**Keywords** : the supply chain, supply chain management, inventory management.