**Chapitre 3 : les aspects logistiques des stocks**

1. **Les stocks : définitions, rôles et inconvénients**
2. **La définition d’un stock**

Il s’agit d’une provision de produits en instance de consommation. C’est une différence de débits entre un flux entrant et un flux sortant

* Niveau d’un stock est évalué par une durée (jours, heures,…)
  + Temps nécessaire à l’épuisement du stock
  + Exemples : sous l’hypothèse d’un flux entrant nul, la quantité en stock permet d’assurer 8 jours de fabrication ou de distribution
* Gestion des stocks indissociable de l’organisation physique de l’approvisionnement, de la production, de la logistique et de la commercialisation

1. **Quatre types de stocks**

* Matières premières :
  + Point de départ du cycle de production
  + Souvent stockées avant d’être utilisées
* En-cours et composants (appelés stocks de fabrication)
  + Externes (achat à un fournisseur), ou internes
  + En-cours à stocker avant l’utilisation suivante car processus de fabrication rarement synchronisé de façon parfaite
* Produits finis et marchandises (appelés stocks de distribution)
  + A destination des consommateurs
* Fournitures
  + Eléments consommés lors du cycle productif mais qui ne sont pas des constituants du produit (ex : l’énergie).

1. **Les rôles des stocks dans les processus productifs**

* Voir polycopier

1. **Les inconvénients des stocks**

* Impossible de stocker tous les produits
  + En raison du caractère périssable des produits
    - Produits alimentaires
    - Produits industriels
* Transformation possible des produits invendus
  + Invendus : immobilisation de la trésorerie sans aucuns profits
    - Vente au rabais, afin de récupérer une partie de cette trésorerie mais qui se traduit néanmoins par une perte
* Nombreuses « attentions »
  + Gardés (protection contre le vol,…), protéger des intempéries, des incendies, des inondations,…

1. **La classification des stocks**
2. **La loi Pareto, la loi 20/80 et la méthode ABC**

Méthode de classement des stocks en catégories de produits selon certains critères.

1. La loi de Vilfredo Pareto (statisticien italien, 1848-1923)

* Loi empirique : la distribution des revenus sur une population
  + 20% des villes d’un même pays regroupent 80% de la population
  + 20% des clients génèrent 80% du chiffre d’affaire de l’entreprise

1. Finalité de la méthode

* Se focaliser sur les produits stratégiques
  + Eviter un gaspillage de temps et de ressources en gérant de manière trop rigoureuse des produits d’importance mineur (valeur, nombre, CA généré,…)
* Porter une attention particulière à l’organisation du fonctionnement du site d’entreposage
  + Faciliter l’accessibilité des produits
  + Sécuriser les mouvements des produits

1. Exemples de critères

* Quantités par article ou volume occupé (dans le stock)
  + Gagner de la place dans un entrepôt
* Valorisation des stocks
  + Minimiser les capitaux immobilisés
* Nombre d’articles vendus
  + Limiter les ruptures de stocks sur les produits les plus demandés
* Sortie en valeur
  + Effectuer une gestion des stocks rigoureuse sur les produits qui concourent le plus aux ventes de l’entreprise

1. **La démarche à suivre en matière de classification des stocks**

Choisir un critère en fonction du problème posé…

Voir tableau de l’exercice :

1. **La gestion des stocks**

Voir polycopier

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Code du composant | Sortie en valeur classées  1ère étape | Fréquences cumulées croissante/ sortie en valeur  3ème étape | Fréquences cumulées croissante sur article  4ème étape |
| X-1 | 11 926 | 47,31% | 10% |
| X-2 | 8 268 | 80,11% | 20% |
| Y-10 | 2 610 | 90,47% | 30% |
| Y-20 | 1 260 | 95,47% | 40% |
| Y-30 | 350 | 96,86% | 50% |
| Z-100 | 276 | 97,96% | 60% |
| Z-200 | 210 | 98,79% | 70% |
| Z-300 | 150 | 99,39% | 80% |
| Z-400 | 80 | 99,71 | 90% |
| Z-500 | 75 | 100% | 100% |
|  | 25 205  2nde étape |  |  |

***L'approche systémique***

Il ne s'agit pas d'un courant unifié mais d'auteurs qui ont un ensemble de postulats communs:

* ils rejettent l'approche mécaniste des classiques
* ils prennent en compte les résultats de l'école des relations humaines
* ils considèrent l'entreprise comme un système complexe dont la performance dépend d'une bonne coordination des différents éléments
* le système n'est pas la somme de ses éléments
* l'entreprise est un système ouvert, c'est-à-dire qu'elle est en interaction avec son environnement
* il n'existe pas de « one best way »:
* les différents éléments de l'organisation de l'entreprise doivent former un ensemble cohérent
* la forme d'organisation dépend aussi de l'environnement de l'entreprise

**Section 1: DRUCKER; l'entreprise, système ouvert**

Peter Ferdinand DRUCKER (1909-2005)

* universitaire et consultant, très nombreux ouvrages de management
* Formalisation d'un savoir empirique plus que d'une théorie
* Les éléments environnementaux qui orientent l'entreprise sont les clients et les technologies.
* Le but de l'entreprise n'est pas de créer du profit mais une clientèle. La focalisation sur le profit oblige à gérer à court terme.
* Le profit est une forme de contrôle ---> il faut privilégier les fonctions de markéting et de RD
* L'objectif du markéting pour DRUCKER ne devrait pas être de vendre mais de définir le produit qui répond le mieux aux attentes du client.
* Le coût d'un produit n'est plus un élément central de la concurrence.
* De nombreux acteurs qui participent à la production ne transforment plus mes matières mais l'information ---> organisation fondée sur la connaissance.
* L'objectif du manager est de faire évoluer l'organisation pour qu'elle soit efficace non pas dans l'absolu mais dans son environnement.
* Management par objectif.

**Section 2 : L'approche socio-technique**

Chercheurs du Tsavistock Institute, Londres 1950

* L'entreprise est un système ouvert composé de 2 sous-systèmes:
* sous système social
* sous système technique

---> il faut optimiser les 2 conjointement.

* Experience dans une mine de charbon:
* mécanisation de l'abattage du charbon dans les mines
* nouvelle organisation qui augmente la division du travail

=> Dégradation des relations sociales (turn over, absentéisme...). Mise en place de groupes polyvalents qui s'organisent eux-même ---> groupes semi-autonomes s'avèrent plus productifs

* Pour une technologie donnée, les modalités d'organisation du travail sont diverses.
* L'objectif n'est pas en soit d'obtenir le maximum d'autonomie des ouvriers.
* Groupement naturel de tâches qui responsabilisent les groupements de production

---> définir la sphère d'autonomie.

* Meilleure définition du rôle de l'encadrement.
* Nombreuses expériences de groupes semi-autonomes permettant une rupture avec le taylorisme.

Joan WOODWARD (1916-1971) sociologue anglaise

* *Management and technology*, 1958
* Enquète auprès d'une centaine d'entreprise d'une même région sur différents types d'organisation:
* Ni la taille, ni l'histoire, ni la branche de l'entreprise n'expliquent les différentes organisations
* L'organisation s'explique essentiellement par les technologies adoptées:
* *production de type unitaire* ---> structures beaucoup plus souples, notamment une hiérarchie courte et contrôle administratif faible
* *production en grande série* ---> ligne de commande courte, prépondérance du personnel de production et relation interdivision souvent complexes
* *production en continue* ---> hiérarchie les plus longues, management par comité, importance du personnel administratif.
* A chaque technologie correspond des fonctions prépondérantes:
* *dans les technologies unitaires*, le markéting-développement précède la production
* *dans les technologies de grandes séries*, la production et le management viennent avant le markéting
* *dans les productions en continu*, développement du produit et markéting décisifs

**Conclusion: il n'existe pas d'organisation scientifiquement supérieure.**

**Section 3: MINTZBERG; une tentative de synthèse**

Henry MINTZBERG, canadien, double formation d'ingénieur et de gestionnaire

* Plus d'une 10aine d'ouvrage et 120 articles
* référence actuelle en management
* Structure et dynamique des organisations, 1982
* oeuvre très vaste et complexe

3 thèmes:

* le travail des dirigeants
* la détermination de la stratégie
* l'organisation de l'entreprise
* Le travail des cadres dirigeants:
* Études à partir des emplois du temps de cadres dirigeants
* Dans la réalité, les dirigeants consacrent peu de temps aux activités principales définies par FAYOL
* Le travail des dirigeants est caractérisé par la brièveté, la fragmentation, la variété et la répétition
* MINTZBERG identifie 3 grands rôles des cadres dirigeants:

- Les rôle de contact: représentant de l'entreprise, leader en interne,

liaison avec les employés

- Les rôles d'information: recherche et diffusion de l'information

- Les rôles de décision: gestionnaire, répartiteur des ressources,

négociateur tant commercial que social

* Ces différents rôles ne sont pas dissociables.
* La détermination de la stratégie:
* MINTZBERG critique la planification stratégique
* Mise en place de procédures administratives qui limitent la capacité d'adaptation des acteurs
* les stratégies peuvent être émergentes, c'est-à-dire non intentionnelles, elle se construisent progressivement sans partir du centre.
* Il existe peu de stratégie purement délibérée ou totalement émergente ---> *Continuum*
* Propose d'analyser la structure d'une organisation à partir de 6 composantes de base:
* *Le sommet stratégique:* c'est le niveau où s'effectue la supervision directe, la gestion des frontières de l'organisation, le développement de sa stratégies
* *La ligne hiérarchique:* va des cadres situés immédiatement au dessous du sommet stratégique jusqu'à l'encadrement de 1er niveau.
* *Le centre opérationnel:* comprend les opérateurs qui effectuent le travail de base, les membres de l'organisation dont le travail est directement lié à la production des biens et services.
* *La technostructure:* analystes du travail et de la production, ingénieurs du contrôle qualité, comptables, planificateurs... => préparent le travail de production
* *La fonction logistique:* la recherche, le département juridique, les relations publiques, paye... => soutiennent le travail de production
* *L'idéologie*
* Dans la plupart des structures organisationnelles, on retrouve ces parties de base, agencées et coordonnées de façon différente.

***CONCLUSION DU CHAPITRE:***

* ***L'entreprise est un système ouvert, son organisation doit être adaptées à son environnement***
* ***Le type de technologie influence le mode d'organisation***
* ***Il n'y a pas de déterminisme strict entre technologie et organisation***
* ***La circulation et l'utilisation des informations sont aussi importantes que la production physique***
* ***Il n'existe pas d'organisation « supérieure »***