

Partie I : L'organisation de l'approvisionnement

I-Introduction

Au sens large, l'opération d'approvisionnement englobe les actes d'achat et de stockage.

L'approvisionnement se fait selon le mode de production adopté par l'entreprise. Il y a deux modes de production selon les contraintes commerciales : la production à la commande et la production pour stock.

1- Approvisionnement dans le cadre de la production à la commande :

La production à la commande (flux tendus) est un processus de production où les opérations ne sont engagées qu'à partir d'une **demande** précise de la clientèle ou d'une **commande** à partir d'un prototype.

⇒ Avantages :

- Meilleure satisfaction du client grâce à la **personnalisation** du produit
- Meilleure **qualité** du produit
- Minimisation du coût de **stockage** des produits finis
- Certitude de **vendre** le produit fabriqué.

⇒ Inconvénients :

- L'entreprise doit se doter d'un matériel et avoir une main d'œuvre **flexible**
- Délais de production souvent **très long** (industrie lourde, avion 18 mois)
- Risque de **retard** de livraison en raison de problème de production, de difficulté de transport, défaillance du fournisseur,

2- Approvisionnement dans le cadre de la production pour le stock (flux poussés)

La production pour stock est déclenchée par anticipation d'une demande, les produits étant fabriqués pour le stock, et non pour un client identifié.

Ce mode paraît particulièrement adapté dans les domaines des productions de biens de grande consommation (électroménager) ou bien à une demande saisonnière (fournitures scolaires, jouets...).

⇒ Avantages :

- La production est réalisée en **grande série**, ce qui permet l'obtention d'économie d'échelle et la **réduction** des coûts de production.
- L'appareil de production est rapidement rentabilisé
- Les produits sont disponibles **immédiatement** pour les clients

⇒ Les limites :

- Risque de **méventes** (produits non vendus) en cas d'erreurs de prévision
- Le coût du stockage est **élevé**
- La **personnalisation** est limitée (même produits pour tous les clients)

II- L'achat :

L'achat une activité qui consiste à fournir à l'entreprise la matière première et marchandise dont elle a besoin au meilleur coût et dans les délais voulus.

1-Le processus d'achat :

Le processus d'achat comprend plusieurs étapes :

1.1- Expression de besoin : le besoin s'exprime par une demande d'achat d'un bien ou d'un service. On distingue : le prescripteur (personne qui définit les caractéristiques du produit) et l'utilisateur (personne qui utilise le produit)

1.2-La prospection des marchés : La recherche des fournisseurs possible se fait à l'aide de :

- Annonce professionnelle dans des revues spécialisées.
- Visite des salons organisés par les fournisseurs.
- Dépliants et catalogues publiés par les fournisseurs
- Par contact direct

1.3-La sélection des fournisseurs :

Parmi tous les fournisseurs possibles, il faudra retenir le (source unique) ou les fournisseurs à retenir. Les principaux critères de sélection sont :

- ✓ *Des critères quantitatifs* : le prix, la quantité, les réductions financières...
- ✓ *Des critères qualitatifs* : délai de livraison, mode de paiement, mode de transport, service après vente...

L'entreprise procédera à une comparaison des différents fournisseurs sur la base de ces critères.

1.4-Passation de la commande

La commande est un document contractuel entre le client et le fournisseur, qui crée des obligations réciproques pour les parties :

- ▶ Obligation de livraison conforme du fournisseur ;
- ▶ Obligation du paiement du prix par le client.

La passation de la commande se fait selon différentes formes :

- ✓ Passation de la commande par écrit : le bon de commande (client), le bulletin de commande (fournisseur), la lettre de commande.
- ✓ Passation de commande par téléphone
- ✓ Passation de commande par les nouvelles technologies : la télécopie, le fax, la télétransmission...

1.5-Le suivi et le contrôle :

a- Le suivi :

L'acheteur doit surveiller les délais de livraisons et faire les relances éventuelles.

La première relance concerne la confirmation de la commande par le fournisseur, c'est-à-dire l'accusé de réception de la commande : c'est la réclamation de commande.

Quelques jours avant la date de livraison, il est utile de se faire confirmer cette livraison : c'est la relance préventive.

En cas de retard de livraison, il faudra faire une nouvelle relance.

b- Le contrôle

Une fois la commande livrée, il faut contrôler les biens en quantité et en qualité :

- *Le contrôle qualitatif* : il faut vérifier que les quantités livrées sont celle commandées (nombre d'articles, nombre de colis).
- *Le contrôle qualitatif* : il a pour but de vérifier la qualité des articles (état des articles).

Le contrôle de la qualité des articles peut être exhaustif (examen de tout des articles) ou statistique (examen d'un échantillon prélevé).

Après contrôle de la commande, l'entreprise établit un bon de réception (acceptation) ou un bon de retour (renvoi).

2- Les objectifs de la fonction achat :

La fonction achat permet de répondre à plusieurs objectifs :

Objectifs	Caractéristiques
<ul style="list-style-type: none"> • Le Prix 	L'achat en quantités importantes, réduction du prix d'achat en mettant en concurrence les fournisseurs
<ul style="list-style-type: none"> • La Qualité 	L'achat de matières premières de qualité limite les produits défectueux et les déchets et améliore la qualité des produits finis.
<ul style="list-style-type: none"> • Les délais 	La livraison par le fournisseur dans les délais évite les ruptures d'activité et l'insatisfaction des clients ; l'obtention de matière de première et marchandise au moment désiré, réduction des délais de livraison
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité 	Choix des fournisseurs pouvant s'adapter rapidement à l'évolution des besoins, amélioration des relations clients/ fournisseur
<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité 	Continuité des livraisons, solidité des fournisseurs
<ul style="list-style-type: none"> • Continuité 	Prévision des besoins, analyse de la santé financière des fournisseurs, relations de partenariat avec les fournisseurs

3- Organisation de la fonction achat :

3.1-Les services

On distingue traditionnellement deux services :

- ✓ Le service achat qui détermine et met en œuvre la politique d'achat
- ✓ Le service magasinage qui réceptionne les commandes, livre la matière première aux ateliers, comptabilise les entrées et les sorties.

3.2- Les hommes

Différents personnages interviennent dans le processus d'achat :

- **L'utilisateur** : qui est à l'origine de la formulation du besoin (service opérationnel),
- **Le prescripteur (technicien)** : qui définit les caractéristiques du produit (bureau des méthodes, consultants extérieurs, ...),
- **L'acheteur** : qui est chargé du processus d'achat
- **Les décideurs** : qui prennent les décisions d'acheter (direction générale, services financiers, ...)

3.3- Les modes de collaboration

Deux modes de collaboration entre les services et les hommes peuvent être envisagés :

- ↪ **Centralisation des achats** : consiste pour les utilisateurs à formuler leurs demandes auprès d'un service achat qui assure entièrement l'approvisionnement. Ce choix est justifié dans le cas de la production de masse de produits standardisés ;
- ↪ **Décentralisation de l'achat** : consiste pour les utilisateurs à passer eux-mêmes leurs contrats et leurs commandes. Cette organisation est adaptée dans le cas de production à la commande.

3.4- Evolution de la fonction d'achat

- **Le partenariat acheteurs/fournisseurs** : relations de longue durée entre acheteurs et vendeurs. Cette relation peut être informelle ou obéir à un acte de partenariat entre les deux associés qui les engagent mutuellement l'un envers l'autre : l'acheteur dans la passation régulière de commande, le vendeur dans l'assurance d'une livraison à juste temps aux conditions habituelles et dans une flexibilité permettant son adaptation aux besoins spécifiques de son partenaire.
- **L'ouverture internationale** : elle entraîne des missions nouvelles du service achat (maîtrise des langues étrangères et des variations des taux de change, des pratiques commerciales internationales, des procédures douanières, ...).
- **Les nouvelles technologies** : ils ont fait évoluer la fonction d'achat. L'utilisation concertée de l'outil informatique permet des échanges d'informations rapides instantanés et interactifs entre fournisseurs et clients (E-achat).

III- La gestion des stocks

On appelle stock l'ensemble des matières, marchandises en cours de transformations, produits finis, ainsi que les emballages, qui sont à un moment donné dans l'Ese en attente d'être transformés ou commercialisés.

1- Objectifs de la gestion des stocks

La constitution de stocks satisfait, pour l'Ese, plusieurs objectifs à travers les rôles qu'elle remplit :

a- L'objectif de sécurité :

- Minimiser le risque de rupture. En effet la rupture du stock peut engendrer plusieurs problèmes : arrêts de la production, insatisfaction des clients qui fait baisser le chiffre d'affaire, détérioration de l'image de marque de l'entreprise

C'est pourquoi, l'entreprise doit disposer d'un stock de sécurité.

b-L'objectif financier :

La réduction du niveau des stocks permet de réduire :

↳ **Les coûts de possession** : le coût de possession du stock est formé par exemple du :

- ✓ *coût du magasinage* : cout du local de stockage (loyer ou amortissements annuels des bâtiments), le cout d'exploitation du magasin (salaires, charges sociales des magasiniers, frais d'entretien du local et des équipements, frais d'éclairage, de chauffage...), l'assurance des articles stockés.
- ✓ *et le coût de la dépréciation des articles en stock* : on distingue deux causes de dépréciation :
 - dépréciation dues à l'obsolescence qui concerne essentiellement les articles de mode ou de technologie évolutive
 - dépréciations dues à la détérioration telles que les accidents de manutention, l'écrasement des produits gerbés à grande hauteur, l'évaporation, le vol, les destructions par les rongeurs

↳ **Le coût de passation d'une commande** : il s'agit du cout engagé chaque fois que l'entreprise engage un processus d'achat pour se réapprovisionner. Ce cout se compose des éléments suivants :

- ✓ *Coûts administratifs* : frais de correspondance, de téléphone, de déplacements, les salaires et charges sociales du personnel du service achat (recherche de fournisseurs, négociation, rédaction de la commande, relance...) et du personnel comptable (enregistrements, paiement des facture...), du loyer (ou de l'amortissement) des bureaux, du chauffage, de l'éclairage de ces bureaux...
- ✓ *Frais de contrôle* : il s'agit des frais de contrôle qualitatifs et quantitatifs.

2- Nouvelles techniques de gestion de stocks

Optimiser la gestion des stocks ne suffit plus, il faut les réduire, voire les supprimer :

a- *Zéro stock* : consiste en l'absence du stock dans l'Ese (stock = 0). L'objectif zéro stock est difficilement réalisable mais dans beaucoup d'Ese le juste à temps, complété par d'autres méthodes, permet d'abaisser le niveau du stock voire le supprimer définitivement.

b- *Juste à temps* : le principe est que la production est « tirée » par la demande et non par l'offre : il faut produire pour livrer (dans un temps très court) ce qui est demandé instantanément par le client (production en « flux tendus »), ce qui assure à l'Ese la vente du produit fabriqué :

- S'approvisionner en matière première juste à temps pour la fabrication,
- Fabriquer les produits intermédiaires juste à temps pour être transformés,
- Produire et livrer les produits juste à temps pour être vendus.

Le JAT a permis une réduction considérable des couts et une grande flexibilité. Chose qui a permis aux entreprises d'être plus compétitive.

Mais, le JAT rend l'entreprise dépendante de ses sous-traitants, des transporteurs. Les salariés sont toujours sous pression, ce qui permet de les démotiver.