



**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE  
L'INNOVATION DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR**

**Agrément/Habilitation**

**N° HA-2022 19MESRI/ANAQ-SUP/SE/DIPriv/nmf**

**DEPARTEMENT : INSTITUT SUPERIEUR DES TRANSPORTS**

**MEMOIRE**

Présenté par

**MAMADOU MANSOUR SY**

Pour l'obtention du diplôme de

**MASTER TRANSPORT ET LOGISTIQUE**

**Domaine : Sciences de Gestion**

**Mention : Ingénierie des affaires**

**Option : Master SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

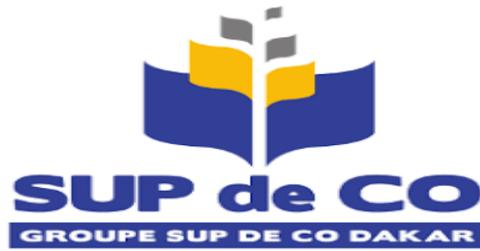
**SUJET : ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES  
ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELECNR**

**Soutenu à Dakar le 23/08/2022 devant le jury composé de :**

<b>Président : Pr. LAHOSSINE ABOUDRAR</b>	Professeur de l'enseignement supérieur, Directeur du Laboratoire LEREMA FSJES	<b>Université IBN Zohra - Agadir - Maroc</b>
<b>Superviseur : Pr Mor Talla DIALLO</b>	Doyen du corps professoral	<b>SUPDECO</b>
<b>Encadreur : Dr Elsie ANGUEZOMO</b>	Enseignante - chercheuse	<b>SUPDECO</b>
<b>Examineur 1 : Dr Mame Bigue</b>	Enseignante - chercheuse	<b>SUPDECO</b>
<b>Examineur 2 : Dr Mouhamadou DIA</b>	Enseignant-chercheur	<b>SUPDECO</b>
<b>Examineur 3 : M. Mamadou DIALLO</b>	Enseignant-chercheur	<b>SUPDECO</b>

**Année : 2021 - 2022**





MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE  
L'INNOVATION DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

**Agrément/Habilitation**  
N° HA-2022 19MESRI/ANAQ-SUP/SE/DIPriv/nmf

**DEPARTEMENT : INSTITUT SUPERIEUR DES TRANSPORTS**  
**SPECIALITE : GESTION**

**MEMOIRE**  
Présenté par  
**MAMADOU MANSOUR SY**  
Pour l'obtention du diplôme de

**MASTER TRANSPORT ET LOGISTIQUE**  
**Domaine : Sciences de Gestion**  
**Mention : Ingénierie des affaires**  
**Option : Master SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

**SUJET : ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES  
ENTREPRISES INDISTRUELLES : CAS D'ELECNR**

**Soutenu à Dakar le 23/08/2022 devant le jury composé de :**

<b>Président : Pr. LAHOUSSINE Aboudrar</b>	Professeur de l'enseignement supérieur, Directeur du Laboratoire LEREMA FSJES	<b>Université IBN Zohra - Agadir -Maroc</b>
<b>Superviseur : Pr Mor Talla DIALLO</b>	Doyen du corps professoral	<b>SUPDECO</b>
<b>Encadreur : Dr Elsie ANGUEZOMO</b>		<b>SUPDECO</b>
<b>Encadreur : Dr Elsie ANGUEZOMO</b>	Enseignante - chercheuse	<b>SUPDECO</b>
<b>Examineur 1 : Dr Mame Bigue</b>	Enseignante - chercheuse	<b>SUPDECO</b>
<b>Examineur 2 : Dr Mouhamadou DIA</b>	Enseignant-chercheur	<b>SUPDECO</b>
<b>Examineur 3 : M. Mamadou DIALLO</b>	Enseignant-chercheur	<b>SUPDECO</b>

**Année 2021 - 2022**



## **DEDICACES**

Ce projet fin d'étude est dédié

A mes chers parents et, qui m'ont toujours poussé et motivé dans mes études. Sans eux, je n'aurais certainement pas fait d'études longue. Il représente donc l'aboutissement du soutien et des encouragements qu'ils m'ont prodigué tout au long de ma scolarité. Qu'ils en soient remerciés par cette trop modeste dédicace.

C'est un moment de plaisir de dédier cet œuvre :

A mes grandes sœurs : FATIMATA SY et AWA SY

A mes grands frères : PAPA NDIAYE, Dr MAHMOUTH DIOP, ABDOU AZIZ SAGNA et Dr EL ALIOUNE WILANE en signe d'amour, de reconnaissance et de gratitude pour le dévouement et les sacrifices dont vous avez fait toujours preuve à mon égard.

## **REMERCIEMENTS**

Mes remerciements vont à toutes les personnes qui ont de près ou loin participer à la réalisation de ce mémoire, en l'occurrence :

A ma Directrice de mémoire Docteur Elsie Velda MEZUI, j'exprime toute ma gratitude pour le soutien, la disponibilité, durant la rédaction de ce mémoire, ainsi que durant l'ensemble des cours que j'ai eu l'honneur de suivre avec lui.

J'adresse également mes sincères remerciements à tout le corps professoral et le personnel administratif du Groupe SUP DE CO Dakar particulièrement le département de l'Institut Supérieur des Transports(IST) pour la qualité des enseignements que j'ai reçus durant mon parcours académique. Ainsi le membre du jury qui nous ont fait l'honneur d'accepter de juger ce modeste travail et d'avoir pris sur eux la charge d'examiner et de noter le fruit de nos efforts

Merci également à Monsieur Guy Théophile NZUDIE KENMOGNE, Assistant pédagogique à l'Institut Supérieur des Transports pour sa précieuse aide. J'exprime aussi ma profonde gratitude à ELEC NOR SUCCURSAL SENEGAL, plus précisément à Monsieur Arnaud MUGNIER, le Directeur de la structure ainsi qu'à tout le personnel d'elec nor ;

Monsieur Djiby SAGNA, Responsable logistique d'elec nor – Sénégal ;

Pour terminer, je remercie tous mes Amis de la promotion 2019-2020 Supply Chain Management de l'Institut Supérieur des Transports pour leur accueil, leur solidarité et pour les bons moments que nous avons partagé durant notre cursus

Merci pour votre soutien et vos conseils avisés

## **RESUME**

L'objectif de ce mémoire est de contribuer à l'amélioration de la politique de gestion de stock d'elec nor - Sénégal. Il s'agit plus précisément ; d'analyser ses méthodes de gestion de stock, examiner les causes liées à leurs ruptures de stock, et enfin proposer une bonne politique de gestion :

La gestion des stocks est une fonction importante dans l'entreprise, son rôle consiste à chercher quand, comment et combien approvisionner pour satisfaire la demande à moindre coût.

Par conséquent, si cette gestion est mal appliquée, elle peut entraîner de nombreux problèmes qui ont pour conséquence des ruptures de stock et autres.

Elle n'est désormais plus perçue comme une discipline étroite et simplement associée à des problématiques précises comme la détermination des quantités à commander. Les gestionnaires constatent que le bagage de connaissances nécessaire à la gestion des stocks augmente au fil des ans.

### **Mots clés :**

Fonction des stock, Gestion de stock, Management de stock, Performance des stocks.

## **SUMMARY**

The objective of this report is to contribute to the improvement of the stock management policy of elec nor-Senegal. It is more precisely; to analyze its stock management methods, examine the causes linked to their stock shortage and finally propose a good management policy.

Stock management is an important function in the company, its control consists in finding out when, how and how much to supply to meet demand at lower cost. Therefore, if this management is incorrectly applied, its can cause many problems which result in stock shortage.

It is no longer perceived as a narrow discipline and simply associated with specific issues such as determing the quantites to order. Managers find that the knowledge base of inventory management increases over the years.

## **KEYWORDS**

Inventory function, Inventory management, Inventory management, Inventory performance

**SOMMAIRE**

<b>DEDICACES .....</b>	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>II</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>III</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>IV</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>V</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>VI</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>VII</b>
<b>TABLE DES ANNEXES .....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE .....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction Première partie .....</b>	<b>4</b>
<b>CHAPITRE 1 : CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>5</b>
<b>Section 1 : Problématique .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 2 : Objectifs, intérêt et hypothèses.....</b>	<b>7</b>
<b>Section 3 : Revue critique de la littérature.....</b>	<b>10</b>
<b>CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL .....</b>	<b>16</b>
<b>Section 1 : Généralité sur la fonction des stocks.....</b>	<b>16</b>
<b>Section 2 : Le management des stocks .....</b>	<b>26</b>
<b>Section 3 : La performance de la gestion des stocks.....</b>	<b>38</b>
<b>Synthèse de la première partie .....</b>	<b>42</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE .....</b>	<b>43</b>
<b>Introduction de la deuxième partie .....</b>	<b>44</b>
<b>CHAPITRE I : CADRE ORGANISATIONNEL.....</b>	<b>45</b>
<b>Section 1 : Historique et mission de l'entreprise .....</b>	<b>45</b>
<b>Section 2 : organisation et ressources de l'entreprise .....</b>	<b>47</b>
<b>Section 3 : L'environnement de l'entreprise .....</b>	<b>51</b>
<b>CHAPITRE II : METHODOLOGIE ET ANALYSE DE RESULTATS .....</b>	<b>54</b>
<b>Section 1 : Outils de collecte de données et techniques d'analyse .....</b>	<b>54</b>
<b>Section 2 : Présentation des résultats et vérification des hypothèses.....</b>	<b>56</b>
<b>Section 3 Recommandations et Difficultés .....</b>	<b>72</b>
<b>Synthèse de la deuxième partie.....</b>	<b>74</b>

**MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELECNR SENEGAL**

<b>CONCLUSION.....</b>	<b>75</b>
<b>REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>76</b>
<b>OUVRAGES.....</b>	<b>76</b>
<b>MEMOIRES ET ARTICLES .....</b>	<b>77</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>78</b>
<b>GLOSSAIRE.....</b>	<b>80</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>81</b>

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Synthèse des hypothèses de recherche.....	10
Tableau 2 : Récapitulatif de vérification des hypothèses.....	70
Tableau 3 : Analyse SWOT .....	71

**LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Stock .....	17
Figure 2 : La Gestion des stocks, la Production et L'Approvisionnement .....	22
Figure3 : schéma des coûts de stock .....	29
Figure 4: Méthode de gestion sur point de commande .....	32
Figure 5 : Méthode de gestion à quantité variable, date variable et stock de sécurité ..	34
Figure 6 : Quantité variable à date fixe sans point de commande.....	35
Figure 7 : Date fixe et quantité variable avec point de commande .....	35
Organigramme supply chain .....	48

**TABLE DES ANNEXES**

Annexe 1 : Photos de quelques matériels de stocks.....	81
Annexe 2 : Guide d'entretien d'elec nor .....	82

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

**SCM** : Supply chain

**LIFO**: last in first out

**FIFO**: first in first out

**CMUP** : Cout Moyen Pondéré

**SUP DECO** : Ecole supérieur de commerce

## **INTRODUCTION GENERALE**

La gestion des stocks est un problème pour la plupart des entreprises œuvrant dans les divers secteurs de l'économie : manufacturier, distribution, assemblage et autres. Ce constat n'a rien de surprenant si l'on considère que pour certaines entreprises, la valeur des stocks peut représenter la moitié des coûts liés au produit fabriqué et 40% des fonds totaux initialement investis dans une entreprise. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, l'efficacité en matière de gestion des stocks est capitale. C'est pourquoi, les entreprises sont-elles astreintes à l'élaboration des stratégies leurs permettant d'atteindre leurs objectifs à travers une distribution régulière et croissante de leurs produits. Par conséquent, si cette gestion est mal appliquée, elle peut entraîner de nombreux problèmes qui ont pour conséquence des ruptures de stock et autres.

Le stock peut être défini comme un ensemble des produits que l'on garde en vue d'une utilisation ultérieure. Quant à la gestion des stocks, elle est une étape incontournable qui constitue une des préoccupations de tout système de gestion qui veut piloter son entreprise vers la performance.

La compétition exige aux entreprises d'avoir une parfaite maîtrise des outils de management en matière d'approvisionnement, de stock et d'encours sur tout le long du flux en amont-aval. Sous l'éclairage de ce qui précède, il ressort qu'avant de fabriquer un produit, l'entreprise a besoin de s'élargir sur d'autres marchés, d'autres fournisseurs, pour pouvoir assurer son approvisionnement. Ainsi l'approvisionnement permettra de répondre aux besoins de l'entreprise en produits ou services nécessaires à son fonctionnement. Il consistera d'acheter au bon moment, au bon endroit et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs très solvables qui respectèrent les délais.

En effet, les stocks constituent des valeurs d'exploitation à gérer. Toutefois, leurs existences engendrent des coûts. Lorsque des stocks sont moins importants, l'entreprise est menacée de rupture de stock.

## **MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELECNOR SENEGAL**

Cette rupture crée des coûts supplémentaires et surtout entache l'image de marque de l'entreprise. A contrario, lorsque les stocks sont trop importants, ils constituent des immobilisations qui gonflent le prix de revient et perturbent l'équilibre de la trésorerie.

Aussi, urge-t-il pour toute entreprise d'instituer impérativement une gestion saine des stocks dont elle a la possession.

Toute optimisation de la gestion s'accompagne inévitablement de la recherche de la minimisation des coûts des produits laquelle dépend d'une bonne politique d'une bonne politique d'approvisionnement et d'une gestion rationnelle et adéquat des stocks. L'importance de la gestion des stocks n'est donc plus démontrée de nos jours.

Mais elle reste un concept vaste et complexe, encore mal perçu par certains chefs d'entreprises. Il apparaît donc nécessaire aux décideurs d'entreprise qui ont la charge de la gestion des stocks de se mettre au travail pour accorder à cette discipline toute son importance.

Et c'est en considération de l'importance de cette discipline qu'est la gestion des stocks que nous avons décidé d'étudier cette notion à travers l'étude de cas d'une entreprise industrielle grâce au thème de recherche : "Analyse de la gestion de stock : cas elecnor Sénégal

. Pour mener à bien cette étude, nous l'avons articulée autour des grands axes suivants :

- Dans la première partie nous ferons une étude du cadre théorique, ceci en dégagant la problématique, les objectifs et les hypothèses de recherche, mais aussi en revenant même sur la notion d'stock, sa gestion et ses liens avec les autres fonctions de l'entreprise
- Enfin dans la seconde partie, nous présenterons dans un premier temps la zone d'étude en l'occurrence ELECNOR SENEGAL et dans un deuxième temps les méthodes et outils de travail utilisés pour cette recherche, ainsi que l'analyse des données pour tirer des conclusions et apporter des recommandations à l'entreprise.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

## Introduction Première partie

Dans chaque chapitre nous traiterons successivement tous les aspects de la théorie liée à ce sujet. Le cadre théorique dans la première partie. Dans cette partie nous allons énoncer les points importants tels que le contexte et la problématique pour mieux comprendre les réelles motivations pour résoudre ce problème dont il sera question.

Puis dans le cadre conceptuel, nous allons analyser la fonction de stock dans la logistique et ses concepts. Etudier aussi son importance vis à vis des autres fonctions.

De plus, chaque chapitre est divisé en section. Dans la section I du premier chapitre nous aurons la problématique dans laquelle nous allons partir d'un constat général, analyser les différentes anomalies du secteur et poser une question qui va orienter notre thème. Dans la section II, nous évoquerons les différents objectifs : l'objectif général et les objectifs spécifiques, L'objectif est de rendre plus efficace la gestion de stock d'elec nor. Sans oublier l'intérêt du sujet qui est primordial, il nous permettra d'approfondir les connaissances et démontrer comment faire face aux imprévus et réduire les risques au maximum.

Dans la section III, nous avons des hypothèses et la revue critique de la littérature. On se servira des hypothèses pour confronter les données empiriques et vérifier les problématiques posées. Nous terminerons la section avec la revue critique de la littérature afin de clarifier certains concepts pour mieux aborder le thème.

## **CHAPITRE 1 : CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE**

Dans ce chapitre, nous aborderons tous les aspects relevant de la théorie liée à ce sujet. Notamment : la problématique, les objectifs de la recherche, l'intérêt du sujet, les hypothèses et la revue critique de la littérature pour enfin terminer avec le cadre conceptuel.

### Section 1 : Problématique

#### **Problématique :**

La raréfaction des matières premières lors de la guerre mondiale, la surabondance des stocks durant la crise économique de 1929, les difficultés de nouvelles technologies telles que le « zéro de stock » et « le juste à temps », le souci continu des gestionnaires d'améliorer l'efficacité et la productivité de leurs entreprises sont autant d'expériences qui ont contribué à faire prendre conscience de l'importance d'une gestion optimale de stock afin d'éviter la rupture de stock. En effet, les stocks constituent une partie considérable du capital d'une entreprise. Sa bonne gestion permet à l'entreprise d'éviter les interruptions dans le processus de production et de répondre aux demandes des clients.

De plus, la gestion des stocks est une discipline très technique car elle fait appel à de nombreux concepts de gestion, de statistiques et nécessite une vision du fonctionnement de la chaîne logistique de l'entreprise.

Relevant du système économique, le principe voudrait que toutes entreprises accroissent son volume de production en vue de maximiser son bénéfice à travers la vente de ses produits ou la prestation de ses services. Ce même principe amène les consommateurs par le souci de rationalité à minimiser les coûts afin de satisfaire leur besoin. Face à ce double objectif contradictoire, il se pose un problème d'équilibre entre l'offre et la demande. De là découle un problème secondaire mais majeur dans la vie de toute entreprise, celui d'éviter la rupture de stock

## **MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

Toutefois, l'analyse des différents coûts associés aux stocks constitue un point capital dans sa gestion ainsi que son suivi dans la vie de l'entreprise demeure incontournable. Effet, pour les entreprises commerciales, cette analyse est un préalable à l'établissement du prix de vente et des marges de profit, pour les entreprises industrielles et de service, elle sert au calcul des lots à commander, à l'établissement des méthodes réapprovisionnement. Toutes ces structures, des coûts peuvent être réparties en quatre catégories : le coût d'achat, le coût de commande, le coût de stockage et le coût de rupture.

Bien que souvent et généralement l'entreprise se heurte à des problèmes majeurs face à cette gestion des stocks. Il s'agit dans la plupart des cas de la rareté de la matière première, de l'acheminement de cette dernière, de l'augmentation de la demande sur le marché...

Le coût de rupture quand bien même sous-estimé par bon nombre de gestionnaires, est susceptible de compromettre le bon fonctionnement de toute l'entreprise et par conséquent sa crédibilité à l'égard de ses clients et ses partenaires. Une rupture de stock est préjudiciable à la vie d'une entreprise, occasionnant parfois des pertes de vente ou de clientèle, qui ne peuvent se poser sans causer des dommages à l'entreprise et affecter ainsi son avenir

C'est sur cette optique que notre étude s'articule autour de la gestion de stock d'une entreprise qui évolue dans le secteur de l'Energie électrique, elec nor. Cette dernière est chargée de ravitailler en matériels ses clients pour les besoins du chantier. Ce qui lui demande de recourir à un stock important notamment des fourreaux pvc et leurs accessoires pour satisfaire à ses besoins.

A cet effet, pour mieux appréhender notre mission, la principale question de notre étude peut être formulée comme suit :

### **Comment améliorer le système de gestion de stock mis en place par elec nor ?**

Pour mieux investir cette problématique dans son ensemble, nous l'avons subdivisé en quatre questions spécifiques :

Comment elec nor gère-t-il son stock ?

Quelle politique elec nor utilise pour minimiser les coûts inhérents de sa gestion de stock ?

Quelles stratégies mis en place par elec nor pour réduire les ruptures de stocks ?

## **MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

Que peut-on proposer à l'entreprise pour améliorer sa politique de gestion ?

Section 2 : Objectifs, intérêt et hypothèses

Notre thématique de recherche porte sur l'analyse de la gestion de stock dans les entreprises industrielles : cas elec nor Sénégal.

Pour mener bien et de façon harmonieuse notre réflexion sur cette thématique, nous allons traiter en premier lieu les objectifs de recherche à savoir : l'objectif général et l'objectif spécifique ensuite l'intérêt du sujet et en fin les hypothèses

2.1. Objectif de la recherche

2.1.1 Objectif général

L'objectif de cette étude est de rendre plus efficace la gestion de stock d'elec nor.

2.1.2 Objectifs spécifiques

Nous avons énuméré quelques objectifs spécifiques pour atteindre notre objectif général. Ces objectifs spécifiques sont au nombre de quatre :

- ✓ Analyser les méthodes de gestion des stocks utilisées par elec nor ;
- ✓ Examiner les causes liées à la rupture de stock de elec nor
- ✓ Améliorer sa politique de gestion de stock ;
- ✓ Que peut-on proposer à l'entreprise pour améliorer sa politique de gestion ?

2.2. L'intérêt du sujet :

Cette étude revêt un double intérêt ;

Sur le plan théorique, elle vient en complément aux travaux abordant la même thématique de recherche, celle de la gestion des stocks et pourra à travers nos investigations être un point de départ pour d'autres recherches. Pour la communauté scientifique, les théories et les résultats de cette étude constitueront un guide et/ou une source d'information pouvant permettre aux autres chercheurs d'approfondir la notion de gestion des stocks et ouvrant ainsi d'autres facettes de recherches.

Sur le plan pratique, les résultats qui vont découler de cette étude pourront permettre à elec nor d'améliorer sa politique de gestion des stocks.

### 2.3 Présentation des hypothèses de recherche

Les hypothèses de recherche sont souvent des réponses anticipées aux questions spécifiques en vue d'une confrontation aux données empiriques. Elles servent ainsi de lignes de conduite et permettent entre autres approches, de vérifier les problématiques posées dans une étude donnée. C'est dans ce cadre que nous avons élaboré les hypothèses suivantes pour traiter notre problématique :

Selon Lahcen OUBAOUZINE, la performance logistique consiste donc à assurer la satisfaction du client en lui livrant des produits de bonne qualité, en bonne quantité, au bon moment, au bon endroit et en consommant moins de ressources.

Pour y arriver, il s'avère essentiel de maîtriser toutes les fonctions opérationnelles existantes entre les fournisseurs et les distributeurs qui constituent les acteurs essentiels d'une chaîne logistique, en ce qui concerne la production, l'acheminement, l'entreposage, le conditionnement et la livraison des produits et des services sur le lieu d'utilisation ou de consommation...<sup>1</sup>

D'où l'hypothèse

**H1 : La disponibilité des produits permet à elec nor d'être performante dans la satisfaction de ses clients**

---

<sup>1</sup> Enseignant chercheur – Université Hassan II - Ain Chock Laboratoire de Recherche En Management des Organisations LAREMO EST - Casablanca, Maroc

D'après le journal pratique de gestion et finance, bien gérer ses stocks permet à l'entreprise d'augmenter son chiffre d'affaires. Ces dernières coûtent cher à tous les niveaux. En effet, d'une part, le stock... doit être stocké. Cela implique des locaux, du matériel, du personnel, du matériel de logistique en plus ou moins grande quantité, des assurances, du chauffage (ou de la réfrigération), des inventaires, etc. D'autre part le stock engendre également des surcoûts indirects parfois difficiles à chiffrer : le coût de l'obsolescence, le coût de la casse et de la détérioration, etc. Le stock est donc un potentiel poids qui pèse sur la rentabilité des entreprises.

D'où l'hypothèse

**H2 : l'optimisation des coûts au niveau des stocks, contribue à la rentabilité économique de l'entreprise.**

D'après infos entrepreneurs, L'inventaire s'applique à tout article que vous utilisez pour fabriquer un produit ou fournir un service, des matières premières aux biens finis. Cela couvre le stock à chaque étape du processus de production, de l'achat et de la livraison à l'utilisation et au réapprovisionnement du stock.

Un contrôle des stocks efficace vous permet de détenir le bon volume de stock au bon endroit et au bon moment. Ceci garantit que le capital n'est pas immobilisé inutilement et protège la production si des problèmes surviennent avec la chaîne d'approvisionnement<sup>2</sup>

D'où l'hypothèse

**H3 : La mise en place d'un système d'inventaire permettra de prévenir sur les risques de gestion des stocks.**

---

<sup>2</sup> <https://www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/bl---contrôle-des-stocks-et-inventaire/>

Tableau 1 : Synthèse des hypothèses de recherche

N°	Hypothèses
1	La disponibilité des produits permet à elec nor d'être performante dans la satisfaction de ses clients
2	l'optimisation des couts au niveau des stocks, contribue à la rentabilité économique de l'entreprise.
3	La mise en place d'un système d'inventaire permettra de prévenir sur les risques de gestion des stocks.

### Section 3 : Revue critique de la littérature

#### 3.1. Revue critique de la littérature

La rédaction d'un mémoire nécessite une recherche bibliographique à la fois riche et variée dans le cadre de notre thématique. Ainsi, dans le souci d'une réalisation harmonieuse de notre travail de recherche, nous avons exploité un certain nombre d'ouvrages qui nous ont permis de comprendre l'importance de la gestion de stock d'une entreprise industrielle.

**Anne GRATACAP et Pierre MEDAN** font une analogie très pertinente entre le stock et le réservoir. Je cite : « à l'image d'un réservoir, le stock provient, de la différence de débit entre le flux entrant et le flux sortant, c'est pourquoi le niveau de stock, peut être évalué par une durée d'écoulement. Ainsi, du fait même de la définition du stock, la gestion des stocks est indissociable de la gestion des flux, et toutes les deux dépendent

de l'organisation physique de l'approvisionnement, de la production, de la logistique et de la commercialisation »

C'est pour signifier que la gestion des stocks dépend étroitement de la politique d'approvisionnement en amont, de la production et la logistique en aval. Une politique de gestion de stock, ne peut être efficace, que si l'approvisionnement, la production et la logistique en aval, le sont également. Cependant nous devons rappeler que cette pensée si pertinente s'applique plus aux entreprises industrielles et commerciales<sup>3</sup>.

**Blazerjewski et Nogaro** (1993) Quant à eux, ils pensent que « [...] 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<sup>4</sup>.

Pour **Fabrice MOCELLIN** dans son ouvrage « La gestion des stocks et des magasins : Pratique des méthodes logistiques adaptées aux Lean manufacturing », définit la gestion des stocks comme une discipline très technique car elle fait appel à de nombreux concepts de gestion, de statistiques et nécessite d'une bonne vision du fonctionnement de la chaîne logistique .

En d'autres termes, la gestion des stocks peut être considérée comme une discipline, appartenant à la famille des techniques d'organisation logistique (gestion des flux d'entreprise) et dont l'enjeu principal consiste à disposer des ressources suffisantes (pour ne pas bloquer les différents processus de production ou de vente) tout en cherchant à la limiter (la ressource) pour des questions de performances économiques. Il pense également que « une saine gestion de stocks doit être profitable à l'entreprise, tout en permettant la satisfaction maximale de ses clients et fournisseurs. Cette gestion efficace des stocks est facilitée par une bonne organisation des entrepôts et plateformes. Elle doit ainsi assurer la performance de la supply chain, la chaîne logistique par la maîtrise des zones de stockages . »

---

<sup>3</sup> Anne GRATACAP et Pierre MEDAN, Management de la Production : concept méthodes cas (Dunod, 2005)

<sup>4</sup> Blazerjewski, H. et Nogaro, J- M., on peut maîtriser ruptures et surstocks, Harvard l'expansion Management

## **MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDISTRUELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

Du côté de **Gaerdeke & Tootelian**, 1991 et **Gélinas** 1996, ils donnent leur point de vue en ce qu' est des objectifs clés de la gestion des stocks et pensent que : 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<sup>5</sup>

En ce qui concerne **Gilles Lasnier** dans son ouvrage « Gestion des Approvisionnement et des stocks dans la chaine Logistique » met l'accent sur les méthodes d'approvisionnement et la gestion des stocks dans l'entreprise. Il a de même parlé de la chaine logistique globale et des systèmes ERP (Enterprise Resource Planning), qui sont nécessaires à l'optimisation des niveaux de stocks et des en-cours sur l'ensemble des flux amont-aval, du fournisseur au client. Dans cet ouvrage, nous pouvons constater qu'il parle également des règles qu'il faut appliquer pour bien gérer le processus de l'approvisionnement et de la gestion de stocks dans un contexte de zéro rupture

Pour **Guetty LUSADUSU** dans son mémoire : « Analyse du processus des approvisionnements et de la gestion des stocks des matières : cas de la DPSP », les stocks constituent des valeurs d'exploitation à gérer. Toutefois, leurs existences engendrent des coûts. Lorsque des stocks sont moins importants, l'entreprise est menacée de rupture de stock qui désorganise le processus de fabrication/production. Cette rupture crée des coûts supplémentaires et surtout entache l'image de marque de l'entreprise. A contrario, lorsque les stocks sont trop importants, ils constituent des immobilisations qui gonflent le prix de revient et perturbent l'équilibre de la trésorerie.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> **Gaerdeke, RM., et Tootelian, DH**, SmallBusinessManagement,3eédition, **NeedhamheightsMassachusetts**, Allyn and Bac

<sup>6</sup> **Guetty LUSADUSU**, « Analyse du processus des approvisionnements et de la gestion des stocks des matières : cas de la DPSP » Mémoire Master 2, SCM/IST 2019

**Nollet et al.** (1994) énoncent que : « [...] la gestion des stocks vise à assurer que l'entreprise pourra faire face à la demande à l'intérieur des délais désirés, compte tenu des contraintes opérationnelles existantes ».<sup>7</sup>

Ils mentionnent également qu'une saine gestion des stocks implique avant tout une intégration des décisions relatives à la fonction production et aux autres fonctions. A la lueur de ces propos, on remarque que la gestion des stocks est immédiatement mise en relation avec la fonction production.<sup>8</sup>

Par rapport à cela, l'auteur nous montre l'utilité qu'il donne à un stock. Selon lui, il sert à parer à la pénurie, faire des provisions à l'approche d'une crise et peut être constitué dans un but spéculatif, c'est-à-dire acheter à bas prix et revendre à la hausse

Il n'a pas oublié de mentionner la rupture qui pour lui fait partie des quatre inconvénients des stocks. Selon l'auteur, la rupture entraîne un manque à la vente et si elle se produit souvent, elle fait perdre la clientèle à un commerçant. Tandis que dans une usine, c'est toute la fabrication

**Pierre ZERMATI** dans son ouvrage « pratique de la gestion des stocks », expose son point de vue en disant que le but de l'ouvrage est de « lever le voile, de montrer en termes simples qu'une saine gestion des stocks peut et doit être réalisée, dans toutes les entreprises, quelle qu'en soit la taille, moyennant des méthodes aisées à mettre en œuvre, d'un coût dérisoire et génératrice de profits parfois insoupçonnés ».<sup>9</sup>

Il va plus loin en donnant la définition de la gestion des stocks en disant que : « Gérer un stock, c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des clients, des utilisateurs, des articles stockés. Bien géré, un stock doit satisfaire, dans des conditions économiques, à cette exigence ».<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> **Nollet, J., et al.**, La gestion des opérations et de la production 2e édition, Boucherville : Gaëtan Morin, 1994

<sup>8</sup> **Luc PELLERIN**, Mémoire de fin d'étude, université du Québec à Trois-Rivières intitulé « La formalisation des activités des gestions des stocks dans les PME manufacturières Québécoises »

<sup>9</sup> **Pierre ZERMATI**, « La pratique de la gestion des stocks », 4e édition Dunod, 1993, p.3

<sup>10</sup> **Pierre ZERMATI**, « La pratique de la gestion des stocks », 4e édition Dunod, 1993, p.8-13

## **MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

Qui risque de se trouver arrêtée. En effet, il nous fait part de l'un des inconvénients du stock.<sup>11</sup> Cet ouvrage nous montre alors la place de la gestion des stocks dans une entreprise, les inconvénients du stock mais également, comment aboutir à mieux gérer ses stocks en relation avec les fonctions de l'entreprise (achat, production, maintenance, logistique, qualité, vente et service, comptabilité, etc.) afin d'éviter des ruptures de stock.

Quant à **Vincent GUIARD**, il pense que : « L'objectif de la gestion des stocks est de réduire les coûts de possession (stockage, gardiennage, ...) et de passation des commandes, tout en conservant, le niveau de stock nécessaire, pour éviter toute rupture de stock, pouvant entraîner une perte d'exploitation préjudiciable. Pour cela l'entreprise doit définir des indicateurs précis, et contrôler le mieux possible les mouvements de stocks et leur état réel.<sup>12</sup>

**Lyonnet Barbara** va plus loin dans sa pensée en disant que « Les facteurs clefs de succès d'une bonne gestion des stocks résident dans le maintien de fiabilité des informations, l'équilibre entre les quantités, les coûts et les délais par le choix d'une technique adéquate de réapprovisionnement, l'optimisation du coût global de gestion des stocks (approvisionnement, transport, manutentions et stockage), l'actualisation du calcul des besoins, évaluation périodique des stocks de sécurité et les opérations d'inventaires.»<sup>13</sup>

Eu égard aux différents propos évoqués par les auteurs ci-dessus, nous pensons que situer notre étude sur ceux de **Pierre ZERMATI** présentés tout haut serait mieux car dans son ouvrage pratique de la gestion des stocks, l'auteur a su mettre en place tous les éléments permettant de bien gérer les stocks en concertation avec d'autres fonctions de l'entreprise afin d'avoir une saine gestion comme il a pu également l'évoquer que « lorsque les mots gestion des stocks seront employés, il s'agira, bien sûr, d'une bonne gestion des stocks ». Pour lui, gérer un stock serait profitable à l'entreprise car cette gestion lui permettra de

---

<sup>11</sup> Pierre ZERMATI, « La pratique de la gestion des stocks », 4<sup>e</sup> édition Dunod, 1993, p.15

<sup>12</sup> Vincent GUIARD, (2003), Gestion de la production et des flux ,3<sup>e</sup> édition Dunod.

<sup>13</sup> Lyonnet BARBARA, « La logistique », Dunod, 2015, p.69

## **MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

répondre constamment aux demandes des clients...d'où l'utilité d'un stock afin de parer à la pénurie, faire des provisions à l'approche d'une crise...

**Alain Fernandez**, dans son article sur le site « Performer » Logistique Supply Chain Management » Il décrit l'objectif de la gestion de stock comme suit « la gestion des stocks conditionne au premier plan la performance de la supply Chain .il s'agit en effet d'optimiser les flux pour éviter toutes les ruptures possibles tout au long de la chaîne »

## **CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL**

L'importance d'un cadre conceptuel réside dans sa capacité à expliciter un certain nombre de concepts étroitement liés au thème afin de permettre une meilleure lisibilité et une meilleure compréhension du thème ici développé

Nous allons retenir les trois éléments ci-dessous :

- Généralité sur la fonction des stocks
- Le management des stocks
- La performance de la gestion des stocks

### Section 1 : Généralité sur la fonction des stocks

Dans cette section, nous essaierons premièrement de donner une définition de la gestion des stock et étudier ses liens avec les autres fonctions de l'entreprise. Dans la seconde partie nous verrons les enjeux autour de cette fonction, ses objectifs et ses responsabilités dans l'entreprise.

#### Définition des stocks et leurs relations avec les autres fonctions de l'entreprise

##### 1.1.1: Définition de stock

« Les stocks sont une nécessité pour contrer la nature aléatoire des flux entrant et sortant de marchandises et pour obtenir des meilleures conditions d'approvisionnement. Les stocks sont des biens dormant ayant une valeur économique, en danger de dépréciation. Les stocks sont source de charges qui se répercutant sur les coûts de revient. Les charges résultantes de l'usage de ressource nécessaires à l'obtention et au maintien dans l'entreprise de quantités de matières premières, de produits semi-finies et de produits finies. »<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Jean-Pierre Briffaut, Systèmes d'information en gestion industrielle, Edition Hermès science publication, Paris, 2000.

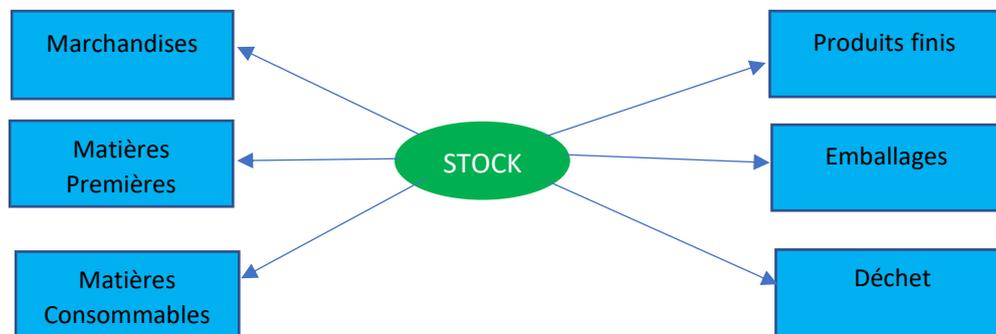
## MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL

### 1.1.2 : Différent types de stock

Selon **Pierre Zermati** : « un stock est une provision de produits en instance de consommation. Dans cette définition nous retrouvons deux mots importants « produits » consommation » qu'il convient de préciser. Sous le vocable de « produits » on comprend : (Les marchandises : produits achetés pour être revendus en l'état.

- Les matières premières : produits qui servent de base à la fabrication ; elles se retrouvent dans les produits fabriqués.
- Les matières consommables : produits qui concourent directement ou indirectement à la fabrication.
- Les produits finis : produits fabriqués, prêts à la vente.
- Les emballages.
- Les déchets, ceux qui proviennent de la fabrication ou de la récupération de démolition

Figure 1 : Stock



Source : réaliser nous même

### 1.1.3: Mesure du stock

Un stock se mesure toujours en **couverture** ou en **taux de rotation**. Il s'agit pour le premier de nombre de consommation qu'il reste compte tenu du nombre de pièce présente dans le stock, pour le deuxième il s'agit de nombre de fois où le stock à tourner sur une période de référence, l'année par exemple<sup>3</sup>

En ce qui concerne le niveau optimal du **taux de rotation**, la théorie du renouvellement économique des commandes précise qu'il n'existe qu'un seul niveau possible des stocks. Ce niveau se détermine à partir de l'examen objectif des faits et de la valeur chiffrable de différentes charges. Une fois ce stock établi, on se trouve en présence du taux de rotation. Pour apprécier valablement les charges, il est absolument nécessaire de calculer la moyenne de ce stock à l'exclusion de tout autre. On obtiendra :

$$\text{Taux de rotation} = \text{sorties annuelle} / \text{valeur moyenne des stocks}$$

Ensuite, **A. RAMBAUX** fait une étude des possibilités de redressement dans l'hypothèse d'une situation de stock devenue dangereuse. Afin d'éviter cette rupture de stock avant la date prévue, il est bon de fixer pour le stock de chaque article un niveau d'alerte afin de passer commande dès que ce niveau est atteint pour que la livraison soit faite avant que le stock de protection ne soit épuisé

### 1.1.4: Utilité du stock

Il sert d'abord à parer à la pénurie. C'est dans ce but que le pharaon avait d'abord constitué des stocks de blé pendant les années d'abondance pour pallier à l'insuffisance des récoltes pendant les années suivantes

C'est aussi dans ce but que les ménagères, à l'approche d'une crise ou d'une menace de guerre, se précipitent chez l'épicier pour acheter de grandes quantités d'huile et de sucre.

Des stocks peuvent être aussi constitués dans un but spéculatif ; on achète à bas prix pour revendre à la hausse. C'est ce que font les spéculateurs à la bourse. Dans le même esprit, des organismes nationaux ou même internationaux font des stocks pour maintenir le prix de certains produits à un niveau à peu près constant ;

## **MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

C'est ainsi que, si le cours du cuivre augmente trop, les organismes stockeurs en lancent sur le marché tandis que, s'il diminue trop, ils en achètent pour le raréfier et faire remonter le cours. Il fut un temps, en France, où les accapareurs étaient, d'ailleurs, guillotins.

Le stock constitue « un mal nécessaire » pour tout système de gestion industrielle il apporte de la souplesse en masquant de nombreux problèmes.

Elle joue un rôle très important dans les entreprises industrielles car elle garantit dans un sens une production continue en écartant toute éventualité de ruptures de stocks de matière première, et de pièces de recharges qui auront alors pour conséquence un arrêt de production.

Un stock permet aussi d'assurer une consommation régulière d'un produit bien que sa production soit régulière. C'est le cas du vin : le stock de vin constitué après les vendanges est consommé tout au long de l'année, notons que le gouvernement stock aussi le vin d'une part pour pallier la pénurie en cas de récolte insuffisante et d'autre part pour en régulariser les cours. L'existence d'un stock se justifie aussi par le souci légitime de parer aux aléas de consommation même si celle-ci reste à peu près constante.

Le stock sert également à se prémunir contre les aléas de livraison. On constitue donc un stock qui permet de fonctionner quelques jours, au ralenti si nécessaire, pour parer à ces aléas. Un stock permet de parer rapidement aux conséquences fâcheuses d'accidents possibles qui peuvent se produire à n'importe quel moment.

On stocke si la production devient supérieure à la consommation (c'est ce qui s'est passé lors de la crise de 1929 aux États-Unis).

Lorsqu'un produit n'est pas disponible immédiatement, le stock permet d'en disposer dès que le besoin s'en fait sentir et d'éviter ainsi l'attente parfois longue de la livraison (c'est, à la limite, le cas des stocks de guerre) Enfin, L'existence d'un stock évite le dérangement dû à des achats ou des livraisons trop fréquentes.

#### 1.1.5 : Rôle des stocks dans les processus productifs

Accepter que les stocks possèdent des fonctions, jouent un rôle, ne signifie pas que le gestionnaire ne doit pas se préoccuper de les réduire. La volonté de diminuer les immobilisations en stock ne remet pas en cause les quatre fonctions suivantes : <sup>15</sup>:

- **Le stock permet ou facilite la confrontation de l'offre et de la demande**

Alors que la demande des clients est éparpillée sur l'ensemble d'un territoire, le lieu de fabrication est souvent unique. Il importe donc de fournir les produits à l'endroit et au moment où les consommateurs se présentent. Cet aspect est d'autant plus marqué que les ventes sont soumises à saisonnalité. Les jouets achetés pendant la période de Noël sont fabriqués longtemps avant les achats massifs des mois de novembre et de décembre

- **Le stock contribue à réguler les processus productifs et logistiques**

Alors que les différentes étapes d'un processus productif et la logistique sont rarement synchronisées, les stocks vont assurer un meilleur équilibre entre les ressources et les capacités

- **Le stock atténue l'influence des aléas**

La présence d'un stock peut permettre de répondre favorablement à une hausse non prévue de la demande. Généralement, toute campagne promotionnelle est précédée par la constitution d'un stock supérieur à ce qui serait nécessaire pour faire face à l'augmentation prévue des achats. En effet, il est préférable d'écouler lentement le produit en cas d'impact moyen de la publicité, que de se trouver en rupture si la campagne fonctionne mieux que prévu. L'aléa peut aussi concerner la fabrication. Dans ce cas, le stock limite la diffusion des incidents à l'ensemble du processus productif.

- **Le stock peut conduire à bénéficier de l'économie d'échelle**

La production ou l'achat en grande quantité conduit à des coûts de fabrication ou à des coûts d'achat traditionnellement plus faibles. Par exemple, la production dite « par campagne »

---

<sup>15</sup> Pierre MEDAN, « Logistique et Supply Chain Management : Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale », Dunod, 2008, p.86

consiste à fabriquer durant plusieurs jours (voire plusieurs semaines) le même article, sans être contraint de nettoyer et de re-régler les équipements

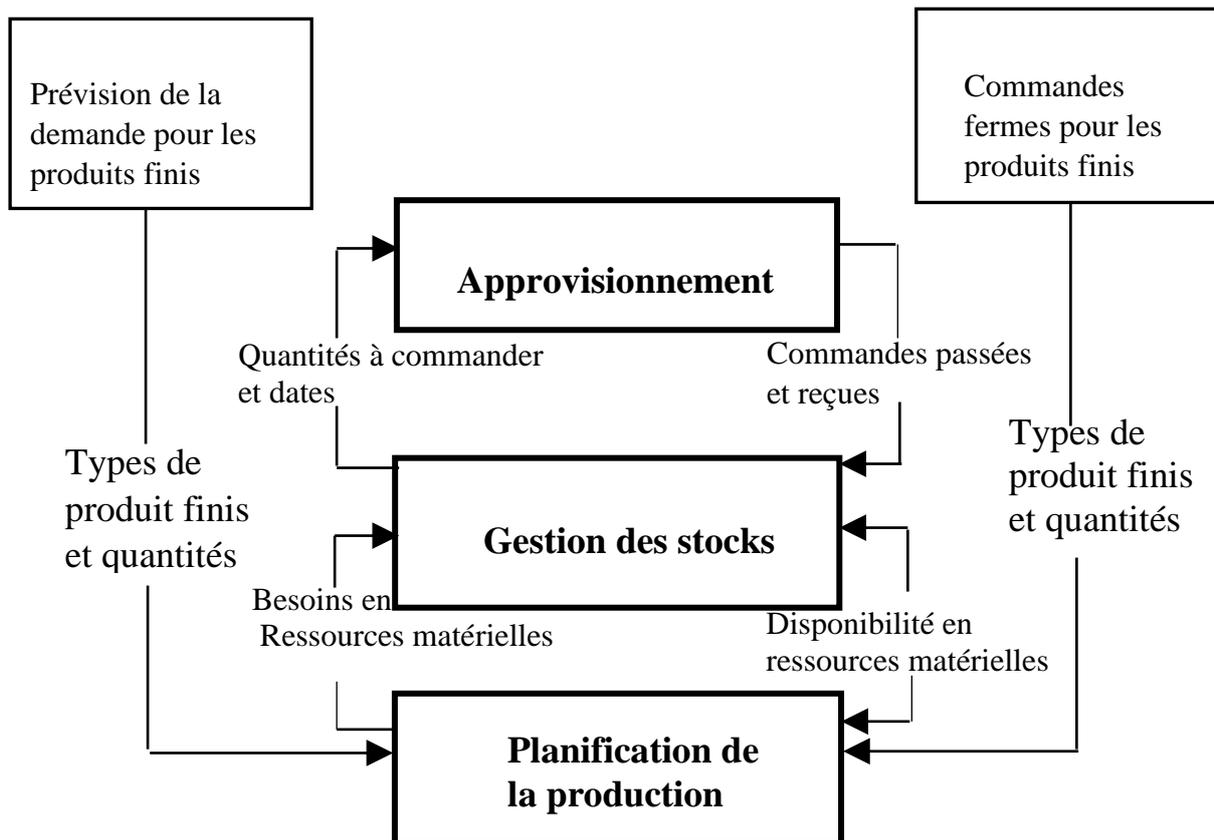
1.1. 6 : L'interrelation avec les autres fonctions de l'entreprise

Nollet et al, mentionnent qu'une saine gestion des stocks implique avant tout une intégration des décisions relatives à la fonction production et aux autres fonctions. À la lueur de ces propos, on remarque que la gestion des stocks est immédiatement mise en relation avec la fonction production. La constitution des stocks permet de garantir la continuité des activités et permet à l'entreprise de produire à un rythme stable. Cette présence de stocks dans la chaîne de production réduit le risque d'arrêt de la production en cas de panne de l'une des machines

Elle entretient aussi une relation large avec la fonction approvisionnement, car cette dernière permet d'équilibrer le niveau des stocks jugés minimums afin d'anticiper des ruptures possibles. Ils sont presque toujours les deux faces de la même médaille, dans la mesure où le stock est le résultat d'une différence de débit entre le flux entrant et un flux sortant. Impossible de traiter l'un sans évoquer l'autre.

On voit aussi que la fonction finance entre aussi en relation avec la gestion des stocks en prenant l'exemple des coûts des stockages, ces coûts sont causés par l'ensemble des obligations financières devant être rencontrées pour maintenir les stocks en bonne condition. Dès lors, nous considérons que « [...] la gestion des stocks est un ensemble d'activités qui soutiennent celles des fonctions production et approvisionnement ». La figure 2 illustre ces liens entre ces fonctions

Figure 2 : La Gestion des stocks, la Production et L'Approvisionnement



Source : Gélinas (1996)

Sur la base des prévisions de la demande pour les produits finis et des commandes fermes des clients, l'entreprise effectue sa planification de la production. La planification de la production englobe les différents types de produits finis devant être fabriqués de même que les quantités requises pour répondre à la demande. Les besoins en ressources matérielles sont, par la suite, communiqués au module de gestion des stocks qui transmet successivement les informations relatives à la disponibilité de ces ressources.

Lorsque nécessaire, le module de la gestion des stocks déterminera et communiquera au module d'approvisionnement les quantités à commander et les dates de réapprovisionnement.

En retour, les commandes passées et reçues seront enregistrées de façon à organiser l'information sur le niveau des stocks

#### 1.1.7 : Le stock et la supply Chain

Selon Alain Fernandez, pense que « la gestion des stocks conditionne au premier plan la performance de la supply Chain .il s'agit en effet d'optimiser les flux pour éviter toutes les ruptures possibles tout au long de la chaîne »

Dans ce contexte, nous retrouvons également la gestion des stocks plus en aval de la supply chain interne d'une entreprise industrielle, c'est-à-dire en fabrication. Il s'agit alors des techniques de gestion des stocks d'encours ; de calcul de quantité économique de lancement... Nous retrouvons aussi la gestion des stocks en expédition avec la gestion des stocks de produits finis et la régulation du flux de livraison Le supply Chain permet d'apporter des solutions face à des fonctionnements non optimal et fort coûteux. En 1984, La Londe <sup>16</sup> évoque dans un article précurseur l'engouement pour les modes de fonctionnements collaboratifs, tels que ceux appelés aujourd'hui GPA ou CPFR, et insiste sur le rôle fondamental que le partage de l'information peut jouer notamment sur les stocks. Sur ce point, des 1985, plusieurs auteurs<sup>17</sup> soulignent l'importance de réduire les stocks dans et entre les entreprises. A partir des années quatre-vingt-dix, aucune définition sérieuse ne pourra négliger les flux d'informations, leurs prévisions et leurs gestions. Ces questions fondamentales correspondent à la période où un certain nombre de grands pays industrialisés commençaient à comprendre la pensée japonaise du Just à temps.

On peut donc affirmer que 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>16</sup> **La Londe**, « A reconfiguration of logistics system in the 80s: strategies and challenge » Journal of business, vol4-1984

<sup>17</sup> C'est par exemple le cas de l'article de **L.M. Ellram**, « SCM, partnership and the shipper, vol,1, n2,1990

1.2 : Objectif, enjeux et leurs inconvénients

1.2.1 : Les objectifs de la gestion des stocks

**Blazejeski et Nogaro** affirment que « [...] l'objectif de la gestion des stocks est de satisfaire une demande, avec un taux de service élevé, et au moindre coût ».

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.

Nollet et al. (1994) concluent : « [...] en fait, la gestion des stocks vise à s'assurer que l'entreprise pourra faire face à la demande à l'intérieur des délais désirés, compte tenu des contraintes opérationnelles existantes ».

1.2.2 : Les enjeux de la gestion de stock

Les responsables de la gestion des stocks doivent perpétuellement rechercher l'équilibre juste entre le niveau de satisfaction des consommateurs et les coûts engendrés par la constitution des stocks.

**Une quantité élevée de stocks (sur stockage) peut provoquer :**

- Des charges financières élevées,
- Des immobilisations des capitaux.

**Une quantité trop faible de stocks peut provoquer :**

- Une augmentation des risques de rupture de stocks,
- La désorganisation d'un système de production entier (goulots d'étranglement, augmentation des stockages intermédiaires),
- Une diminution des bénéfices de vente et une perte de la clientèle déçue par la mauvaise qualité de service (retard de livraison, disponibilités insuffisantes, ruptures...).

Il faut donc commencer par dimensionner son stock de façon rationnelle :

- En terme de nombre d'emplacement (dimensionnement lors de la construction)
- En terme de références actives (Sortir les références non utilisées)

## **MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

- En terme de duplicité (le nombre de fois que l'on va trouver les palettes ou colis de la même référence

### 1.2.3 : Les inconvénients du stock

Après avoir examiné ses enjeux, il faut étudier quels en sont les inconvénients.

Le premier vient à l'esprit au caractère périssable de certains produits ; il ne viendrait à l'idée d'aucun boulanger de constituer un stock de pain. Mais de nombreux produits ne se conservent pas ou peu ou mal. Le ciment s'évente au bout de quelques jours ; les articles en caoutchouc ne se conservent pendant quelques mois qu'à la condition d'être maintenus à température constante et à l'abri de l'humidité.

Un deuxième inconvénient tient à la présence d'invendus, qui ont immobilisé une part plus ou moins grande de la trésorerie, sans aucun profit. La vente « au rabais » de ces articles ne permet guère que la récupération d'une partie de la trésorerie, et, de toute façon, elle se traduit par une perte enregistrée en comptabilité. Cependant, elle est la meilleure solution ; et conserver en stock les invendus ne ferait que continuer à geler de la trésorerie et fausserait le bilan. Enfin, ils encombre les magasins, accaparent en pure perte le temps des magasiniers qui en font l'inventaire ; en un mot, ils pèsent sur les stocks

La rupture est dans cette énumération, le prochain inconvénient des stocks, pour un commerçant la rupture entraîne un manque à la vente ; si elle se produit souvent, elle lui fera perdre sa clientèle. Dans une usine, c'est la fabrication qui risque de se trouver arrêtée.

N'oublions pas non plus qu'un stock doit être gardé (protection contre le vol), protégé des intempéries, de l'incendie, des rongeurs, des inondations.

## Section 2 : Le management des stocks

Pour une bonne conduite des activités de la gestion de stock de l'entreprise, le service d'approvisionnement met des stratégies pour éviter tout risque de gestion. Dans cette section nous verrons différents mécanismes de gestion des stocks pratiqués par les entreprises.

### 2.1: Documents de gestion des stocks

Pour un bon suivi des mouvements de stocks, l'entreprise utilise des documents plus ou moins normalisés :

- Le bon de livraison (appelé également bon de réception ou bon d'entrée) des matières, marchandises, produits. Sur ce document figurent les caractéristiques, la date d'entrée en stock, les quantités et les prix unitaires de chaque article.
- Le bon de sortie (appelé bon d'enlèvement) où figurent la date, les caractéristiques, les quantités et les prix unitaires.

### 2.2 : Modèle de gestion économique des stocks

La gestion économique des stocks consiste à satisfaire dans les délais requis la demande des services utilisateurs ou des clients externes à l'entreprise en minimisant les coûts liés au stockage.

Ces coûts comportent généralement le coût lié à l'acquisition et à la passation d'une commande ; le coût de possession des stocks et le coût de rupture des stocks. Le gestionnaire devrait prendre en considération plusieurs paramètres entre autres le délai de livraison, les possibilités physiques de stockage, le prix d'achat, l'allure de la demande à l'égard de l'article géré, les conditions de livraison pour définir la date et le volume de la quantité économique à commander

Comme disait **LEO CHARDONNET** : « la gestion des stocks constitue un dilemme pour la plupart des entreprises quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité et la plupart des problèmes de gestion des stocks peut être alors convenablement résolu par l'application des modèles mathématiques qui consiste à calculer la quantité économique à commander ».

### 2.2.1: Modèle de Wilson<sup>18</sup>

Un modèle est une présentation d'un phénomène qui permet de traduire sous une forme généralement quantitative et sous certaines hypothèses, les relations qui lient entre elle les variables caractéristiques de ce phénomène

Le modèle de **Wilson** s'intéresse principalement aux stocks de distribution (produit finis ou composant gérés comme des marchandises) à rotation non nulle. Il vise à proposer un outil permettant d'arbitrer efficacement entre les deux stratégies extrêmes, auxquelles tous les responsables logistiques ont au moins une fois été confrontés :

- Se faire livrer souvent des commandes de faible volume ;
- Se faire livrer rarement des commandes de fort volume ;

L'objectif du modèle consiste donc à déterminer le volume « q » d'une commande qui minimise le coût total de gestion du stock. Ce dernier étant la somme du coût total de passation et du coût total de possession

### 2.3 : Les coûts liés à la gestion des stocks

La gestion des stocks a pour but de minimiser des coûts associés à l'approvisionnement.

Différents coûts peuvent être retenus <sup>19</sup>:

- Le coût d'acquisition ;
- Le coût de possession ;
- Le coût de rupture ou pénurie ;
- Les coûts des invendus

---

<sup>18</sup> **Pierre Médan et Anne Gratacap** dans logistique et supply chain management

<sup>19</sup> **Gilles Lasnier**, (2015), Gestion des Approvisionnement et des stocks dans la chaîne Logistique, Hermès science publication, page 30-31

### 2.3.1 : Les coût d'acquisition ou coût de commande

Malgré les progrès de l'informatique et des télécommunications, passer une commande est rarement gratuit. Il existe un certain de nombre frais administratif classique, tels que l'établissement des bons de commandes, des bordereaux d'envoi, la réception de marchandise, le contrôle et suivis des commandes... A ces frais souvent considères comme forfaitaires, il faut parfois ajouter les couts de lancement d'une nouvelle mise en fabrication liée à la commande (réglages des machines, tests) ainsi que les couts de transport.

### 2.3.2 : Les coûts de possession

Le coût de possession du stock est égal à la somme du coût de détention et du coût de stockage physique. Le cout de détention correspond au taux d'intérêt que l'entreprise aurait pu obtenir sur le marché si elle avait choisi de ne pas immobiliser ses capitaux. Il s'agit simplement de prendre en compte le manque à gagner, autrement dit le coût d'opportunité du stockage. Dans la mesure où l'immobilisation se réduit au fil de vente, il est logique de s'appuyer sur le stock moyen. Il est ensuite nécessaire d'ajouter les frais liés au stockage physique, c'est à dire les loyers d'entrepôts, le chauffage ou la réfrigération, les impôts locaux, les salaires des magasiniers, les police d'assurance... Bien que certains de ces couts soient fixes, on a considéré traditionnellement l'ensemble des couts stockage physiques comme des couts variables.

### 2.3.3 : Le coût de rupture ou pénurie

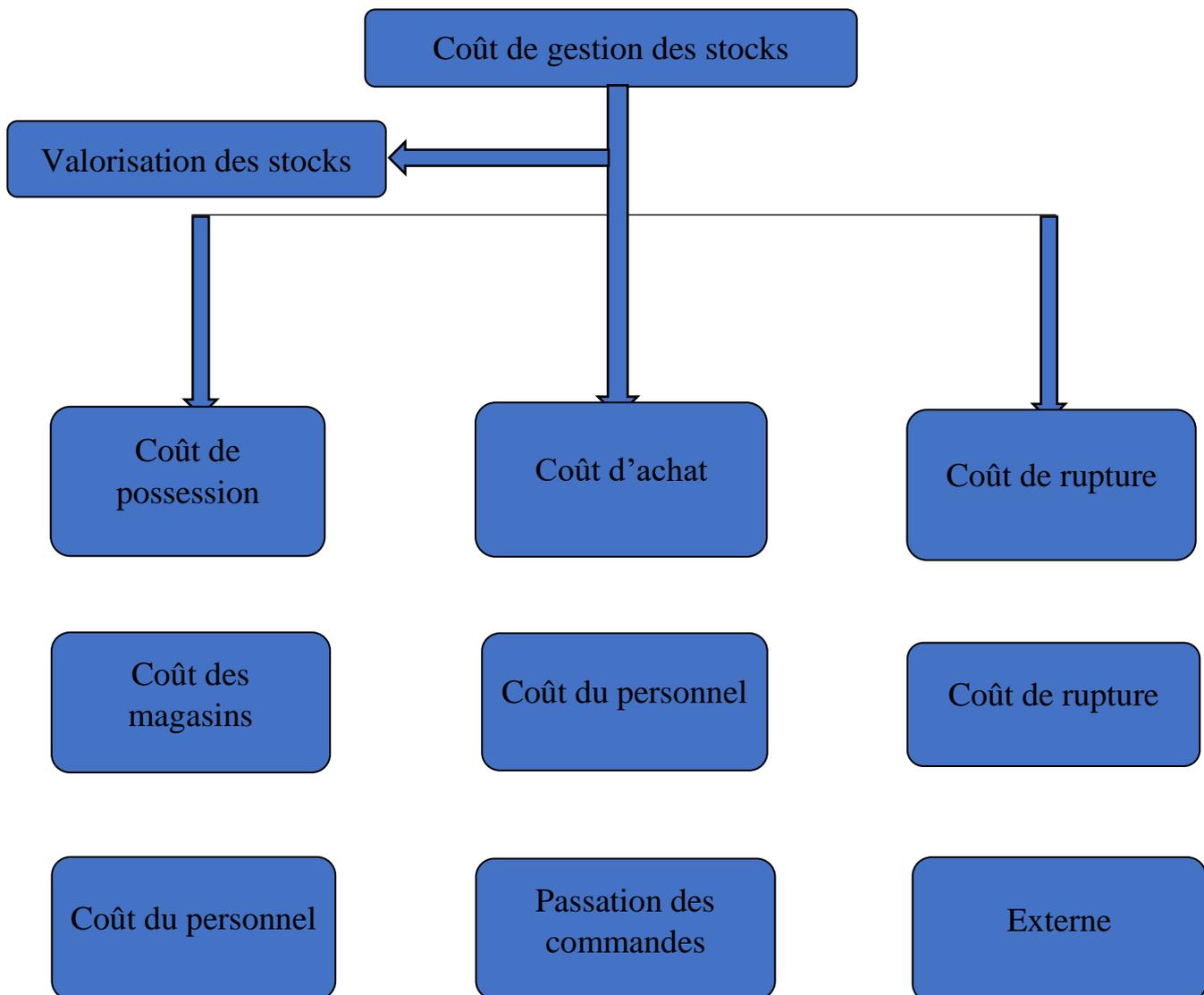
C'est certainement le coût le plus difficile à évaluer dans la mesure la rupture de stock peut avoir plusieurs conséquences :

- Soit la vente non réalisée est simplement reportée : on imagine que l'entreprise veillera à se faire pardonner le retard, d'où d'une contrepartie monétaire (remise sur le prix initial....
- Soit la vente non réalisée est perdue : le client achète le produit ailleurs

2.3.4 : Les coûts des invendus

Pour un nombre élevé de produit, stocker trop de produit conduit l'entreprise à l'issue de la période de gestion, soit à brader les produits obsolètes ou démodés, soit à les jeter. Quelle que soit la situation retenue, le sur stockage entraine une réduction du bénéfice attendu.

Figure3 : schéma des coûts de stock



Source : mémoire sur la gestion de stock : cas DHL ,2013

## 2.4 : Valorisation des stocks et de leurs mouvements

### 2.4.1: Méthodes de valorisations des stocks

Les entrées en stock peuvent faire l'objet de coûts d'achat différents durant l'année. La méthode de valorisation des stocks consiste à déterminer le prix moyen unitaire de l'article en stocks

Pour les stocks achetés et fabriqués, les formules pour déterminer le coût moyen unitaire pondéré ou CMUP sont les suivantes :

- **Pour les stocks :**

**CMUP= (valeur du stock en début de la période + valeur des entrées de la période) / (volume en stock en début de période + volume entré pendant la période)**

La valeur des entrées de la période est égale au moment des achats majorés des frais accessoires d'achats et éventuellement des frais d'approvisionnement, hors escompte et hors agios.

- **Pour les stocks fabriqués :**

**CMUP= (valeur des stocks en début de période + coûts de production de la période) / (volume en stock en début de période + volume produit pendant la période).**

- **Pour les stocks résiduels**

Le coût unitaire pour les stocks résiduels se calcule de la manière suivante :

**Coût unitaire=cours du marché le jour de l'évaluation-frais de vente**

### 2.4.2: Méthode de valorisation des mouvements de stocks

#### 2.4.2.1: Pour les entrées

On applique les formules du paragraphe précédent pour les entrées de stocks achetés et pour les entrées de stocks fabriqués. En ce qui concerne les produits résiduels ou déchets, les entrées sont valorisées au prix unitaire.

#### 2.4.2.2 : Pour les sorties

Les trois méthodes de valorisation des stocks présentées sont les plus courantes :

FIFO, LIFO et CMUP

- **Dans la méthode FIFO (first in first out)**

Les sorties sont valorisées au prix des entrées les plus anciennes : premier entré-premier sorti.

La première unité entrée sera sortie du stock en priorité, on élimine au fur et à mesure les lots les plus anciens.

Cette méthode impose de connaître le détail des lots, de gérer les lots de manière précise et d'en surveiller l'épuisement.

- **Dans la méthode LIFO (last in first out)**

Les sorties sont valorisées au prix des entrées les récentes : dernier entré-premier sorti. La dernière entrée est celle qui sort du stock en priorité.

- **Dans la méthode CMUP ou coût moyen unitaire pondéré**

Les coûts sont calculés en fonction du prix et des quantités de chaque entrée

## 2.5: Politique de gestion des stocks

La gestion des stocks, élément clef de la performance d'une entreprise, peut être définie comme une activité permettant de garantir la maîtrise des marchandises en termes de quantité, qualité, coûts et respect des approvisionnements.

Pour optimiser l'efficacité de leur fonction logistique, les entreprises doivent choisir la politique et les paramètres de gestion du stock de façon optimum.

Les diverses méthodes de gestion des stocks peuvent être regroupées en deux catégories : le suivi continu et le suivi périodique.

## **Politique de suivi continu**

- Quantité fixe à date variable c'est la méthode dit du « point de commande ou encore du stock alerte ».
- Quantité variable à date variable avec le stock de sécurité.

### **Politique de suivi périodique**

- Quantité variable à date fixe appelée plan d'approvisionnement.
- Date fixe et quantité variable avec point de commande.
- Date fixe et quantité fixe avec point de commande

#### 2.5.1: Méthode 1 : Quantité fixe à date variable avec point de commande ou stock d'alerte ( $r$ , $Q_e$ )

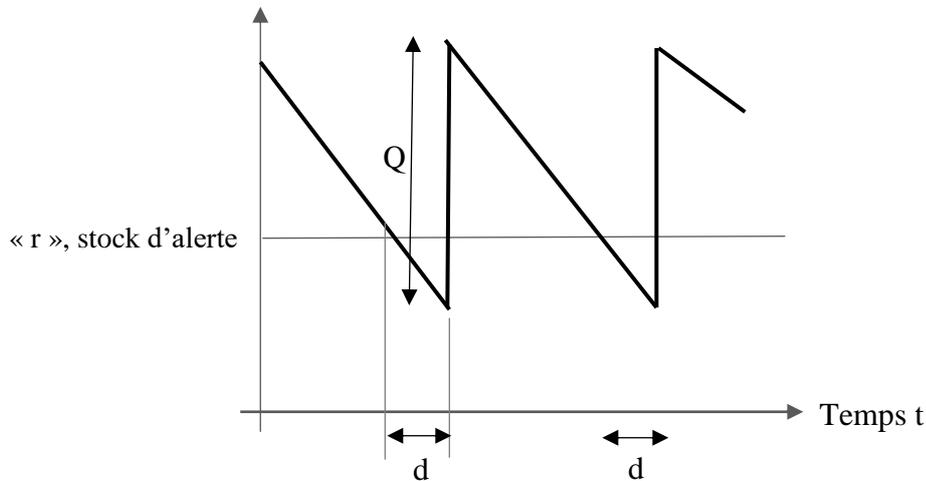
Une commande est passée dès que le niveau du stock devient inférieur ou égal au stock d'alerte, souvent appelé point de commande, ou ROP pour reorder point.

Cette méthode consiste à commander une quantité fixe  $Q_e$  dite Quantité économique chaque fois le niveau de stock devient inférieur à une valeur appelée « stock alerte ou stock de réapprovisionnement  $r$  ». Ce dernier est défini au préalable et prend en compte le délai d'approvisionnement correspondant au temps de transport.

Avec  $r$  représentant le stock d'alerte,  $Q_e$  la quantité fixe à commander et  $d$  le délai d'approvisionnement, on obtient le modèle d'évolution du stock ci-après :

Figure 4 : Méthode de gestion sur point de commande

**MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELECNR SENEGAL**



Source : Lyonnet Barbara, la logistique, Dunod, 2015, page 64

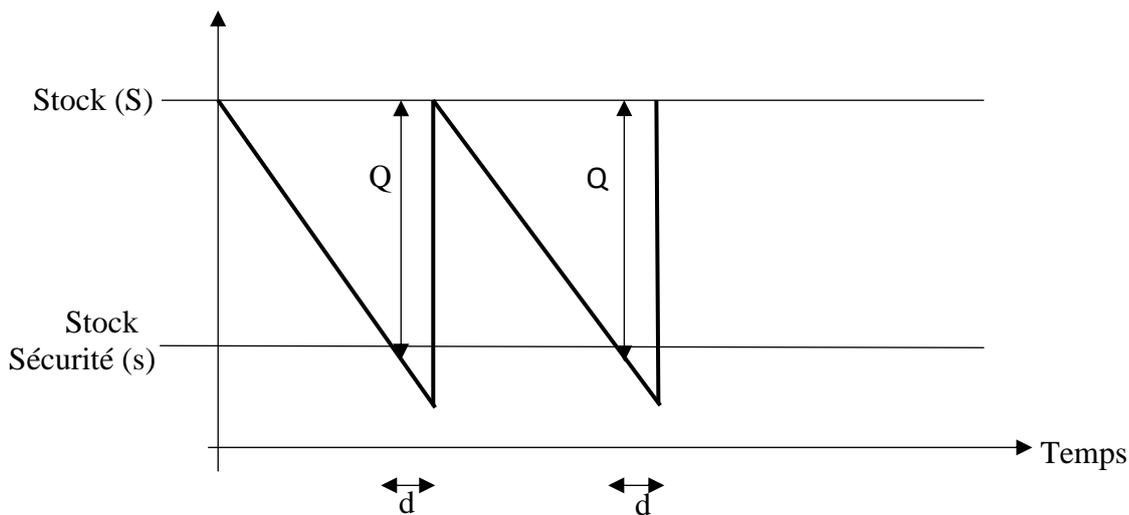
Cette technique s'appuie souvent sur un inventaire permanent (perpetual inventory système) ; chaque article qui sort du stock est comptabilisé, ce qui permet de savoir à tout moment ou en est le niveau de stock. La détermination du stock d'alerte est facilitée par les nouvelles technologies et l'informatique.

Cette méthode a le mérite de la rigueur et de la simplicité ; cependant son fonctionnement est coûteux lorsque le système d'information est complexe et peu performant. De plus le fait de gérer selon les périodicités variables rend difficile le regroupement des commandes, pourtant rentable lorsque plusieurs sont livrés par un même fournisseur.

2.5.4 : Méthode 2 : Quantité variable à date variable avec le stock Sécurité (s, S)

Cette méthode consiste à commander la quantité manquante du stock pour le compléter jusqu'à une quantité S choisie dès que le niveau de stock passe en dessous d'un seuil s, appelé « stock de sécurité »

Figure 5 : Méthode de gestion à quantité variable, date variable et stock de sécurité



Avec d : délai de commande

Source : Lyonnet Barbara, *la logistique*, Dunod, 2015, page 65

De même que précédemment, l'avantage de cette méthode est la simplicité, son inconvénient est la difficulté de définir le stock de sécurité s et le seuil de rechargement S. Il devient donc difficile de maîtriser le risque de rupture de stock.

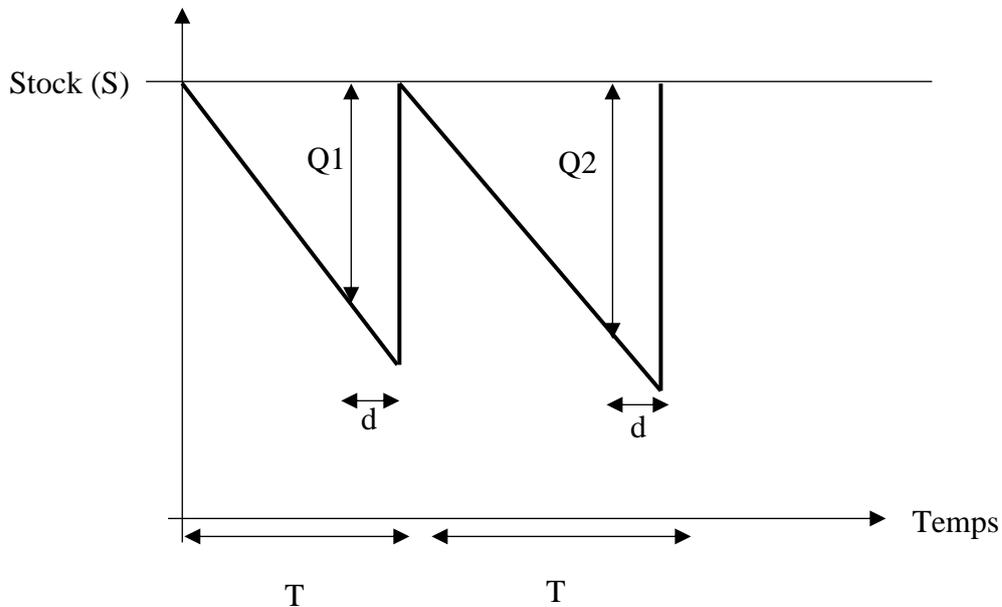
2.5.3: Méthode 3 : Quantité variable à date fixe sans point de commande (T, S), appelée aussi plan d'approvisionnement

La méthode consiste à fixer un niveau de stock considéré comme le stock nécessaire. À chaque période T, la quantité consommée est commandée jusqu'au niveau de stock S en prenant en compte le délai d'approvisionnement.

Le principal avantage de cette méthode est que le coût de transport et de passation de commande sont plus faibles en raison du regroupement possible des commandes par fournisseur.

L'inconvénient est que la commande à chaque période  $T$  est obligatoire même si la quantité consommée est faible pouvant induire une augmentation du nombre de commandes et donc des coûts d'acquisition (transport supplémentaires).

Figure 6 : Quantité variable à date fixe sans point de commande



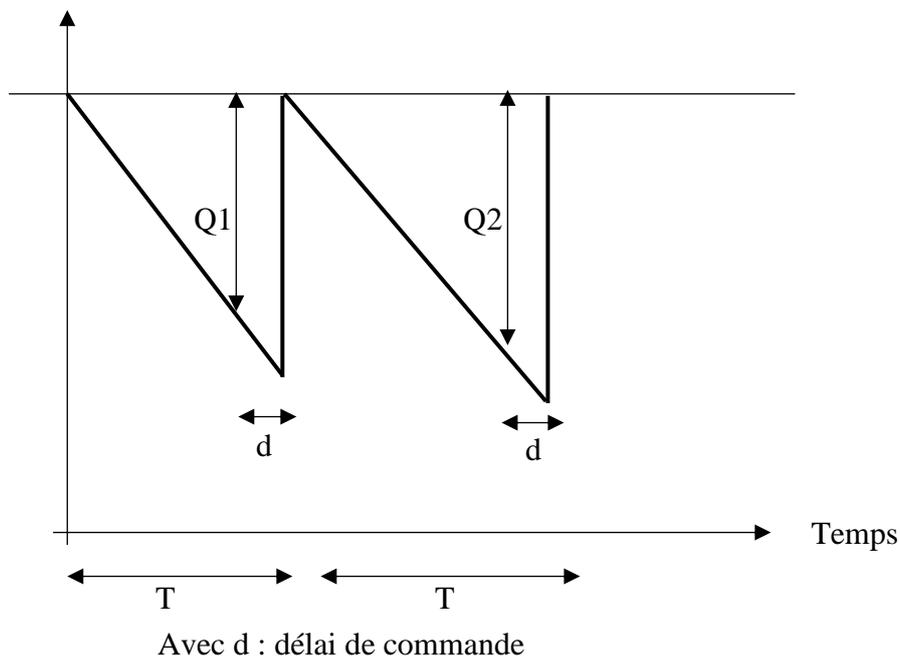
Avec  $d$  : délai de commande

Source : Lyonnet Barbara, *la logistique*, Dunod, 2015, page 66

#### 2.5.4: Méthode 4 : Date fixe et quantité variable avec point de commande ( $T, s, S$ )

Cette méthode consiste à commander uniquement si à l'instant  $T$ , le niveau de stock  $S$  est en dessous du point de commande  $r$ . La quantité  $Q$  commandée est variable et devra compléter le niveau de stock.

Figure 7 : Date fixe et quantité variable avec point de commande



L'avantage de cette méthode repose sur la simplicité de la gestion des stocks permettant d'éviter de passer des commandes trop petites si la demande est faible. L'inconvénient est la possibilité pour l'entreprise d'être en rupture de stock si la période  $T$  est trop grande

#### 2.5.5 : Méthode 5 : Date fixe et quantité fixe avec point de commande ( $T, r, Q_e$ )

De même que précédemment, cette méthode est l'association de  $T$  et  $S$  d'un côté et de  $r$  et  $Q_e$  de l'autre ; seulement à l'instant  $T$ , lorsque l'on contrôle le niveau de stock, si celui-ci est en dessous de  $r$ , on commande une quantité fixe égale à  $Q$ .

L'avantage de cette méthode est l'association du point de commande et des dates fixes

#### 2.6. : Inventaires

À tout moment, le gestionnaire du stock doit être capable de fournir l'état des stocks de l'entreprise. Cet état doit faire apparaître, à un instant donné pris pour référence, la situation détaillée, en quantité et en emplacement, du stock

##### 2.6.1: Un inventaire intermittent (généralement annuel)

La législation oblige toute société à établir un inventaire au moins une fois par an.

Cette technique entraîne une charge de travail importante qui perturbe généralement l'activité de l'entreprise

#### 2.6.2: Un inventaire tournant

Cette méthode consiste à examiner le stock par groupes successifs d'articles et à vérifier l'exactitude des quantités de ses produits. Il est possible de définir des périodes d'inventaire différentes suivant l'importance des produits mais il faut, à tout moment, connaître la dernière date d'inventaire

#### 2.6.3: Un inventaire permanent

Cette technique consiste à tenir à jour en permanence les quantités en stock de chaque article.

Si l'entreprise dispose de plusieurs magasins pouvant recevoir des articles identiques, l'inventaire permanent peut, matériellement, être présenté soit en donnant, pour chaque article, les stocks dans chacun des magasins avec un total au niveau de l'entreprise ; soit en donnant, par magasin, le stock de chaque article, avec un total général au niveau de l'entreprise.

L'enregistrement des quantités mouvementées se fait à partir des bons d'entrée et des bons de sortie. Il ne présente pas de difficulté particulière. D'un point de vue légal, l'inventaire permanent complète mais ne remplace pas l'inventaire physique effectué selon l'une des deux techniques vues ci-dessus

### 2.7: Analyse économique du stock

L'une des difficultés dans la gestion des stocks vient du nombre élevé de matières à gérer. En effet, lorsqu'une entreprise commercialise un nombre élevé de produit (ou de référence dans la gamme), elle s'intéressera forcément à l'importance relative de ses produits, non seulement pour augmenter ses parts de marche, mais aussi pour gérer avec intelligence les flux et les stocks des différentes marchandises.

C'est pourquoi on a souvent recours à une analyse particulière permettant de se focaliser sur certaines unités en stock, on parle de méthode ABC ou des 20 /80.

#### 2.7.1: Fonctionnement

La méthode ABC ou méthode des ABC permet de consacrer du temps et des moyens aux produits stratégiques (catégorie A) et donc d'éviter un gaspillage de temps et de ressources à causes d'une gestion excessivement fine, donc inadaptée, sur des produits d'importance mineure (catégorie C). Entre ces deux extrêmes, on trouve la catégorie B qui fera l'objet d'une attention mesurée.

« La classification ABC signifie que l'on attribue<sup>20</sup> :

- Aux 20% des articles les plus consommés, la classe A, qui représente 80% de la valeur totale
- Aux 30% des articles suivants, la classe B, qui représente 15% de la valeur totale ;
- Aux 50% des articles les moins consommés, la classe C, qui représente 5% de la valeur totale

### **Section 3 : La performance de la gestion des stocks**

La performance est un concept souvent utilisé, et dans de nombreux domaines ; et engendre un phénomène contradictoire avec des définitions diverses en fonction de son contexte d'utilisation. Ainsi la performance peut être stratégique, managériale, organisationnelle, technique, commerciale, financière et économique. Le mot « performance » est alors un mot « mot-éponge », dont le sens est fortement contextuel. Néanmoins, dans la définition ci-dessous, l'auteur essaye d'engendrer une définition générale applicable au domaine des sciences économiques et de gestion

#### 3.1 : Définition de la performance

La performance logistique consiste donc à assurer la satisfaction du client en lui livrant des produits de bonne qualité, en bonne quantité, au bon moment, au bon endroit en consommant moins de ressources. Cela revient à maîtriser les fonctions opérationnelles établies entre les fournisseurs et les distributeurs : production, acheminement, entreposage, conditionnement et livraison sur le point de vente

Toutefois et dans la mesure où les flux logistiques ne s'arrêtent pas aux frontières de la même entreprise, mais ils débordent ces frontières aussi bien en amont qu'en aval, puisqu'on parle du fournisseur du fournisseur au client du client. Ceci rend la notion de la performance logistique un concept à facettes multiples et qui doit être appréhendée de façon transversale et globale sur toute la chaîne logistique en tenant compte des piliers importants suivants :

- La Fiabilité (C'est la capacité d'un système logistique à fonctionner sans défaillance, sur une durée déterminée)

---

<sup>20</sup> Breuzard J-P. Fromentin D., « Gestion pratique de la chaîne logistique », éditions Démos, Paris, 2004, p.1

- L'Efficacité : qui est l'atteinte des objectifs fixés par le système logistique
- L'Effizienz : qui est la minimisation des moyens pour atteindre ces objectifs fixés par le système logistique
- La Réactivité : c'est la vitesse à laquelle le système logistique répond à l'évolution des demandes du marché
- L'Agilité : c'est la vitesse à laquelle le système logistique adapte sa structure de coûts et son niveau de service
- L'Intelligence de l'exploitation de toutes les fonctions logistiques, de tous les moyens et de toutes les informations de chaque fonction du système logistique
- Le Respect de l'Environnement (Amont, Interne et Aval) par le système logistique

### 3.2 : Les critères de la performance des stocks

Il existe plusieurs critères d'appréciation de la performance mais les plus utilisés sont :  
L'efficacité

L'effizienz.

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme.

La notion d'efficacité correspond à l'atteinte des objectifs ou des résultats attendus, et plus largement à la création de valeur, si dans le monde de l'entreprise, la création de valeur est généralement associée à l'accroissement du profit, elle doit être entendue dans le secteur public comme une optimisation des services rendus aux citoyens<sup>24</sup>

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'effizienz, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie. Un service est effizienz s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués similaire et offre un service de qualité. C'est pourquoi :

**VOYER. (2002)** souligne que l'effizienz est une relation générique englobant les concepts de productivité et de rendement, la productivité mesure le rapport entre le service et les facteurs de production, tandis que le rendement met en relation les résultats d'effets sur la clientèle et les moyens mis en œuvre. Une action sera donc considérée comme effizienz, si elle

## **MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDISTRUELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût. La performance est un résultat obtenu par l'utilisation la plus efficace possible des ressources mises en œuvre.

### 3.3 : Les indicateurs de performance de la gestion des stocks

Les indicateurs de gestion des stocks constituent des données clés qui permettent de donner un état des lieux de l'intégrité de l'entreprise.

Voici les principaux indicateurs permettant de bien gérer ses stocks :

- Le taux de service
- Le taux de disponibilité
- Le taux de rotation
- Le taux d'occupation

#### 3.3.1 : Le taux de service

Le taux de service peut être défini comme la probabilité d'être en mesure de répondre à la demande des clients sans commande en souffrance ni vente perdue.

Cet indicateur est égal au ratio commandes livrées dans les temps par rapport au nombre total de commandes. Il s'obtient en divisant les commandes livrées dans les temps par les commandes reçues et doit être consulté régulièrement pour un suivi optimal de la performance.

#### 3.3.2 : Le taux de disponibilité

Le taux de disponibilité correspond à la représentation d'un pourcentage de produits disponibles à un instant T, le jour même

#### 3.3.3 : Le taux de rotation

Le taux de rotation des stocks mesure le nombre de fois que le stock a été renouvelé au cours de l'année.

Cet indicateur de gestion à vocation à suivre le nombre de jours moyen nécessaires pour que la totalité du stock s'écoule.

Le taux de rotation s'obtient en calculant le stock moyen puis le taux de rotation de la marchandise en suivant la formule

**“Taux de rotation des stocks = Chiffre d'affaires ÷ stock moyen (au prix de vente)”**.

Le plus souvent, un taux de rotation fort induit une meilleure performance de l'entreprise.

#### 3.3.4 : Le taux d'occupation

Le taux de rotation s'obtient en calculant le stock moyen puis le taux de rotation de la marchandise en suivant la formule "Taux de rotation des stocks = Chiffre d'affaires ÷ stock moyen (au prix de vente)".

Le plus souvent, un taux de rotation fort induit une meilleure performance de l'entreprise. En général, on considère qu'un taux d'occupation de 85% est idéal. Au-dessus de ce pourcentage, l'entrepôt est considéré comme étant trop occupé pour un fonctionnement optimal.

Ces 4 indicateurs permettent de vous fournir une première idée de la bonne gestion de vos stocks, mais ils ne sont pas les seuls.

### **Synthèse de la première partie**

Durant cette partie nous avons traité ce qui suit :

- Le contexte et la problématique pour mettre en évidence l'importance d'une bonne politique de gestion de stock dans les entreprises industrielles.
- Partant du contexte, nous avons eu à émettre une problématique pour mieux orienter la recherche dont il est question.
- Les objectifs et l'intérêt du sujet pour nous permettre d'enrichir le travail en faisant une analyse sur la gestion de stock d'elecino Sénégal
- Les hypothèses émises (3 hypothèses) pour nous permettre de vérifier les problématiques posées. Un tableau a été fait pour une synthèse des hypothèses formulées
- En ce qui concerne la revue de la littérature, nous avons fait une étude comparative pour mieux cerner les concepts de la gestion de stock des différents auteurs, son évolution et son importance dans la chaîne logistique.

Pour ce qui est du cadre conceptuel, nous avons fait une étude sur la généralité de cette fonction son fonctionnement et ses différents modèles.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE**

## Introduction de la deuxième partie

Dans cette partie nous traiterons successivement tous les aspects de la pratique liée à ce sujet.

Le cadre organisationnel dans le premier chapitre, la méthodologie et l'analyse des résultats dans le second chapitre avant procéder à la conclusion générale du sujet.

Pour ce faire, nous allons débiter par le cadre organisationnel qui consiste à présenter en général l'entreprise qui fait l'objet de notre étude, ses missions, ses objectifs voire son historique. Cette deuxième partie sera établi comme suit :

La section I du premier chapitre qui parlera des missions de l'entreprise elec nor Sénégal, de son histoire et de ses objectifs

Dans la section II, de son mode de fonctionnement ou son organisation et les ressources dont elle dispose pour le bon déroulement de ses activités

Puis dans la section III, l'environnement légal dans lequel elle exerce et tous les acteurs

En ce qui concerne le deuxième chapitre, il s'agira de méthodologie et de l'analyse des résultats.

Ce travail sera structuré de la manière suivante :

Dans la section I nous présenterons des outils de collectes de données. Autrement de dit ce qui nous a permis de faire recueillir puis de traiter les informations proposées pour ce travail ;

Dans la section suivante (section II), nous présenterons les données traitées et nous procéderons à la vérification des hypothèses énoncées.

Pour finir, la section III traitera des recommandations après avoir fait une analyse SWOT et il sera aussi question de présenter les difficultés rencontrées pour l'élaboration de ce travail qui n'a pas toujours été facile avant de conclure

## **CHAPITRE I : CADRE ORGANISATIONNEL**

### Section 1 : Historique et mission de l'entreprise

#### 1.1 : Historique

Elecnor a été fondé le 6 juin 1958 par un groupe d'entrepreneurs espagnols qui, plus de 50 ans après, en sont toujours les principaux actionnaires. Tout d'abord dédié au secteur électrique (lignes, postes de transformation, éclairage et installations), il élargit rapidement son champ d'action aux télécommunications et commence son expansion avec la création de sa première filiale en Espagne, Postes Nervión (aujourd'hui Adhorna), consacrée à l'ingénierie et aux applications de la préfabrication. Elle se présente aussi au Sénégal dans le secteur de BTP plus précisément tirage câble, poste de transformation, génie civile...

Nous allons tracer son historique en énumérant ses évènements important ci-dessous :

- **Années soixante** : Pendant ses années, Elecnor poursuit son développement à partir de quatre piliers stratégiques : expansion géographique, diversification des activités et des clients, marché extérieur et recherche de talents. Au cours de cette période, son champ d'action englobe tout le territoire national. Il commence à travailler sur le marché de la génération technique conventionnelle et hydroélectrique, ainsi que dans le secteur nucléaire, où il met en œuvre de grands contrats. Il poursuit la réalisation d'infrastructures de télécommunications et se lance dans le développement de systèmes de contrôle industriel à partir de sa propre technologie.
- **Années quatre-vingt** : Au début de cette année, Elecnor augmente sa présence internationale en remportant ses premiers marchés en Afrique. Son premier projet « clé en main » en Côte d'Ivoire est suivi par d'autres au Cameroun, au Sénégal et au Burkina Faso. Hormis son implantation en Afrique francophone, Elecnor commence à travailler en République dominicaine, réalise l'interconnexion Guatemala-El Salvador, remporte d'importants marchés au Honduras et s'établit de façon permanente en Amérique centrale

## **MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

- **Années quatre-vingt-dix** : Pendant ses années, l'activité internationale poursuit sa croissance, et l'on assiste à une augmentation du nombre de pays où le groupe s'implante à travers ses différentes filiales. Tel est le cas au Portugal (Omni stal), en Argentine (Elec nor de Argentina), au Mexique (Elec nor de Mexico), en Uruguay (Montelec nor) et au Chili (Elec nor de Chile), entre autres.
- **XXIE SIECLE** : À l'aube du nouveau siècle, Elec nor entame une nouvelle période de son histoire. Fidèle à ses racines, il se renforce sur le marché traditionnel des compagnies opératrices de services électriques, de gaz et de télécommunications, où il occupe une indiscutable position de leadership.

En 2004, Elec nor acquiert la société Atersa et l'activité solaire photovoltaïque croît de façon exponentielle au cours des dernières années.

Dans le secteur du génie civil, de la construction et des travaux hydrauliques, Elec nor décide de gérer cette activité comme un secteur d'activité spécifique à travers la société Ehis a Constructions et travaux, acquise en 2001 ; l'année où a également été constituée Deimos Space, fer de lance d'Elec nor Deimos aujourd'hui.

En définitive, cette longue histoire faite de croissance continue et de diversification a fait d'Elec nor, avec plus de 60 ans d'histoire et une présence dans plus de 50 pays, un groupe d'entreprises de référence dans ses domaines d'activité.

### 1.1 : Missions de l'entreprise

Elec nor a pour mission de contribuer au progrès économique et technologique, au bien-être social et au développement durable des marchés où le Groupe est présent.

C'est la raison pour laquelle il cherche à consolider sa position comme chef de file, extrêmement compétitif, toujours en croissance, présent à l'international ; à cultiver sa différence par la qualité, l'innovation et le respect de l'environnement dans tous ses domaines d'activité.

En effet, la société a pour objet l'activité commerciale la plus vaste qui soit en matière d'ingénierie, de projet, de construction, de montage, de réparation, de maintenance et d'entretien d'ouvrage et installation en tous genre.

## Section 2 : organisation et ressources de l'entreprise

### 2.1 : Organisation d'elecnor

Dans le cadre de notre étude, qui porte sur la Société elecnor Sénégal, plus précisément sur l'analyse de la gestion de stock dans les entreprises industrielle :cas elecnor Sénégal , nous avons jugé utile de présenter quelques directions et services de la société afin de mieux appréhender sa structure organisationnelle et fonctionnelle. Elle se compose de la manière suivante :

#### **Direction générale**

Elle est dirigée par un directeur général. Il est chargé de garantir le bon fonctionnement quotidien de la société et son organisation. Garant également de la rentabilité de la société, il gère les moyens d'actions mis en œuvre et définit les grands axes de développement, renforce l'image de la société afin d'élaborer la politique d'investissement.

#### **Direction des ressources humaines**

Elle est gérée par un directeur des ressources humaines. Comme son nom l'indique, il est le responsable du personnel et a pour mission, de mettre en place le système de services au profit des ressources humaines de la société à savoir : programmes de formation et des congés du personnel, recrutement des stagiaires et des prestataires de service, etc. Elle gère également les conflits dans le cadre des relations humaines, en plaçant au cœur de la société

Un climat propice, d'entente, un esprit de travail collectif, d'objectivité, de motivation (primes d'encouragement, primes de fêtes, primes de productivité, de rendement). Morales du personnel et à l'atteinte des performances de la société.

### **Direction financière**

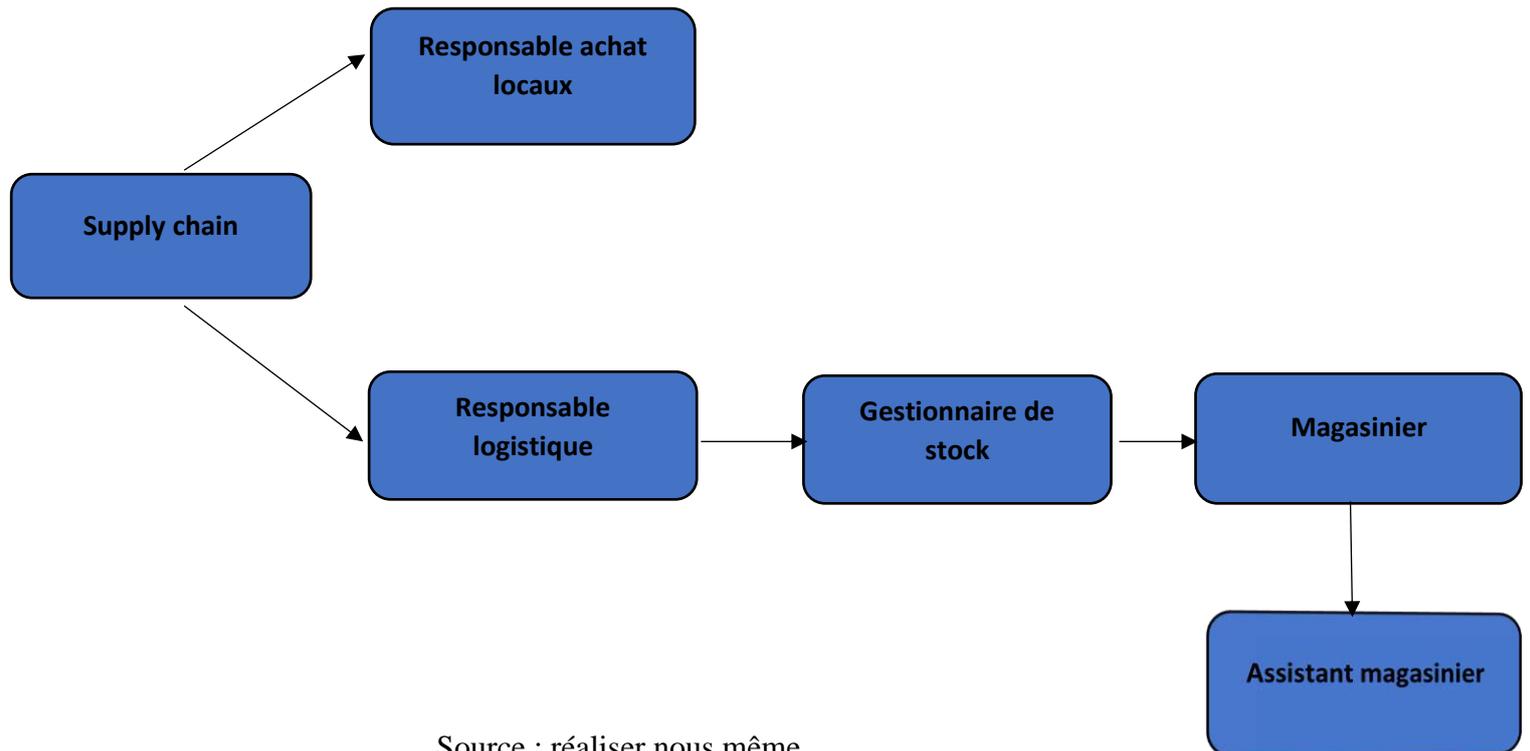
Cette direction est dirigée par un directeur des affaires financières. Il a pour mission de gérer les finances de la société et de définir la stratégie de l'entreprise sur le plan financier tout en s'occupant du suivi de la comptabilité, du contrôle des analyses de comptes, du versement des impôts et charges sociales, de l'élaboration des inventaires physiques, des arrêts des comptes afin d'établir le bilan de fin d'exercice, de la supervision de l'équipe comptable (caissiers et comptable)

### **Direction Supply chain**

Elle est dirigée par une supply manager, qui est chargé de coordonner, assurer l'intégrité, l'optimisation des flux entre le fournisseur et de superviser le fonctionnement des différentes activités de la société qui sont sous sa responsabilité telles que l'achat, la gestion de stock, export et import des pièces de rechange de l'entreprise. Elle s'assure que de l'optimisation des différents maillons de la chaîne en termes de coût, délai et qualité.

Achats locaux : Elle s'occupe de tout ce qui est acheté localement sur le territoire sénégalais  
Responsable Logistique : Il est chargé de coordonné tout ce qui est dédouanement et transit des marchandises. Son département est composé d'assistant logisticien, d'un gestionnaire de stock et de magasiniers

Organigramme supply chain



## 2.2 : Ressources d'elec nor

Elecnor SA est une entreprise espagnole dont l'activité principale est le secteur de la construction et compte plus de 18000 employés dans le monde. Les activités de la Société sont divisées en deux secteurs d'activité : Infrastructure et immobilier. La division Infrastructure est responsable du développement, de la construction, de l'ingénierie, de la promotion et de l'administration de projets dans les secteurs de l'énergie, des télécommunications, des transports et de l'environnement, entre autres. La division Immobilier se concentre sur les concessions d'exploitation dans le domaine de la production d'énergie, principalement à partir de sources éoliennes et solaires, du transport d'énergie et de gaz, ainsi que du traitement des eaux usées. En effet, dans les années 2000,

## **MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

Elecnor élargie son domaine d'activité au Sénégal plus précisément à la commercialisation des matières d'ingénierie, de projet, de construction, de montage, de réparation, de maintenance et d'entretien d'ouvrage et installation en tous genre. Elle est immatriculée au registre du commerce et du crédit mobilier de Dakar sous le numéro SN-DKR-2014/E22506, NINEA005327491.

Avec près de 63 ans de croissance continue et une présence dans plus de 53 pays, Elecnor est devenu l'un des groupes d'entreprises espagnols les plus importants et de référence dans les secteurs des infrastructures, des énergies renouvelables et des nouvelles technologies. La diversification de ses activités a été l'un de ses axes stratégiques tout au long de son histoire, ce qui lui a permis d'aborder les secteurs les plus variés : électricité, gaz, installations industrielles, chemins de fer, télécommunications, eau, systèmes de contrôle, construction, environnement, maintenance d'installations, et même ingénierie spatial. Grâce à sa solvabilité, Elecnor possède une capacité éprouvée à mettre en œuvre les technologies de pointe les plus performantes pour le développement de son activité. Une équipe de professionnels hautement qualifiés et l'intégration constante des meilleures techniques permettent à l'entreprise d'offrir des solutions hautement compétitives en termes de qualité, coût, temps, performance et durabilité. Un autre facteur clé dans la stratégie de elecnor est sa politique financière de précaution, qui lui a assuré une assise financière solide ainsi qu'une surveillance efficace des niveaux d'endettement.

En 2014, Elecnor a obtenu un chiffre d'affaires consolidé de 1,881 milliard d'euros, soit une hausse de 9,1% par rapport à 1,724 milliard l'an dernier. Elecnor a aussi réussi à augmenter son bénéfice net de 12,2% pour atteindre 65,7 millions d'euros, contre 58,5 millions dégagés en 2014. Les principaux facteurs qui ont contribué à ces résultats sont :

- La contribution positive d'une bonne partie des sociétés du Groupe qui déploient leur activité sur les marchés étrangers
- Le résultat obtenu grâce à l'exportation des deux satellites d'observation de la terre, Deimos-1 et Deimos-2, dans le cadre de l'alliance stratégique conclue avec le groupe canadien UrthCast.
- L'évolution favorable du marché national en termes de volume d'affaires et de rentabilité.

- Les données positives de la production d'énergie des parcs éoliens gérés par le Groupe en Espagne, favorisées par les prix obtenus sur le Marché ibérique de l'électricité (MIBEL).
- L'adaptation des ressources utilisées dans l'activité au contexte économique

### Section 3 : L'environnement de l'entreprise

#### 3.1. Environnement macro-économique (PESTEL)

Il regroupe les facteurs qui influencent la situation de l'entreprise sur son marché en faisant évoluer son offre et sa demande, mais de façon exogène. Ce sont donc des facteurs sur lesquels l'entreprise ne peut influencer, qu'elle ne peut manipuler, mais qu'elle doit anticiper car ce sont des sources d'opportunités comme de menaces. Pour y procéder, nous allons effectuer une analyse PESTEL du secteur :

##### ✓ **Environnement politique**

N'ayant pas connu de coup d'Etat, le Sénégal demeure l'un des pays les plus stables du continent africain. Depuis 1960 le modèle sénégalais de stabilité et de démocratie est souvent cité en exemple, d'ailleurs, les élections présidentielles de février 2012 en sont une illustration parfaite. Cela a poussé elecnor d'y rester.

##### ✓ **Environnement économique**

L'indice du chiffre d'affaires de l'industrie et des Bâtiments et travaux publics (BTP) du Sénégal a enregistré une hausse de 1,2% durant les six premiers mois de 2015 comparé à la même période de l'année 2014. Cette situation est due à la branche industrie qui progresse de 4,2% à 154,8 contre 148,5 en 2014. De 2012 à décembre 2017, le climat d'affaire stable et le flux d'investissements étrangers dans les infrastructures a permis d'atteindre 251,3 points. En effet, le Gouvernement du Sénégal s'est fixé comme objectif de fournir à tous les citoyens un accès à une électricité fiable, en quantité, qualité et à un prix abordable d'ici 2025...ceci est un atout pour elecnor afin de pouvoir vendre ses services au Sénégal.

##### ✓ **Environnement socioculturel**

Le Sénégal présente une diversité socio culturelle qui trouve son fondement sur sa pluralité ethnique. Les croyances et les perceptions ainsi que les tabous et interdits ont toujours constitué de obstacles pour la promotion industrielle et dans la commercialisation de certains produits. En effet, en 2015, la croissance d'Elecnor suscite un changement du profil de l'effectif et du modèle de gestion des ressources humaines, qui requiert des instruments toujours plus performants, plus simples et plus adaptés à ces nouveaux besoins nationaux et multiculturels, capables de garantir l'assimilation de cette culture de groupe par chaque personne faisant partie d'Elecnor. Cette pluralité éthique n'est pas un obstacle pour elecnor.

#### **✓ Environnement technologique**

Le développement de l'informatique et des technologies a révolutionné l'ensemble des secteurs d'activité ce qui a marqué de profonds changements dans les méthodes de travail et les outils utilisés. Elecnor est en avance à travers l'utilisation de machines automatisées. Ce qui joue sur son efficacité

#### **✓ Environnement écologique**

Afin de fournir un milieu de travail sain et sûr, elecnor respecte les réglementations locales, les textes légaux, les codes ainsi que les normes HSE applicables. En effet l'activité Environnement est l'un des paris stratégiques d'Elecnor. Les politiques de protection et de développement environnemental, ainsi que de traitement et de valorisation des déchets, ou encore d'assainissement et d'épuration de l'eau, sont des domaines d'activité dans lesquels Elecnor intervient aussi bien directement que par l'intermédiaire de sa filiale Hydroambiente. Cette filiale fournit des solutions « clé en main » conçues avec ses propres développements d'ingénierie de traitement des déchets.

Elecnor a défini une politique HSE forte qui est vécue au quotidien par ses collaborateurs et ses sous-traitants, et ce dans chacun des pays dans lesquels la société exerce une activité

✓ **Environnement légal**

Le Sénégal est depuis 1995 membre de l'organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA) qui regroupe aujourd'hui les 14 pays de la zone franc CFA, les Comores la Guinée Conakry et la République démocratique du Congo. A ce titre, les formes juridiques en vigueur dans le pays répondent à l'acte uniforme de l'OHADA. Ainsi elec nor Sénégal étant une SASU s'aligne parfaitement avec les lois et règlements du Sénégal

## **CHAPITRE II : METHODOLOGIE ET ANALYSE DE RESULTATS**

Dans le présent chapitre nous allons énoncer l'approche méthodologique de notre étude, portant sur l'analyse de la gestion de stock dans les entreprises industrielles : cas elec nor Sénégal. Il sera consacré à la structuration de notre travail de recherche en délimitant le cadre de notre étude, en évoquant les techniques d'investigation ou de recherche appropriées qui nous permettrons de mieux organiser ce travail et d'atteindre les résultats escomptés. Il est opportun pour nous d'évoquer également les difficultés rencontrées tout au long de la réalisation de ce travail.

Nous avons choisi d'effectuer une recherche qualitative avec comme technique d'analyse des données : l'analyse de contenu

### Section 1 : Outils de collecte de données et techniques d'analyse

#### 1.1. Outils de collecte des données

Pour réaliser notre recherche nous avons jugé important de faire recours à des techniques d'investigation notamment : la recherche documentaire, l'internet, le guide d'entretien.

- **Recherche documentaire**

La recherche documentaire était notre première étape d'investigation après le choix du sujet. Elle permet de mieux cerner les contours de ce dernier et nous a permis également de recueillir certaines informations capitales pour notre travail. Elle a été faite en consultant des ouvrages sur la gestion de stock, les revues et les rapports sur les thèmes de recherches, des cours reçus en classe et même des cours reçus sur internet.

- **Internet :**

De nos jours, l'internet est un espace de recherche immense où l'on peut trouver toutes sortes d'information. Grâce à l'ordinateur et le réseau informatique, nous avons pu avoir des données sur les sites de moteurs de recherche, les entreprises, les bibliothèques virtuelles, des mémoires en ligne et d'autres informations ayant un rapport direct ou indirect avec notre thématique. En

outre, l'internet est une plateforme ouverte, à cet effet nous avons jugé utile de limiter notre champ de recherche afin de recueillir des informations fiables et plus proches de la réalité

- **Visites de terrain :**

Il est très difficile de rédiger sans effectuer les visites de terrain, car elles ont une importance capitale pour l'atteinte de l'objectif général de l'étude. Elles nous ont permis de collecter les informations au niveau de chaque étape et dans les différents services qui compose la chaîne.

- **Guide d'entretien :**

C'est un outil de collecte de données qualitatives. Notre guide nous a permis d'entrer en contact avec certains responsables du secteur concerné notamment le responsable logistique et le magasinier, pour recueillir des informations dans le but de les analyser. Cet outil de recherche est très efficace dans la réalisation d'une étude de Recherche La rédaction de ce mémoire a été rendue possible grâce au guide d'entretien effectué avec les professionnels du secteur de la supply chaîne

- **Les observations directes :**

L'observation directe est un moyen de collecte de donnée axé sur l'observation du chercheur lui-même de visu des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation pendant une période bien déterminée. Ainsi nous avons eu l'occasion de travailler dans cette entreprise et notamment dans le département de la supply chaîne plus précisément au niveau des stocks.

## 1.2. Les techniques d'analyse

Dans le cadre de notre étude, les techniques d'analyses, plus précisément les outils d'analyses de données ont servi à la compréhension, l'interprétation et la synthétisation des données. En effet, nous avons choisi d'analyser les données collectées en utilisant la matrice SWOT. C'est un outil d'analyse de stratégie d'entreprise. Elle permet de diagnostiquer sur un projet à venir, un produit, une reprise d'entreprise ou encore un projet marketing.

Elle nous a permis d'analyser l'environnement interne (forces et faiblesses) et l'environnement externe (opportunités et menaces) d'elec nor en fonction de sa gestion des stocks.

❖ **L'analyse SWOT :**

Le SWOT est un outil qui nous a permis de confronter l'analyse (données qualitatives) interne et externe de l'environnement de la société. Il met ainsi en relation l'influence de l'environnement et de la concurrence avec les compétences et les ressources de la société. Par conséquent, cet outil consiste à synthétiser dans une matrice formée de forces, de faiblesses, de menaces et d'opportunités dans le but :

De consolider les forces par le biais des opportunités qui résultent d'une situation favorable du marché ;

De contenir les faiblesses (qui sont souvent issues d'une situation défavorable du marché) et de mettre en place des stratégies viables pour éviter la stagnation, l'arrêt, l'abandon du produit et/ou du service voire, la fermeture de l'activité et d'envelopper les menaces dans les deux environnements de la société : macro-environnement et microenvironnement.

En définitive, cet outil permet de transformer les données recueillies en informations structurées. Il permet également d'élaborer un plan d'action, pour une amélioration contenue

## Section 2 : Présentation des résultats et vérification des hypothèses

Dans cette section nous allons commencer, tout d'abord celle de la présentation des résultats, ensuite celle de la vérification des hypothèses, pour terminer par des recommandations et difficultés rencontrées

### 2.1. Présentation des résultats

Nous allons présenter les données issues de notre guide d'entretien (Cf. annexe 1)

**MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

<p>Thème 1 : La performance dans la gestion de stock</p>	<p>Répondant : Responsable logistique</p>
<p>Quelles sont les procédures de la gestion et de contrôle de stock au sein de l'entreprise Elec nor ?</p> <p>Commentaires</p>	<p>Au niveau d'elec nor, ce sont les superviseurs qui émettent les bons de commandes.</p> <p>Une fois le bon de commande émis, il le remet au près des magasiniers en charge de l'espace et ses derniers vérifie sa disponibilité avec les quantités demandées</p> <p>Après vérification, les magasiniers établissent le bon de sortie avec les quantités livrés tout en incluant la date et l'heure. Après cette sortie de matériel les magasiniers se chargent de répertorier toute les informations sur le fichier (Excel) afin leur permettre de faire leur contrôle d'inventaire.</p> <p>Selon Brunet et al., (2005), Bien gérer les stocks, c'est atteindre deux objectifs : minimiser les coûts pour l'organisation et éviter la rupture de stock. L'élaboration d'une procédure de gestion des stocks vise à offrir un référentiel pour une meilleure maîtrise des activités et une utilisation efficiente des ressources.</p> <p>Lyonnet Barbara va plus loin dans sa pensée en disant que « Les facteurs clefs de succès d'une bonne gestion des stocks résident dans le maintien de fiabilité des informations, l'équilibre entre les quantités évaluation périodique des stocks de sécurité et les opérations d'inventaires.</p>

**MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES  
ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

Selon Mme Le François (2020) « Les stocks peuvent immobiliser une grande partie de votre fonds de roulement. Pourtant, bien des entrepreneurs ignorent s'ils les gèrent correctement et n'ont parfois aucune idée de ce qu'ils comprennent. Une solution consiste à assurer le suivi de vos stocks.

Un système de suivi de vos stocks est important pour que vous sachiez exactement ce que vous avez sous la main, combien vous en avez et à quel moment commander des articles supplémentaires afin de toujours pouvoir répondre à la demande des clients,

Remarques

Le contrôle des entrées et sorties de marchandises dans l'entrepôt améliore la visibilité de l'entreprise sur les mouvements de marchandises.

**MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES  
ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

Thème1 : La performance dans la gestion de stock	Répondant : Responsable logistique
Quelle est la politique de régulation et rationalisation de l'entreprise elec nor dans le réapprovisionnement de ses stocks?	Nous approvisionnons lorsque le stock atteint un niveau tel qu'il nous permettra de faire face à la consommation en attendant un réapprovisionnement.
Commentaires	<p>Selon Jérémy CICERO (2002), avec cette méthode (point de commande) le gestionnaire aura un meilleur suivi du stock permettant d'éviter les ruptures. Elle adapte aussi à une consommation partiellement irrégulière.</p> <p>De même que Clément Mauguet (2019) dans son article sur Agicap affirme c'est une méthode de gestion des stocks très intéressante si la marchandise a tendance à être vendue ou transformée de manière irrégulière. Cela évite de recommander alors que le stock est encore plein ou de se retrouver en rupture pendant une période de forte affluence.</p> <p>Puisque les quantités commandées sont identiques, le gestionnaire à la possibilité de commander de manière plus économe : un moins grand nombre de commandes diminue les frais d'expédition et la quantité à stocker invariable permet de prévoir un espace de stockage de taille optimale</p>
Remarques	Après avoir choisi la méthode de réapprovisionnement la plus adaptée à votre activité, il est important de vous assurer de la bonne rotation des stocks (consommation annuelle/stock moyen), car souvent elle rime avec une bonne gestion des stocks. Si les stocks ne tournent pas, la trésorerie devra supporter de lourdes charges et les capitaux seront immobilisés

**MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELECENOR SENEGAL**

Thème 1 : La performance dans la gestion de stock	Répondant : Responsable logistique
Dans sa politique de valorisation de ses stocks, quelles les stratégies développés par l'entreprise elecenor ?	Elecnor utilise la méthode FIFO pour valoriser son stock .
Commentaires	<p>Selon Yann NABUSSET (2020), L'organisation des stocks sur le modèle FIFO impose une organisation rigoureuse sur le stockage. En la respectant, premier entré premier sorti, les étagères sont le plus optimales lors du stockage. L'entrée des nouveaux produits se fait d'un côté et la sortie de l'autre côté. Il faut pour cela pouvoir circuler des deux côtés. Si l'étagère n'est accessible que d'un côté, le stock sera en méthode LIFO (dernier entré, premier sorti), à moins d'avoir un dispositif mécanique comme un plateau tournant.</p> <p>De même que Devy Birba dans son article sur le site Amalo Recrutement affirme que « Elle permet de tenir compte des prix actuels du marché mais aussi de l'usure et de l'obsolescence progressive des produits, puisque les plus anciens sont graduellement éliminés du stock. C'est ce qui correspond à ce qui est généralement fait physiquement par les entreprises pour une meilleure gestion du stock : les produits les plus anciens sont utilisés avant les plus récents</p>
Remarque :	La valorisation est importante dans l'organisation dans stock car elle permet aussi de chiffrer les stocks par article et par famille.

**MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES  
ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

Thème 2 : l'utilisation d'un système d'inventaire	Répondant : Magasinier
Comment la structure élabore-t-elle des méthodes de contrôle, gestion et de réduction des ruptures de stocks?	Nous utilisons un système d'informatique pour l'enregistrement de tous les mouvements en faisant des inventaires physiques pour la vérification de ces données. Pour réduire les risques de ruptures, nous effectuons des prévisions en fonction des demandes habituels.
Commentaires	<p>Selon NielsenIQ (2005) dans son article « Si la rupture de stock n'est pas causée par une faute professionnelle, le meilleur moyen de l'éviter est de posséder une bonne visibilité à long terme. Tous les facteurs ne sont pas forcément directement contrôlés par votre société (notamment comme le fournisseur). Ces derniers représentent souvent un manque à gagner ou une perte d'argent pour l'entreprise.</p> <p>Le principe est donc d'anticiper tout retard, erreur, ou croissance et se doter d'outils pratiques, comme d'une solution logistique permettant de suivre le niveau des stocks en temps réel.</p> <p>Selon Gilles Lasnier dans son ouvrage, il nous donne des techniques pouvant minimiser l'impact d'une rupture de stock : la première option est de proposer au client la possibilité de la réservation. De plus en plus d'acheteurs réservent sur le site web avant de se rendre en magasin : celle-ci rassure et représente un gage de fiabilité</p>
Remarque	<p>Il est important que l'entreprise mette en place différents stocks pour minimiser les dégâts en cas de manque. Par exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les stocks de sécurité : pour combler les ruptures et autres aléas ;</li> <li>• Les stocks de découplage : pour remplacer le produit ou une partie du produit par un autre</li> </ul>

**MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

Thème 2 : l'utilisation d'un système d'inventaire	Répondant : Magasinier
Comment l'entreprise procède-t-elle pour la réalisation d'un inventaire efficace et un suivi pragmatique du stock de fonctionnement ?	Elec nor effectue un inventaire permanent chaque milieu et chaque fin du moi
	<p>Selon NielsenIQ (2005) il confirme son importance en disant que « l'inventaire permet de vérifier la fiabilité des stocks en s'assurant que toutes les entrées ainsi que les sorties de marchandises se déroulent correctement. En plus, c'est un moyen de calculer les marges, de remettre les stocks à jour grâce au réel, de connaître les quantités d'articles se trouvant dans la réserve et dans le magasin.</p> <p>Yann NABUSSET (2020), Faire l'inventaire des stocks est un excellent moyen pour identifier les écarts éventuels entre les quantités théoriques, ou celles des entrées et des sorties, et les quantités réelles, qui sont recensées par les équipes de comptage. En effet, des écarts peuvent exister à cause d'une perte quelconque, d'un vol, d'une dégradation de l'état des produits ou de certaines erreurs commises lors de la livraison ou de l'expédition.</p>
Remarques	Chaque entreprise disposant des stocks doit obligatoirement faire un inventaire de ses derniers. Cela lui permet d'identifier les écarts éventuels entre les quantités théoriques et celle de réelle.

**MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

Thème 3 : la performance économique des stocks	Répondant : Responsable logistique
Utilisez-vous des indicateurs de performance dans la gestion de vos stocks lesquels ?	Oui, nous utilisons des indicateurs de performance comme le nombre de rupture , nombre de commande ,taux de rotation
Commentaires	<p>Yann NABUSSET (2010) dans son article sur <a href="#">la page Mecalaux News</a> en octobre 2021, donne une définition « Dans la gestion des stocks, un indicateur de performance (KPI, pour Key Performance Indicator) est un paramètre permettant de surveiller les stocks, l'entrée et la sortie des produits et la disponibilité des stocks. Ces informations facilitent la prise de décision pour améliorer la planification logistique (un plan d'action, approuvé par toutes les parties concernées, dans lequel sont établis les objectifs de l'entreprise en matière de logistique) et le contrôle des stocks sur la base des performances réelles de l'entrepôt.</p> <p>En outre Cochet Laurent Senior Principal Consultant (2017) va plus loin dans sa pensée en disant que « Les indicateurs de gestion de stock sont le moyen le plus précis de mesurer la santé de votre entreprise. Chaque service porte son attention sur des indicateurs différents : si l'animateur du réseau de ventes s'intéresse plutôt au chiffre d'affaires généré par les magasins et le DAF aux coûts de gestion, le responsable supply chain, lui, scrute les taux de rotation et de couverture des stocks.</p>
Remarques	<p>Un bon suivi de ces indicateurs augmente la productivité de l'entreprise. Ils assurent un contrôle des stocks efficace et garantissant notamment la disponibilité des marchandises à tout moment pour le bon respect des livraisons des commandes</p>

**MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

Thème 3 : la performance économique des stocks	Répondant : Responsable logistique
Comment juger –vous l’importance de l’optimisation des couts sur le résultat de l’entreprise?	<p>Vu les dépenses énormes de nos deux entrepôts de stockage. Nous avons jugé nécessaire de conserver l’un pour réduire les cout fixe (bâtiment, salaires et frais d’entretien), cela nous a permis d’optimisé l’espace et en libérant aussi le stock mort.</p> <p>De plus, le sur stockage immobilise inutilement des capitaux, diminuer son stock c’est faire baisser le BFR (Besoin en Fond de roulement)</p> <p>Et cela a un impact positif sur les résultats financiers de l’entreprise</p>
Commentaires	<p>Louis LANGUENOU Consultant en organisation achat dans son article « Face à une économie toujours plus concurrentielle, nos entreprises ont de plus en plus de difficultés à être compétitives. Elles sont incitées à développer des programmes de réduction des coûts pour, soit maintenir leur marge, soit pour générer des marges plus importantes. Les programmes de réduction de coûts visent souvent nos fournisseurs et parfois exclusivement eux ! Or d’autres solutions existent et notamment l’optimisation des coûts et aussi l’optimisation des coûts de stocks qui, bien menée, apporte à plus long terme des économies certaines. Mais n’oublions pas : Maîtriser ses coûts est essentiel mais s’assurer de la disponibilité de ses produits l’est aussi ! »</p> <p>En plus il va plus loin dans sa pensée en disant « Après la prévision des ventes, la gestion des inventaires et l’optimisation des stocks font partie intégrante d’une supply chain efficace et agile. La gestion des stocks représente un levier important de compétitivité pour l’entreprise, qui se trouve alors plus souple et plus agile face à la demande, se démarquant ainsi de la concurrence »</p>

**MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

Remarques	Toute entreprise, pour être pérenne, doit veiller en permanence à sa rentabilité : diminution des charges, augmentation de son chiffre d'affaires
Thème 3 : la performance économique des stocks	Répondant : Responsable logistique
Quelle part occupe les stocks dans le budget de l'entreprise?	Comme toute grande entreprise, les stocks atteignent parfois des chiffres exorbitants. Il y a des produits qui sont de grand valeur et leurs assurances nous coute cher par exemple : les bobine en câble.... J'ai pas tous les détails pour le chiffre exacte mais il est important.
Commentaires	<p>Olivier Bruel et Pascal Ménage dans leur ouvrage : « Politique d'achat et gestion des approvisionnement » affirme que dans les entreprises industrielles, la part des stocks se situe généralement dans une fourchette important du chiffre d'affaires. La valeur des stocks peut représenter la moitié des coûts liés au produit fabriqué et 40% des fonds totaux initialement investis dans une entreprise.</p> <p>Les stocks représentent souvent des coûts importants nécessitant une mise de fonds considérable. Pour cette raison, les services financiers cherchent à bien contrôler les coûts entraînés par l'acquisition et l'entreposage des stocks.</p>

**MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES  
ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

Remarques	<p>Une bonne gestion des stocks est indispensable pour assurer la pérennité de votre entreprise. En effet, les stocks doivent être bien évalués, avoir un taux de rotation cohérent et ne pas être trop importants. Dans le cas contraire, cela veut dire que vous avez immobilisé votre argent inutilement. La gestion des stocks doit être pertinente pour ne pas alourdir votre besoin en fonds de roulement</p>
-----------	---

**MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDISTRUELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

Thème 3 : la performance économique des stocks	Répondant : Responsable logistique
Quels problèmes rencontrez-vous dans la gestion de vos stocks ?	Elec nor rencontre des ruptures de stocks, des problèmes d'espace de stockage
	<p>Olivier Bruel et Pascal Ménage dans leur ouvrage : « Politique d'achat et gestion des approvisionnement » nous trace les origines de la rupture :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une augmentation inattendue de la demande : l'exemple parfait pour illustrer cette tendance est l'engouement qu'il peut y avoir chaque année autour d'un jouet au moment des fêtes,</li> <li>• Une mauvaise planification de la demande : prévoir la demande (« Demand Forecasting ») fait partie des activités les plus complexes de la logistique. Afin d'estimer la demande future, il est nécessaire d'analyser de nombreuses données telles que l'historique des ventes, la saisonnalité et les dates clés de l'année,</li> <li>• Un décalage entre les données de stock enregistrées et la réalité, dû à une erreur humaine lors de l'adressage des produits ou de la mise à jour des informations de stock.</li> <li>• Des retards de transport : lorsque la réception de marchandises est effectuée plus tard que prévu, cela augmente les risques de retards de livraison des clients.</li> <li>• Des retards fournisseurs : s'il s'agit de producteurs, l'absence d'une seule matière première peut ralentir l'ensemble de la chaîne de production.</li> <li>• Des erreurs humaines pouvant surgir au cours de l'une des étapes de la Supply Chain</li> </ul>

**MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES  
ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

	<p>Selon Mister Rayonnage : l'espace de stockage se doit d'être optimisé pour améliorer la productivité de votre entreprise. En plus d'assurer sa compétitivité, l'optimisation de l'entrepôt permet de réduire les coûts tout en ayant un meilleur suivi des marchandises. Bien au-delà de son agencement, les méthodes adaptées pour l'entreposage, la gestion des stocks et le picking sont désormais au cœur des enjeux du supply chain manager pour attirer de nouveaux clients et augmenter sa part de marché</p>
Remarques	<p>La rupture de stock est l'un des problèmes que peut avoir à affronter une entreprise dans sa chaîne logistique ou supply chain. Elle peut avoir son origine dans une mauvaise planification interne ou pour des raisons indépendantes de l'entreprise et complexes à prévoir</p>

## 2.2. Vérification des hypothèses

**MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELECNR SENEGAL**

Au terme de notre étude basée sur l'analyse de la gestion de stock dans les entreprises industrielles, nous avons émis des hypothèses qui peuvent être confirmées ou pas selon les données recueillies à elecnor.

HYPOTHESES	JUSTIFICATIONS		CONFIRMATION
	RECONDANTS	AUTEURS	
<p><b>Hypothèse n :1</b></p> <p>La disponibilité des produits permet à elecnor d'être performante dans la satisfaction de ses clients</p>	<p>Elecnor a mis en place un respect de délai de réapprovisionnement de ses matériels grâce à un bon suivi des fournisseurs dans le but de les disposer en permanence et cela permet une continuité de l'activité de production.</p> <p>Elle dispose également d'un système de stock alerte lui permettant de lancer la commande trois mois avant de se retrouver dans une situation de critique .</p>	<p><b>Lahcen OUBAOUZINE (2002)</b></p> <p><b>Clément Mauguet (2019)</b></p> <p><b>Brunet et al., (2005)</b></p>	<p>Hypothèse 1 :</p> <p>Confirmée</p>
<p><b>Hypothèse n : 2</b></p> <p>l'optimisation des couts au niveau des stocks, contribue à la rentabilité économique de l'entreprise.</p>	<p>Vu les dépenses énormes de nos deux entrepôts de stockage. Nous avons jugé nécessaire de conserver l'un pour réduire les cout fixe (bâtiment, salaires et frais d'entretien), cela nous a permis d'optimisé l'espace et en libérant aussi le stock mort.</p> <p>De plus, le sur stockage immobilise inutilement des capitaux, diminuer son stock c'est faire baisser le BFR (Besoin en Fond de roulement)</p> <p>Et cela a un impact positif sur les résultats financiers de l'entreprise</p>	<p><b>Yann NABUSSET (2010)</b></p> <p><b>Cochet Laurent Senior (2017)</b></p> <p><b>Louis LANGUENOU</b></p>	<p>Hypothèse 2 :</p> <p>Confirmée</p>

**MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES  
ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

<p><b>Hypothèse :3</b></p> <p>La mise en place d'un système d'inventaire permettra de prévenir sur les risques de gestion des stocks.</p>	<p>Rappelons qu'à tout moment, le gestionnaire de stock doit être capable de fournir l'état des stocks de l'entreprise. Cet état doit faire apparaître, à un instant donné pris pour référence, la situation détaillée, en quantité et en emplacement, du stock. Pour cela, le gestionnaire doit effectuer régulièrement l'inventaire de son stock : opération qui consiste à compter les articles dans les rayons du magasin et à en vérifier l'exactitude avec la comptabilité administrative</p> <p>Au niveau des magasins d'elec nor, les inventaires s'effectuent par les magasiniers chaque milieu du mois et chaque fin du mois Ces inventaires permettent de constater s'il y a écarts, entre le stock physique et le stock théorique. Par la suite elec nor analyse les écarts afin de déterminer les raisons qui lui en conduits dans cette situation et met en place des actions lui permettant de prévenir de la survenance de ces acte</p>	<p><b>NielsenIQ (2005)</b></p> <p><b>Yann NABUSSET (2020)</b></p> <p><b>Gilles Lasnier (2010)</b></p>	<p>Hypothèse 3 : Confirmée</p>
---	---	---	------------------------------------

Tableau 2 : Récapitulatif de vérification des hypothèses

**MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

2.3. Analyse SWOT

Le SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats) ou MOFF pour les francophones (Menaces - Opportunités - Forces - Faiblesses,) est un outil très pratique lors de la phase de diagnostic stratégique. Il présente l'avantage de synthétiser les forces et faiblesses d'une entreprise au regard des opportunités et menaces générées par son environnement.

Après avoir présenté les résultats et vérifier les hypothèses, nous allons passer à l'analyser

SWOT comme suit :

Tableau 3 : Analyse SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte présence en Afrique ;</li> <li>• Bonne capacité financière ;</li> <li>• Expérience dans le secteur ;</li> <li>• Capacité à répondre aux besoins des clients ;</li> <li>• Mise en place de la méthode FIFO pour certains produits ;</li> <li>• Mise en place d'une classification 20/80</li> <li>• Travail en équipe avec les autres départements ;</li> <li>• Bon suivi quotidien des entrées et des sorties</li> <li>• Procédure d'approvisionnement bien organisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etroitesse de l'entrepôt ;</li> <li>• Manque d'espace pour la manutention (camion, engins ...)</li> <li>• Moyens matériels à renforcer : elec nor ne dispose pas de matériel levage et manutention</li> <li>• Les délais d'approvisionnement ne sont pas toujours respectés par les fournisseurs ;</li> <li>• Manque de logiciel pour la gestion de stock ;</li> <li>• Avaries de certains matériels ;</li> <li>• Rupture de stocks occasionnels ;</li> <li>• Manque de suivi des fournisseurs lors de la commande des marchandises ;</li> <li>• Manque de suivi entre service achat et entrepôt : le service achat attend que la marchandise arrive au port pour informer le responsable ;</li> </ul>

**MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

OPPORTUNITES	MENACES /CONTRAINTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme d'appui à la formation (possibilités de subvention...);</li> <li>• Collaborations avec plusieurs fournisseurs ;</li> <li>• Bonne capacité financière ;</li> <li>• Présence partout dans le monde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrence installée (EIFPAGE, VINGI, AAPOWEE)</li> <li>• Evolution lente au Sénégal</li> <li>• L'évaluation de la gestion des stocks au niveau du dépôt a révélé de nombreuses insuffisances et irrégularités auxquelles il est impératif d'y apporter des correctifs afin optimiser le système de gestion des stocks</li> <li>• Une mauvaise circulation de l'information entre les divers services</li> </ul>

Source : notre étude

### Section 3 Recommandations et Difficultés

#### 3.1. Recommandations

Dans cette partie nous tenterons d'apporter des solutions suites aux problèmes constatés dans la gestion des stocks de elec nor-Sénégal

Le stock de elec nor a montré des manques de techniques et des pratiques de base de gestion de certaines activités. Cette situation insatisfaisante peut être un indicateur important de la santé générale de l'entreprise et de sa gestion

Il s'agit entre autres de :

- ❖ Mettre en place un logiciel de gestion de stock pour permettre aux magasiniers de bien gérer leurs stocks ;
- ❖ Recruter un gestionnaire de stock et doter lui les moyens nécessaires pour l'exécution de ses tâches
- ❖ Donner l'initiative aux gestionnaires des stocks afin de les rendre plus dynamique ;
- ❖ Instaurer une collaboration entre les magasiniers et le service approvisionnement ;
- ❖ Création d'une direction des achats et des approvisionnements ;
- ❖ Disposer des matériels de manutention aux niveaux des entrepôts ;
- ❖ Former les concernés sur l'utilisation des logiciel et manutentionnaires ;
- ❖ Contrôler les indicateurs de performance en définissant les quantités à acheter en fonction du taux de rotation ;
- ❖ L'organisation de réunions répétitifs entre le personnel afin de créer une ambiance de travail et surtout permettre une bonne circulation des informations professionnelles ;
- ❖ La dotation d'un nouvel équipement informatique afin de réduire la lenteur des tâches au sein de l'entreprise ;
- ❖ Réviser le système de rémunération ;

### 3.2. Difficulté

Au cours de mes recherches, j'ai rencontré beaucoup de difficultés...j'avoue que ce n'est pas du tout facile à écrire un mémoire, un ouvrage de cent pages où toutes nos idées liées au sujet qu'on veut traiter doivent être rassemblées de manière cohérente et harmonieuse. Je commencerai par évoquer la difficulté concernant le choix du sujet. En effet, suite à une formation en transport logistique comme spécialisation supply chain management dont on a plusieurs sujets qui touchent ce domaine. La seconde est liée à la documentation car tous les achats et approvisionnements se font à l'étranger précisément Espagne. La succursale de Dakar n'a pas ses services. Vous obligez de traiter avec eux par mails et ça nous a pris énormément de temps

### Synthèse de la deuxième partie

En somme, nous avons, durant notre travail relevé certains points essentiels parmi lesquels :

- Le cadre organisationnel : qui nous a permis de faire l'historique d'elec nor, de présenter ses nombreuses missions dans le secteur qu'elle évolue
- En ce qui concerne ses ressources : elle a une bonne capacité financière et de main-d'œuvre qualifiée
- Pour l'environnement économique nous avons parlé des différents concurrents d'elec nor, les partenaires et les distributeurs

Pour finir, nous avons la méthode de collecte de données : notre méthode étant qualitative, nous avons procédé par le guide d'entretien. Pour ce qui est des techniques d'analyse, nous avons eu recours à l'analyse SWOT pour vérifier les hypothèses. Puis nous avons présenté des résultats avec la méthode par analyse de contenu

- 3 hypothèses ont été émises, puis vérifiées afin de répondre à la problématique.
- L'analyse SWOT nous a permis de proposer des recommandations qui pourront contribuer à l'amélioration des services d'elec nor

## CONCLUSION

En définitive nous dirons qu'il est nécessaire pour chaque entreprise de bien gérer ses stocks. En effet les responsables de la gestion des stocks doivent perpétuellement rechercher l'équilibre juste entre le niveau de satisfaction des consommateurs et les coûts engendrés par la constitution des stocks. Une quantité élevée de stocks (sur stockage) peut provoquer :

- Des charges financières élevées. Des charges fixes (bâtiment, étagères, engins lourds de manutention ...) et des charges variables (Salaires du personnel, frais d'entretien, ...)
- Des immobilisations des capitaux

Une quantité trop faible de stocks peut provoquer :

- Une augmentation des risques de rupture de stocks, avec quelques fois des conséquences financières grave

Donc, une gestion efficace des stocks, c'est atteindre le compromis idéal entre un coût de stockage minimum et un taux de service maximum, et peut être considérée comme étant l'une des bases de compétitivité pouvant garantir le succès des entreprises

Dans notre mémoire nous avons démontré que le manque de bonne gestion des stocks qui se traduit par la rupture de stockage et le surstockage au sein d'elec nor-Sénégal est dû au mauvais planification des approvisionnements, un mauvais entreposage qui ne permet pas de libérer l'espace au niveau des magasins....En effet en tant que magasinier, nous avons compris que la fonction de la gestion des stocks est négligé par, il n y a pas des plans futures pour l'améliorer. Egalement, nous avons remarqué que le stock représente le point faible de l'entreprise,

## **REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUES**

### **OUVRAGES**

BRUEL, Olivier. et al. Politique d'achat et gestion des approvisionnements. 3e édition. Paris : Dunod, 2008. 266 p.

MOCELLIN, Fabrice et al. Gestion des stocks et des magasins : pratiques des méthodes logistiques adaptées au Lean manufacturing. 1e édition. Paris : Dunod, 2011. 323 p.

LASNIER, Gilles et al. Gestion des approvisionnements et des stocks dans la chaîne logistique. 2e édition. Paris : Lavoisier, 2015. 288 p.

Pillet, M., Martin-Bonnefous, C., Bonnefous, P., &

CROTEAU C., RIOPEL D., « Dictionnaire illustré des activités de l'entreprise », Presses internationales Polytechnique

MESKENS N., « Production 1 », UCL-Mons, Mons, 2008-2009 10 BONNEFOUS P., COURTOIS A., MARTIN C., PILLET M., « Gestion de production », 4e édition, éditions d'organisation, Paris, 2003

Courtois, A. (2011). Gestion de production : Les fondamentaux et les bonnes pratiques. Editions Eyrolles. 467 p.

BREUZARD J.-P. - FROMENTIN D., « Gestion pratique de la chaîne logistique », éditions Démos, Paris, 2004, p.28 4 DEHUT P., « Production 2 », UCL-Mons, Mons, 2009-2010

Blazerjewski, H. et Nogaro, J- M., on peut maîtriser ruptures et surstocks, Harvard l'expansion Management

Anne GRATACAP et Pierre MEDAN, Management de la Production : concept méthodes cas (Dunod, 2005)

## **MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

Nollet, J., et al., La gestion des opérations et de la production 2e édition, Boucherville : Gaëtan Morin, 1994

Pierre ZERMATI, « La pratique de la gestion des stocks », 4e édition Dunod, 1993, p.3

### **MEMOIRES ET ARTICLES**

YOSEMIN Arda. Politiques d'approvisionnement dans les systèmes à plusieurs fournisseurs et optimisation des décisions dans les chaînes logistiques décentralisées. Automatique / Robotique. INSA de Toulouse, 2008. Français. 179p

Article de revue FOUAD Jawab et al. Le réapprovisionnement continu dans les réseaux industriels, vers une meilleure gestion des interfaces de la « supply chain », La Revue des Sciences de Gestion 2006/2 (n°218), p. 123-137

Enseignant chercheur – Université Hassan II - Ain Chock Laboratoire de Recherche En Management des Organisations LAREMO EST - Casablanca, Maroc

Guetty LUSADUSU, « Analyse du processus des approvisionnements et de la gestion des stocks des matières : cas de la DPSP » Mémoire Master 2, SCM/IST 2019

Luc PELLERIN, Mémoire de fin d'étude, université du Québec à Trois-Rivières intitulé « La formalisation des activités des gestions des stocks dans les PME manufacturières Québécoises »

### **WEBOGRAPHIE**

<https://www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/bl---contrôle-des-stocks-et-inventaire/>

<https://www.memoireonline.com/07/12/6012/Problematique-de-la-gestion-des-stocks-dans-les-secteurs-hoteliers-Cas-de-lhtel-Lac-Kivu-Lod.html> à 14h 09m

**TABLE DES MATIERES**

DEDICACES .....	I
REMERCIEMENTS .....	II
RESUME.....	III
SUMMARY .....	IV
SOMMAIRE .....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES FIGURES .....	VII
TABLE DES ANNEXES.....	VIII
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	IX
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	3
Introduction Première partie.....	4
CHAPITRE 1 : CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE .....	5
Section 1 : Problématique.....	5
Problématique : .....	5
Section 2 : Objectifs, intérêt et hypothèses.....	7
2.1. Objectif de la recherche.....	7
2.2. L'intérêt du sujet : .....	7
2.3 Présentation des hypothèses de recherche.....	8
Section 3 : Revue critique de la littérature .....	10
3.1. Revue critique de la littérature .....	10
CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL.....	16
Section 1 : Généralité sur la fonction des stocks .....	16
Définition des stocks et leurs relations avec les autres fonctions de l'entreprise.....	16
1.2 : Objectif, enjeux et leurs inconvénients .....	24
Section 2 : Le management des stocks .....	26
2.1: Documents de gestion des stocks .....	26
2.2 : Modèle de gestion économique des stocks.....	26
2.3. : Les coûts liés à la gestion des stocks.....	27

**MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES  
ENTREPRISES INDISTRUELLES : CAS D'ELECNR SENEGAL**

2.4 : Valorisation des stocks et de leurs mouvements .....	30
2.5: Politique de gestion des stocks.....	31
2.6. : Inventaires .....	36
2.7: Analyse économique du stock.....	37
Section 3 : La performance de la gestion des stocks .....	38
3.1. Définition de la performance.....	38
3.2. Les critères de la performance des stocks .....	39
3.3. Les indicateurs de performance de la gestion des stocks .....	40
Synthèse de la première partie.....	42
DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE .....	43
Introduction de la deuxième partie .....	44
CHAPITRE I : CADRE ORGANISATIONNEL .....	45
Section 1 : Historique et mission de l'entreprise.....	45
1.1. Historique .....	45
Section 2 : organisation et ressources de l'entreprise.....	47
2.1. Organisation d'elecncor .....	47
2.2. Ressources d'elecncor.....	49
Section 3 : L'environnement de l'entreprise .....	51
3.1. Environnement macro-économique (PESTEL).....	51
CHAPITRE II : METHODOLOGIE ET ANALYSE DE RESULTATS .....	54
Section 1 : Outils de collecte de données et techniques d'analyse.....	54
1.1. Outils de collecte des données.....	54
1.2. Les techniques d'analyse.....	55
Section 2 : Présentation des résultats et vérification des hypothèses .....	56
2.1. Présentation des résultats.....	56
2.2. Vérification des hypothèses.....	68
2.3. Analyse SWOT.....	71
Section 3 Recommandations et Difficultés .....	72
3.1. Recommandations .....	72
3.2. Difficulté .....	73
Synthèse de la deuxième partie .....	74
CONCLUSION .....	75
REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUES .....	76

## **MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

OUVRAGES .....	76
MEMOIRES ET ARTICLES .....	77
GLOSSAIRE .....	80
ANNEXES .....	81

### **GLOSSAIRE**

**Analyse** : l'analyse est une méthode qui s'oppose à la synthèse. Elle vise à comprendre un objet en le décomposant en ses constituants. Elle établit donc tout d'abord des critères permettant d'identifier les composants.

**Gestion** : La gestion désigne l'action de gérer quelque chose. Le terme est utilisé dans de nombreux domaines comme celui de l'entreprise, de l'administration, de l'immobilier, etc. La gestion se caractérise dans ces situations par le fait de confier à autrui, ou à soi-même, des affaires à gérer

**Logistique** : est la gestion efficace des flux physiques et d'informations d'une entreprise, de façon à satisfaire le client c'est à dire lui livrer le bon produit, à l'endroit voulu, au moment voulu, au prix voulu. Cela veut dire que la logistique même si elle est représentée par une direction ou des fonctions disséminées dans l'entreprise, c'est l'affaire de tous

**Processus** : c'est un processus est un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté

**Stock** : C'est l'ensemble des matières, marchandises, fournitures, produits semi ouverts, produits en cours, emballages, etc., qui appartiennent à une entreprise à une date donnée. Le stock est souvent analysé comme étant source de coûts

## MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELECNR SENEGAL

**Supply Chain** : La supply chaine est la chaîne qui relie le fournisseur du fournisseur au client du client. Concrètement c'est une chaîne qui regroupe plusieurs professionnels et tente de les faire collaborer le mieux possible

### ANNEXES

Annexe 1 : Photos de quelques matériels de stocks



Annexe 2 : Guide d'entretien d'elec nor

Nous vous sollicitons pour renseigner ce guide d'entretien car votre participation est importante pour la réussite de ce projet. Nous vous remercions d'avance pour l'effort que vous allez fournir pour répondre à ces questions

### **GUIDE D'ENTRETIEN SUR ELEC NOR**

**Nom du répondant : Djiby SAGNA**

**Statut du répondant : Responsable logistique**

**Age :**

**Résidence : Dakar**

I / La performance dans la gestion de stock

1/ Quelles sont les procédures de la gestion et de contrôle de stock au sein de l'entreprise Elec nor ?

- Au niveau d'elec nor, ce sont les superviseurs qui émettent les bons de commandes.

Une fois le bon de commande émis, il le remet au près des magasiniers en charge de l'espace et ses derniers vérifie sa disponibilité avec les quantités demandées

Après vérification, les magasiniers établissent le bon de sortie avec les quantités livrés tout en incluant la date et l'heure. Après cette sortie de matériel les magasiniers se chargent de répertorier toute les informations sur le fichier (Excel) afin leur permettre de faire leur contrôle d'inventaire.

2/ Quelle est la politique de régulation et rationalisation de l'entreprise elec nor dans le réapprovisionnement de ses stocks?

- Nous approvisionnons lorsque le stock atteint un niveau tel qu'il nous permettra de faire face à la consommation en attendant un réapprovisionnement.

## **MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

3/ Dans sa politique de valorisation de ses stocks, quelles les stratégies développées par l'entreprise elec nor ?

- Elec nor utilise la méthode Fifo pour valoriser son stock

4 /Utilisez-vous des indicateurs de performance dans la gestion de vos stocks lesquels ?

- Oui, nous utilisons des indicateurs de performance comme le nombre de rupture, nombre de commande, taux de rotation

5/ Comment juger –vous l'importance de l'optimisation des couts sur le résultat de l'entreprise?

- Vu les dépenses énormes de nos deux entrepôts de stockage. Nous avons jugé nécessaire de conserver l'un pour réduire les cout fixe (bâtiment, salaires et frais d'entretien), cela nous a permis d'optimisé l'espace et en libérant aussi le stock mort. De plus, le surstockage immobilise inutilement des capitaux, diminuer son stock c'est faire baisser le BFR (Besoin en Fond de roulement) Et cela a un impact positif sur les résultats financiers de l'entreprise

6 /Quelle part occupe les stocks dans le budget de l'entreprise ?

- Comme toute grande entreprise, les stocks atteignent parfois des chiffres exorbitants. Il y a des produits qui sont de grand valeur et leurs assurances nous coute cher par exemple : les bobine en câble.... Je n'ai pas tous les détails pour le chiffre exact mais il est important.

**MEMOIRE DE FIN CYCLE ANALYSE DE LA GESTION DE STOCK DANS LES  
ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS D'ELEC NOR SENEGAL**

**Nom du répondant : Moustapha POUYE**

**Statut du répondant : Magasinier**

**Age :**

**Résidence : Dakar**

**II/ l'utilisation d'un système d'inventaire**

**1/ Comment la structure élabore-t-elle des méthodes de contrôle, gestion et de réduction des ruptures de stocks ?**

- Nous utilisons un système d'informatique pour l'enregistrement de tous les mouvements en faisant des inventaires physiques pour la vérification de ces données. Pour réduire les risques de ruptures, nous effectuons des prévisions en fonction des demandes habituels.

**2/ Comment l'entreprise procède-t-elle pour la réalisation d'un inventaire efficace et un suivi pragmatique du stock de fonctionnement ?**

- Elec nor effectue un inventaire permanent chaque milieu et chaque fin du moi