Chapitre 1: L'organisation de l'approvisionnement

1 – Introduction:

1 – 1 – Notion d'approvisionnement

Au sens strict: L'opération approvisionnement est assimilée à l'acte d'achat

Au sens large: L'opération approvisionnement englobe les actes achat et de stockage.

1 – 2 – Mode de production selon les contraintes commerciales

1 – 2 – 1 – Approvisionnement dans le cadre de la production à la commande

1-2-1-1-Définition

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.

1-2-1-2- Appréciation

Avantages	Limites
• la personnalisation du produit garantit la satisfaction du client; • la qualité de la production est meilleure; • la minimisation du coût de stockage des produits finis; • l'absence d'invendus.	• l'entreprise doit se doter d'un matériel et avoir une main d'œuvre flexibles; • les délais de livraison sont plus longs; • l'impossibilité de satisfaire la clientèle en cas de problème chez le fournisseur.

1 - 2 – 2 – Approvisionnement dans le cadre de la production pour le stock

1-2-2-1- Définition

La production est déclenchée par anticipation de la demande qui conduit l'entreprise à faire des prévisions d'approvisionnement, de production et de vente.

1-2-2-2- Appréciation

Avantages	Limites
• la production est réalisée en grande série ce qui permet l'obtention d'économies d'échelle; • l'appareil de production est rapidement rentabilisé; • les produits sont disponibles immédiatement pour les clients.;	• un risque d'erreur des prévisions peut conduire à des méventes; • le coût est généralement plus élevé du fait du coût de stockage; • la personnalisation est limitée.

2 – L'achat:

2 – 1 – Notion

L'achat est une activité qui consiste à fournir à l'entreprise les matières premières et marchandises dont elle a besoin au meilleur coût et dans les délais voulus.

2 – 2 – Processus

2-2-1- Le besoin

Déterminer le besoin c'est répondre à deux questions: quoi?; qui?

Le besoin est exprimé par une demande d'achat d'un bien ou d'un service. Cette demande est émise par:

- les services utilisateurs: un atelier, un département administratif par exemple;
- les services du "commercial - achat" lorsqu'il s'agit d'achats réguliers;
- les gestionnaires de magasin qui constatent la baisse d'un stock et déclenchent le réapprovisionnement.

2-2-2-La prospection des marchés

La recherche des fournisseurs possibles se fait à l'aide de:

- annonces professionnelles dans des revenues spécialisées;
- visite des salons organisés par les fournisseurs;
- dépliants et catalogues publiés par les fournisseurs;
- par contact direct…

Pour les marchés importants, on recourt à l'appel d'offres.

2 – 2 – 3 – La sélection du (ou des) fournisseur (s)

Parmi tous les fournisseurs possibles, il faudra choisir le (source unique) ou les (seconde source) fournisseur (s) à retenir.

Les principaux critères de sélection sont le prix, les conditions de paiement, la qualité, les conditions de livraison (délai, mode, lieu, etc.). Il faut tenir compte aussi de la fiabilité des approvisionnement assurés par le fournisseur (respect des délais de livraison, régularité de la qualité, etc.)des références du fournisseur et de sa situation financière.

Les conditions d'achat sont négociées avec les fournisseurs qui ont été sélectionnés.

2-2-4- La passation de la commande

2-2-4-1- Notions

La commande est un document contractuel, adressé par un client à un fournisseur, et créant 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 est l'acte déclenché par le service du "commercial – achat", en cas d'achat réguliers, des gestionnaires de magasins pour le réapprovisionnement ou après signature du contrat pour les achats stratégiques.

2-2-4-2- Formes de commande

Plusieurs moyens sont utilisés:

confirmer cette livraison: c'est la relance préventive.

En cas de retard de livraison, il faudra faire une nouvelle relance avant d'en arriver éventuellement à une mise en demeure de livrer sous la forme d'une lettre recommandée avec accusé de réception.

2-2-5-2- Le contrôle

- le contrôle des biens lors de livraison peut porter sur la conformité et /ou l'état des articles livrés.

Type	vérification	modalités
Contrôle de conformité	* nombre de colis. * nature des articles. * nombre des articles.	Comparaison entre: * bon de commande; * bon d'expédition; * articles livrés.
Contrôle de l'état des articles	* état des articles; * qualité des articles.	* examen des articles; * essais, tests, analyses.

- Le contrôle de qualité peut être exhaustif ou statistique.

	Contrôle exhaustif	Contrôle statistique
Caractéristiques	examen individuel de chaque article (inspection à 100%)	Examen d'un échantillon prélevé
Cas d'emploi	* articles de grande valeur; * impératifs de sécurité et de fiabilité.	* articles nombreux (lots); * contrôle destructeur du bien contrôlé.
Conséquences du contrôle	* acceptation ou renvoi individuel de chaque article; * établissement d'un bon de réception (acceptation) ou d'un bon de retour (renvoi)	* acceptation ou rejet de tout le lot; * établissement d'un bon de réception ou d'un bon de retour transmis au service des achats.

2-3- Objectifs

Les objectifs de la fonction achat doivent répondre aux exigences de la production. Ils portent sur:

Critères	Caractéristiques
* le prix	l'achat en quantités importantes, la mise en concurrence des fournisseurs, l'utilisation de centrales d'achat permettant une réduction du prix d'achat.
* la qualité	L'achat de biens de qualité limite les malfaçons, les déchets et améliore la qualité des produits finis.
* les délais	La livraison par le fournisseur dans les délais évite les ruptures d'activité et l'insatisfaction des clients.
* la flexibilité	L'obtention de matières premières et marchandises au moment désiré.
* la sécurité	L'approvisionnement dans le respect des termes du contrat.
* la continuité	Le réassortiment des matières et marchandises sans risque.

2-4- Organisation

L'organisation de la fonction achat concerne les services, les hommes et leur rôle ainsi que les modes de collaboration.

2-4-1- Les services

On distingue traditionnellement deux services: le service achat qui détermine et met en œuvre la politique d'achat et le service magasinage qui réceptionne les commandes, livre la matière première aux ateliers, comptabilise les entrées et sorties de matières.

2-4-2- Les hommes

On distingue deux principaux intervenants dans la fonction achat: l'utilisateur qui est à l'origine de la formulation d'un besoin et le technicien qui précise la nature des produits pouvant répondre au besoin. Ce dernier joue un rôle de prescripteur.

2-4-3- Les modes de collaboration

Deux modes de collaboration des services et des hommes de la fonction achat peuvent être envisagés:

- la 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;
- la décentralisation des achats 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.

2-5-L'évolution de la fonction achat

2-5-1 Le E-achat

La fonction achat évolue avec l'apparition des nouvelles technologies; celle-ci modifient l'acte d'achat.

Elles permettent de connaître instantanément la disponibilité des biens, d'avoir des informations complémentaires évitant les erreurs; ce qui favorise la flexibilité de l'entreprise en matière de politique d'achat.

2-5-2- La relation de partenariat

Les rapports avec les fournisseurs sont désormais fondés sur un partenariat; appelé également une relation "win-win". Celui-ci est fondé sur une interdépendance à long terme entre un acheteur et le (s) fournisseur (s) qui peu (vent) t garantir une qualité supérieur et une livraison rapide et fiable. C'est pourquoi les fournisseurs sont impliqués dans le processus de production dès l'étape de conception du produit.

Mais, un tel partenariat nécessite la réunion d'un certain nombre de conditions, telles que le respect d'un cahier de charges, un respect rigoureux de la qualité, une culture d'entreprise favorable à ce genre de relation.

3- La gestion des stocks

3-1- Notion de stock

Un stock est constitué par l'ensemble des marchandises ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leurs besoins sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par les fournisseurs.

Remarque: Le stock est un régulateur entre l'approvisionnement, la production et l'écoulement des produits et des marchandises.

3-2- La gestion matérielle des stocks

Les locaux de stockage sont appelés magasins (entreprises industrielles), entrepôts (commerce de gros) ou réserves (commerce de détail).

Ces locaux doivent être clos et adaptés aux produits qu'ils doivent conserver en les protégeant contre les agressions externes telles que la pollution, l'humidité. Ils doivent être conçus de façon à minimiser les manutentions.

La codification permet d'accélérer le stockage et le déstockage.

Remarque: La conception des locaux de stockage s'appuie désormais sur des études préalables, rigoureuses, en liaison avec la stratégie de l'entreprise.

3-3- Objectifs de la gestion des stocks

3-3-1- L'objectif de sécurité

Par la constitution de stocks, l'entreprise cherche à minimiser le risque de rupture qui est source de problèmes: arrêts de la production, insatisfaction de la clientèle ce qui fait baisser le chiffre d'affaires et détérioration de l'image de marque de l'entreprise.

C'est pourquoi l'entreprise doit disposer d'un stock de protection ou stock de sécurité dans lequel elle pourra puiser en cas de retards de livraisons des fournisseurs ou si la consommation s'accélère.

Remarque: Il faut distinguer le stock de sécurité du stock minimum (stock d'alerte ou critique); celle-ci correspond au niveau de stock qui déclenche la commande.

3-3-2- L'objectif financier

La réduction du niveau des stocks permet de réduire les coûts de possession des stocks (exemples: coût de magasinage, coût du risque de détérioration ou d'obsolescence) et les coûts de gestion matérielle des stocks (exemples l'entretien des locaux, la rémunération du personnel magasinier).

3-4- Nouvelles techniques de gestion des stocks

3-4-1-Zéro stock

L'approche "Zéro-stock" est une nouvelle technique de gestion des stocks. L'entreprise vise à commander que ce qui est nécessaire au moment voulu.

Mais le "Zéro-stock" reste un objectif: c'est la cible que les responsables cherchent à atteindre de façon permanente.

3-4-2- Le juste à temps (JAT)

3.4.2.1. Notion

Le JAT est un système de gestion de la production dont l'objecyif essentiel est la réduction des délais entre:
* les différents stades du processus de production;
* les commandes des clients et la production corespondante;
* les approvisionnements et la mise en œuvre du processus de production.

Le JAT est souvent associé au système de gestion de la production en flux tendus.

3-4-2-2-Principe

Le JAT est un processus de pilotage par l'aval. Le dernier poste dans l'ordre chronologique (service commercial) exprime un besoin effectif au service de fabrication des produits finis. Celui-ci va répercuter ses besoins d'approvisionnement aux postes précédents, mais pour la quantité nécessaire.

Dans cette optique, les postes ou les ateliers ne sont pas incités à produire plus que nécessaire. Ce n'est que lorsque le service "aval" a effectivement besoin des pièces qu'il va les chercher physiquement chez son fournisseur. A ce moment une étiquette (kanban) est détachée et laissée au service amont pour lequel elle constitue un ordre de fabrication. Il est interdit de fabriquer un produit dont on ne possède pas d'étiquette.

3-4-2-3- Appréciation

Le JAT a permis une réduction considérable des coûts et une grande flexibilité de l'entreprise ce qui lui permet de faire face aux exigences des consommateurs en matière de qualité et d'innovation.

Ceci a donc permis à l'entreprise d'être plus compétitive.

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