

PRESENTATION DU MODULE

Le module « opérations d'approvisionnement » est adapté aux besoins de formation de l'Agent Technique de Vente (initiale , continue, perfectionnement...).

Ce document s'adresse au formateur. Il a pour but de l'aider dans son enseignement et de faciliter l'atteinte des objectifs de formation.

En effet, comme la fonction approvisionnement devient actuellement de tout premier plan pour toute entreprise, elle est amenée à gérer le poste le plus important du coût de revient.

Les Agents technique de Vente doivent donc acquérir des compétences nécessaires relatives aux opérations d'approvisionnement et développer des habiletés particulières en la matière.

Cette fonction est d'une importance majeure pour les entreprises et particulièrement les entreprises commerciales. La maîtrise des opérations d'approvisionnement assure la continuité de l'activité, génère des gains financiers, d'énergie, de temps, etc.. Il faut cependant assurer leur bon fonctionnement pour maintenir la rentabilité et de manière générale la performance de l'entreprise.

Ainsi, le formateur sera en mesure de développer telle ou telle partie de ce module, selon ses acquis et ses expériences personnelles.

Ce module comprend les étapes suivantes :

- Recevoir la marchandise
- Effectuer les commandes.

La durée globale de ce module est 60 Heures.

OBJECTIF OPERATIONNEL DE PREMIER NIVEAU DE COMPORTEMENT

COMPORTEMENT ATTENDU

Pour démontrer sa compétence, le stagiaire doit **effectuer des opérations liées à l'approvisionnement**, selon les conditions, les critères et les précisions qui suivent.

CONDITIONS D'EVALUATION

- Au moyen de mises en situation tenant compte de la politique commerciale d'une entreprise.
- En se reportant aux méthodes de travail, aux consignes et aux plans de disposition d'une entreprise.
- A l'aide de formulaires tels que bons de réception, bons de commande, bons de transfert, bons d'expédition, factures, etc.
- A l'aide d'étiquettes et d'une calculatrice.

CRITERES GENERAUX DE PERFORMANCE

- Respect de la politique et des règles de l'entreprise
- Rapidité d'exécution
- Soins appropriés apportés à la marchandise
- Respect des normes de santé et de sécurité au travail
- Manifestation du sens de l'éthique professionnelle

OBJECTIF OPERATIONNEL DE PREMIER NIVEAU DE COMPORTEMENT (suite)	
PRECISIONS SUR LE COMPORTEMENT ATTENDU	CRITERES PARTICULIERS DE PERFORMANCE
A. Recevoir la marchandise	<ul style="list-style-type: none"> • Vérification de la concordance entre la marchandise commandée et la marchandise reçue. • Relevé exact des écarts • Manipulation soignée de la marchandise.
B. Préparer la marchandise	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des règles d'étiquetage de l'entreprise • Respect de la réglementation sur l'affichage.
C. Approvisionner les rayons, les étalages et les présentoirs.	<ul style="list-style-type: none"> • Application de la rotation des stocks • Respect des méthodes d'étalage de l'entreprise • Propreté et esthétique des étalages
D. Effectuer des inventaires	<ul style="list-style-type: none"> • Exactitude des opérations de comptages, de contrôle et de relevé d'inventaire
E. Effectuer des commandes	<ul style="list-style-type: none"> • Calcul et validité des quantités à commander en fonction de la méthode retenue. • Choix des fournisseurs appropriés • Déclenchement de la commande en utilisant les outils "entreprise" .(- Formulaires remplis correctement : exactitude des données enregistrées renseignements justes et complets)
F. Expédier des marchandises	<ul style="list-style-type: none"> • Choix optimal du mode de transport • Préparation d'un bon d'expédition • Respect des délais de livraison.

OBJECTIF OPERATIONNEL DE SECOND NIVEAU

LE STAGIAIRE DOIT MAITRISER LES SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-PERCEVOIR OU SAVOIR-ETRE NECESSAIRES A L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF DE PREMIER NIVEAU, PAR EXEMPLE :

Avant d'apprendre à recevoir la marchandise (A) :

1. Décrire les types d'intermédiaires et leur rôle dans le circuit de distribution du producteur au consommateur.
2. Décrire les différents formulaires utilisés au moment de la réception
3. Remplir et acheminer les documents commerciaux utilisés au moment de la réception et de la vérification de la marchandise.
4. Enumérer les raisons justifiant le retour de marchandises aux fournisseurs et en préciser les conditions.
5. Décrire la procédure couramment utilisée pour le stockage.

Avant d'apprendre préparer la marchandise (B) :

6. Distinguer les sortes d'étiqueteuses le plus couramment utilisées
7. Décrire les principaux moyens antivol liés à l'étiquetage

Avant d'apprendre à approvisionner les rayons, les étalages et les présentoirs (C) :

8. Indiquer les moyens de mettre les produits en valeur dans un commerce
9. Expliquer les conséquences du vol à l'étalage
10. Etablir une distinction entre le vol interne et le vol à l'étalage
11. Indiquer les moyens de prévenir le vol à l'étalage
12. Saisir l'importance de s'engager personnellement à supprimer le vol à l'étalage
13. Expliquer l'importance de l'éthique professionnelle dans l'exercice de la profession de conseillère ou conseiller en vente.

Avant d'apprendre à effectuer les inventaires (D) :

14. Enumérer les différentes sortes d'inventaires et l'utilité de chacun.

Avant d'apprendre à effectuer des commandes (E) :

15. Décrire les différentes formes d'approvisionnement : par entrepôt, par transfert entre magasins et par fournisseur extérieur.
16. Décrire les différents documents liés à l'approvisionnement et leur destination

Avant d'apprendre à expédier des marchandises (F) :

17. Décrire les principaux documents liés à l'expédition.

MODULE : OPERATIONS D'APPROVISIONNEMENT

PARTIE THEORIQUE

I - RECEVOIR LA MARCHANDISE:

Cette étape généralement assumée par un service réception est tellement vitale et étroitement liée à l'achat qu'en général ce service est hiérarchiquement dépendant des achats (70% des cas).

Il a pour tâches :

- ☞ de recevoir les archivages des transporteurs ou des fournisseurs eux-même ;
- ☞ de signer les décharges présentées par ceux-ci ;
- ☞ d'identifier et d'enregistrer toutes les marchandises qui entrent ;
- ☞ d'en informer les achats, le magasin (s'il en dépend pas), les services utilisateurs et le contrôle ;
- ☞ et de mettre le plus rapidement possible ces marchandises à disposition.

1-Le Contrôle quantitatif et qualitatif :

a-Le contrôle quantitatif :

Ces réceptions sont formellement enregistrées sur les *Bons de Réception* . Ce document précise :

- * L'identité du fournisseur
- * Le numéro de la commande
- * La quantité reçue,
- * La quantité rejetée éventuellement (abîmée dans le transport)

Ces bons de réception sont envoyés au service achats ou au magasin. Ceux-ci feront ensuite un contrôle quantitatif de réception. Une fois le comptage effectué, la quantité reçue est portée sur le double de la commande. (Parfois, c'est la simple

comparaison avec le bon de livraison du fournisseur qui est la base du contrôle). Si celle-ci est soldée, la réception est attestée dans le dossier achat; sinon, il y a livraison partielle, et l'on attendra les livraisons ultérieures.

b-Le contrôle de qualité :

Ensuite, on effectue en général un contrôle de qualité. Dans certains cas, un marché a prévu de façon détaillée les procédures de contrôle devant être effectuées par le fournisseur. Il peut être alors décidé dans ce cas de ne pas se livrer à un contrôle systématique, mais de se contenter d'un test périodique sur un échantillon. Dans d'autres cas, les marchandises sont banalisées ou standard, et un simple contrôle visuel suffit.

Mais lorsqu'un contrôle systématique est nécessaire, il faut l'effectuer dès la réception, avant la mise à disposition des marchandises. Ce contrôle sera effectué par rapport à certaines spécifications définies au cahier des charges, et donnera lieu à un rapport de contrôle.

Si les résultats sont positifs, les Achats en seront informés, ainsi que la comptabilité, et la commande pourra être soldée. Dans le cas contraire, la commande n'est pas soldée et deux éventualités se présentent :

- ☞ Les achats retournent aux fournisseurs les marchandises défectueuses ;
- ☞ Ou bien ils disposent de ces marchandises en faisant jouer par ailleurs une clause de pénalité vis-à-vis du fournisseur.

2-Vérification de La Facture :

La facture parvient de son côté à l'entreprise, soit au service achats, soit au service comptabilité directement .dés les deux contrôles réceptions effectués, il convient d'en administrer le règlement au plus vite selon les conditions de paiement prévues.

Notons qu'un paiement comptant dans le cas d'un escompte propos peut être intéressant et nécessite dans ce cas un traitement administratif rapide. Mais, un problème classique sur lequel beaucoup d'acheteurs se questionnent :

« Qui doit effectuer le contrôle de facturation, service achat ou comptabilité ? »

Il semble qu'il s'agisse d'un faux problème puisque l'important reste que les factures des fournisseurs soient contrôlées .

Dans certains cas, tout ce qui concerne les prix et conditions est vérifié par la comptabilité. Alors une copie de la facture doit lui être transmise, ainsi que le bon de réception et le bordereau du contrôle de qualité .Ceci entraîne en général un coût de commande légèrement élevé, mais présente l'avantage de séparer la négociation et la fixation du prix, de l'acte de contrôle. « on ne peut être juge et partie !».

Dans l'autre hypothèse, on cherche à simplifier la procédure, et permettre une réaction rapide à l'enregistrement d'erreurs.

Un autre problème se pose assez fréquemment : la facture parvient à jusqu'à ce que la commande ait été soldée ;

- respect d'abord d'un principe élémentaire qui n'a rien avoir avec un manque de confiance vis-à-vis du fournisseur.
- Evite ensuite de procéder à une demande d'avoir chez le fournisseur, puisque les remboursements sont assez peu pratiqués.

Payer avant qu'une commande ne soit soldée totalement, ou même reçue :

- Permet parfois de bénéficier de l'escompte proposé si le délai contractuel court à réception de la facture,
- Ou bien évite de répercuter sur le fournisseur des délais administratifs et de contrôle dont il n'est pas responsable.

3- Archivage de la facture/commande :

La dernière phase du processus concerne l'archivage de la facture, une fois que tout a été soldé. Le dossier complet doit être reconstitué au service achats, et conservé. Il y a pour cela des raisons internes de gestion et des juridictions légales.

Sur le plan légal, il s'agit de conserver essentiellement les commandes et les factures, pour des raisons de recours ultérieurs possible liés aux conditions de garantie, et pour des raisons fiscales.

Quand à la gestion interne, il s'agit d'enrichir le fichier fournisseurs, et en particulier de mettre à jour ses performances en vue d'un processus de sélection ultérieur.

II -EFFECTUER LES COMMANDES :

1-Choix des fournisseurs :

a-Critères d'évaluation:

Traditionnellement, un bon fournisseur doit proposer le produit demandé, dans la qualité spécifiée et les délais impartis. Il a des prix acceptables et réagit de façon souple et diligente à toute modification souhaitée. Au mieux, il prend des initiatives pour améliorer le service ou bien le produit offert, et plus généralement fait siens tous les problèmes de l'entreprise client.

On distingue différents critères qui varient selon l'achat effectué:

Critères classiques :

Au nombre de ces critères, on retrouve principalement:

- ☞ La qualité des fournisseurs, généralement observée en suivant la performance obtenue par le fournisseur à l'occasion de contrôles de qualité; la comparaison du taux de rebuts entre fournisseurs concurrents, ou par rapport à un taux estimé comme acceptable, permet cette évaluation;
- ☞ Le respect des dates de livraison;
- ☞ Le coût d'achat incluant le prix d'achat, conditions de paiement et tous les coûts induits associés (frais d'approche, transport, coût financier du stock, etc.).

Autres critères :

Au nombre de ces critères, on trouve:

- ☞ La capacité technique du fournisseur. Il dispose de son propre service d'études et de développement, est connu par sa capacité d'innovation, et se met à la disposition de son client pour essayer de développer avec des applications nouvelles ou améliorer des solutions actuelles;
- ☞ Le service technique d'après-vente ou de maintenance dans le cas de gros équipements;
- ☞ La capacité d'adaptation, relative au degré de souplesse fourni par le fournisseur, et à sa vitesse de réaction face à des problèmes qui lui sont posés;
- ☞ La capacité de production, caractérisée par la qualité de ses équipements, la compétence de ses personnels, l'organisation de sa production et l'efficacité de ses systèmes de contrôle opérationnels; cette capacité sera critère d'autant plus important que l'entreprise acheteurs représente chez lui une part importante du potentiel de production;
- ☞ et, dans la mesure où la relation avec ce fournisseur doit être suivie, sa capacité financière, sa pérennité et la capacité managérielle de l'équipe dirigeante.

b- Sources d'information:

Définir des critères est un objectif; encore faut-il disposer des sources d'informations permettant de mieux connaître les fournisseurs, autrement qu'en se fondant sa mémoire et son intuition.

Les principaux supports d'informations courant utilisés sont les suivants:

- Sources d'informations internes: par enregistrement manuel ou comme sortie d'une application informatisée, les délais de livraison et les taux de qualité peuvent être suivis en temps réel à partir des contrôles de réception.

- Catalogues: dans la mesure où ils sont bien conçus et ne se limitent pas à quelques descriptions succinctes agrémentées ou non de photos, les catalogues fournissent des descriptifs détaillés des produits, les codes fournisseurs, les spécifications et tolérances des dits produits, ainsi que des renseignements relatifs aux pièces de rechange. En ce qui concerne les fournisseurs standards, ils comportent des prix, précisent les conditions de paiement et ristournes proposées. Ils fournissent souvent enfin les coordonnées des interlocuteurs à contacter.

- Publicité: à interpréter avec soin, elle permet néanmoins lorsqu'elle est descriptive d'informer les acteurs sur des nouveautés.

- Presse professionnelles: les journaux professionnels existent dans la majorité des branches industrielles. Ils comportent toujours des articles sur de nouvelles applications, ou de nouveaux produits. Ils organisent en général des tests dont l'honnêteté des résultats est garantie et l'unité souvent réelle.

- Annuaire professionnels: Ils enregistrent de façon exhaustive et mise à jour l'ensemble des entreprises appartenant à un secteur économique, et fournissent ainsi un certain nombre de renseignements généraux.

- Représentants et techniciens: ils s'agit là d'un moyen privilégié de contact avec un fournisseur potentiel. Selon les cas et les entreprises, les contacts peuvent se limiter à des vendeurs technico-commerciaux, ou nécessiteront plusieurs interlocuteurs dans l'entreprise fournisseur.

- Visites d'entreprises et audits qualité: assez fréquemment une visite aux fournisseurs se justifie. C'est d'ailleurs l'occasion de mieux apprécier la capacité

de production de l'entreprise, la qualité de ses processus de production et de ses modes de programmation, ainsi que la compétence de ses équipes techniques.

Plus généralement, dans les entreprises structurées ayant défini des procédures d'audit qualité des fournisseurs en vue d'homologation produit et de qualification fournisseurs, les audits permettant la constitution d'un fichier de fournisseurs agréés.

- Echantillons et séries d'essai: ils peuvent être fournis par les fournisseurs afin d'être testés et de permettre une appréciation de la qualité, en vue d'un agrément.

□ Avis de confrères: lorsque certains renseignements ne peuvent être obtenus par des sources classiques, et dans la situation où l'on n'a jamais travaillé avec fournisseur, il peut être opportun d'en parler à des confrères, dans la mesure où il n'y a pas de situation concurrentielle directe avec eux.

- Fichiers fournisseurs: un fichier bien conçu peut fournir un état mis à jour de la performance de chacun. En particulier son aptitude à livrer dans les délais (retard), son niveau de qualité (résultats du contrôle), l'historique de ses prix, son dynamisme (réponse aux appels d'offres), devant y figurer sous une forme pratique et facilement exploitable.

- Réponses aux appels d'offres: ce point est volontairement ici mis en exergue, mais il fait partie normalement du fichier fournisseur vu ci-dessus.

c-Méthode d'évaluation:

Dans un système de sélection de fournisseurs, il s'agit de faire entre les fournisseurs potentiels une première élimination, d'évaluer les fournisseurs restant en lice, et enfin de sélectionner le (ou les) meilleure(s) fournisseur (s) selon l'objectif visé.

Cette phase suppose que soit menée une recherche d'informations préalable ou simultanée, s'appuyant sur les sources déjà vues, ou sur les résultats d'une étude de marché-achat, de demandes de prix ou d'appels d'offre.

Principes généraux :

- ☞ Définir les critères sur lesquels les fournisseurs devront être évalués ;
- ☞ Définir les poids respectifs qu'on souhaite donner à chacun de ces critères dans la note globale. Ces poids représentent en quelque sorte le compromis idéal que l'acheteur souhaite trouver pour l'achat en question (« fournisseur type »).

Le tableau ci-dessous donne un exemple de pondérations :

Critère	Poids relatifs
Capacité technique	20%
Délais proposés	10%
Capacité à produire	20%
Coût d'achat	15%
Capacité de l'équipe	15%
Capacité d'adaptation	20%
TOTAL	100 %

Ces critères et poids relatifs varieront selon le type d'achat.

Détailler chacun des critères en sous critères (permettant ainsi de mieux les apprécier et donc de mieux noter chaque cas en particulier).

Par exemple :

Critère : capacité à produire : 20 %

Sous critères :

Critère	Poids relatifs
<i>Capacité de production</i>	10%
Personnel	5%
Equipements.....	5%
<i>Systèmes de contrôle</i>	5%
Contrôle qualité.....	2%
Programme/stock.....	3%
<i>Performances passées</i>	5%
Respect quantités.....	2%
Respect qualité.....	3%
TOTAL	20 %

Définir en suite échelle de cotation (ou de satisfaction) qui permettra de noter chaque fournisseur sur fournisseur sur chaque critère.

Par exemple :

1	Mauvais
2	Médiocre
3	Moyen

4	Bon
5	Excellent

Donner ensuite une note à chacun des fournisseurs sur chaque critère ;

Enfin, calculer pour chacun sa note pondérée par critère, puis sa note globale par totalisation, et obtenir enfin le classement recherché.

Outils de travail :

Cette méthode de travail suppose la conception de fiches de notation formalisée par critères, puis récapitulative. (Ceci dans l'hypothèse où un programme informatique n'existe pas, ce qui peut être réalisé aisément par utilisation d'un tableur).

Répartition des responsabilités :

Il existe un risque manifeste d'irrationalité dans les opérations de listage des critères, de pondération des fournisseurs.

Ce risque n'est, ni plus ni moins, celui que prend un acheteur lorsqu'il choisit un fournisseur de «façon intuitive » dans la pratique . Il s'agit essentiellement de la subjectivité des évaluation (principalement sur des critères non quantitatifs) , de l'incompétence de certains acheteurs sur certains sujets , et de l'hétérogénéité entre individus si certains fournisseurs sont notés , ou certains critères analysés et pondérés ,par des personnes différentes .

Pour ces raisons, on constitue une équipe qui doit prendre en charge l'ensemble de la procédure. Elle doit être constituée par toutes les parties les parties prenantes de l'achat concerné (techniciens utilisateurs, qualitatifs,

acheteurs) , et peut faire appel au besoin à des experts . Il y a ainsi beaucoup plus de chances que :

Les critères choisis couvrent l'ensemble des points importants;

Les notations sur chaque point soient les plus objectives possible;

L'appréciation globale par fournisseur soit la meilleure synthèse d'un grand nombre de critères différents et hétérogènes.

Dans cette équipe, le service achats est de facto partie prenante ,étant donné que c'est bien lui qui engage son entreprise. De plus, il est lui-même le mieux placé pour pondérer certains critères et noter les fournisseurs. Il anime enfin l'équipe comme chef de projet responsable du déroulement de ses travaux.

Sélection finale

Au terme de cette évaluation, on dispose d'un classement des fournisseurs: il s'agit de procéder à la sélection . nous proposons de l'effectuer en deux temps :

- ☛ une première sélection peut être faite par l'équipe. il s'agit d'isoler le groupe de fournisseurs qui conviennent selon la méthode utilisée il est judicieux d'explique les raisons du choix dans un document succinct où les préférences pour tel ou tel fournisseur doivent être mises en valeur, y compris leurs avantages et leurs inconvénients.
- ☛ une sélection finale sera ensuite faite par l'ultime décideur, ou un comité de décision Cette deuxième phase dans la décision permet à un (ou plusieurs) homme (s) neuf (s) d'effectuer un ultime choix objectif qui peut ainsi laisser les données factuelles à la précédente équipe et par contre intégrer des élément stratégiques et politiques à la décision.

Ce découpage de la décision en deux étapes, ainsi que le système même d'évaluation (critères déterminés , notation sur une même échelle) , constituent un

ensemble « scientifique », reposant sur un certain nombre de données subjectives, mais qui garantit néanmoins une plus grande rigueur dans les choix .

Notons néanmoins que cette méthode suppose que le produit à acheter ait été parfaitement défini, et qu'on dispose des renseignements nécessaires sur les divers fournisseurs.

Pour ces diverses raisons, il faut donc que le choix soit important et le produit concerné stratégique ou de fort enjeu économique pour l'entreprise. Il faut que le coût de la procédure reste faible par rapport au chiffre d'affaires achat en la question : il s'agit donc exclusivement des produits appartenant à la catégorie A. Pour les autres achats, il est tout de même vivement conseillé à l'acheteur, seul à décider, de garder l'esprit de la procédure et d'essayer d'en appliquer les grandes lignes.

Dans certains cas , lorsque les acheteurs ont une grande expérience d'achat , ainsi que la compétence technique requise , la procédure d'évaluation et de sélection des fournisseurs pourra être laissée à leur initiative , et se fonder sur leur intuition et leur appréciation . Chaque cas, chaque situation, doivent donc s'apprécier en termes d'un rapport coût/avantages attendus.

Processus d'évaluation et de Sélection des fournisseurs

Comme on l'a mentionné ci-dessus, avant de passer la commande, on doit choisir les fournisseurs .Ainsi, dans le cas d'un contrat d'achat (marché ferme ou commande ouverte), une fois vérifiée, cette D.A. sera transmise au fournisseur sous forme d'une désignation à l'intérieur du contrat.

Par contre, dans le cas d'un nouvel achat, il y a lieu d'effectuer une évaluation des fournisseurs potentiels et de sélectionner parmi eux.

Cette sélection se déroulera en plusieurs étapes :

- ☞ première classification des fournisseurs possibles,
- ☞ envoi d'un appel d'offres ou d'une consultation auprès de ces divers fournisseurs,
- ☞ négociation,
- ☞ évaluation de ces fournisseurs ,
- ☞ sélection finale d'un ou de plusieurs fournisseurs.

Cette étape prévoit en général un appel d'offres .Ceci se fait dans la plupart des entreprises par l'envoi d'un document , appelé consultation ou appel d'offres .Les réponses permettent déjà d'évaluer les divers fournisseurs .Néanmoins , très fréquemment , il sera procédé alors à une négociation dans le but de préciser les propositions et de définir pour l'acheteur le meilleur compromis possible (respect des spécifications , prix, délai , conditions de paiement , etc .).

Cette négociation permet aussi presque toujours d'affiner encore la comparaison entre les fournisseurs , et d'aboutir enfin à une sélection , selon une procédure plus ou moins formelle .

2- PASSATION DE LA COMMANDE

Au terme de ces étapes, l'acheteur est conduit naturellement à la passation de commande. Cette commande a juridiquement valeur d'un contrat liant les deux parties : il est donc important d'insister sur toute l'attention convient porter à cette étape.

Il faut que cette commande exprime clairement les intentions des deux parties, et qu'elle soit bien sûr valable devant la loi.

Pour cette raison, elle comporte en général les renseignements suivants:

- ☞ Nom et adresse de l'entreprise qui commande ;
- ☞ Numéro de commande et sa date;
- ☞ Nom et quantités des articles ou fournitures commandés;
- ☞ Prix des articles ;
- ☞ Instruction générales (marque des colis, nombre d'exemplaires de la facture, etc .);
- ☞ Instructions d'expédition (destinataire , mode de transport, itinéraire);
 - Date de livraison ;
 - Conditions de paiement;
 - Escompte ;
 - Signature de l'acheteur.

Ces renseignements propres à l'achat concerné sont complétés par les conditions générales d'achat (généralement inscrites au dos du B.C). Ces C.G.A. sont une partie essentielle de la commande puisqu'elles définissent les termes généraux du contrat liant les deux parties.

Dans le cas le plus simple , le B.C. est réalisé en 5 exemplaires :

- ☞ un (l'original) pour le fournisseur ;
- ☞ un second au fournisseur de façon à ce qu'il le renvoie comme accusé de réception (ce qui signifie qu'il fait le nécessaire ,et qu'il accepte nos C.G.A. : ce n'est donc qu'à ce moment -là que le contrat est véritablement signé);
- ☞ un troisième est retourné au service demandeur;
- ☞ une copie est transmise au service de réception en vue de lui permettre de planifier sa charge de travail future , et par ailleurs de mieux identifier la livraison;
- ☞ une dernière copie reste aux achats afin de compléter le dossier d'achat.

Assez souvent, ces exemplaires sont complétés de la façon suivante:

- ☞ un sixième pour la comptabilité, l'informant de l'engagement financier,et permettant ensuite d'effectuer la vérification de facture ;
- ☞ un septième au contrôle de qualité ;
- ☞ un huitième au service des prix de revient ;
- ☞ enfin plusieurs autres afin d'archivage ou de façon à servir ultérieurement comme accusés de réception.

Ces derniers cas sont, bien sûr, le fait d'entreprises fortement organisées et représentent l'organisation dans un système manuel non informatisé.

Dans certains cas, on voit des acheteurs passer commande par téléphone. Il faut insister sur l'importance d'une confirmation écrite, car elle seule a une valeur juridique de contrat protégeant l'acheteur contre tout événement de non-conformité et offrant la possibilité de bénéficier de garanties.

Marchés et commandes ouvertes

Dans tous les cas, il est judicieux d'essayer de réduire le coût d'une commande, et ceci peut se faire en passant le plus possible de marchés et/ou de commande ouvertes.

Une commande ouverte porte en général sur un certain nombre d'articles pour lesquels le fournisseur s'engage à respecter certaines conditions (prix en particulier) sur certain horizon, l'acheteur fournit de son côté une estimation des quantités approvisionnées .

Ensuite des désignations précises, périodique ou non, seront effectuées dans ce cadre (éventuellement par des liaisons directes établies entre services utilisateurs et fournisseurs.) le service achats n'intervient alors qu'en cas de litiges, ou au terme de l'horizon couvert par la commande.

3- Suivi de la commande

Trop souvent, on voit des acheteurs attendre la livraison sans rien faire, en se remettant au bon vouloir des fournisseurs : c'est une pratique dangereuse.

Bien sûr, la règle 20/80 doit encore s'appliquer ici: il n'est rentable d'effectuer un suivi que pour les commandes importantes en quantité et /ou en valeur. Mais l'acheteur doit prendre conscience que , s'étant engagé sur le prix , il reste responsable vis - à - vis de l'utilisateur du reste des délais , des quantités livrées, ainsi que de la mise à disposition en lieu et place appropriés .

La première étape consiste donc à bien s'assurer que le fournisseur a renvoyé l'accusé de réception. Ensuite, il faut organiser une relance préventive

.Aucune méthode «classique » et générale n'existe quant à la date de relance appropriée pour une commande : c'est affaire de jugement et d'appréciation sur la nature de la commande.

En général , on utilise des fichier où les commande sont classées par numéros d'émission .L inconvénient est alors de ne pas repérer les commandes par des signes visuels correspondant aux dates de relance . L'autre méthode consiste sous forme de tickets numérotés.

L'intérêt est ici de bien les visualiser les délais engage. L'informatisation permet la relance automatique.

Pour le reste, la relance s'accommode fort bien d'une certaine automaticité, et du téléphone. Dans les cas les plus importants, outre la visite directe au fournisseur , on détaille parfois les renseignements demandés à l'occasion sous forme d'imprimés donnant une série de question auxquelles le fournisseur est invité à répondre.

La relance teindra compte enfin à l'évidents de la diligence manifestée par les fournisseurs lors d'achats précédents. Dans tous les cas, une trace écrite doit être conservée de tous les contacts pris à ce titre et entrer ensuite dans le système d'évaluation utilisé.

4-Modification de commandes

Il arrive que des modifications doivent être apportées à un ou plusieurs éléments d'une commande en-cours. Il importe alors d'opérer comme pour une commande nouvelle : c'est -à-dire être fait par écrit et obtenir un nouvel accord du fournisseur de façon à ne pas risquer d'encourir des pénalités.

Cette démarche doit donner naissance à une nouvelle commande, annulant et remplaçant la précédente, ou , pour le moins à un avenant.

LE POINT DE COMMANDE OU STOCK D'ALERTE

Le problème du responsable des approvisionnements est de répondre à 2 questions liées entre elles :

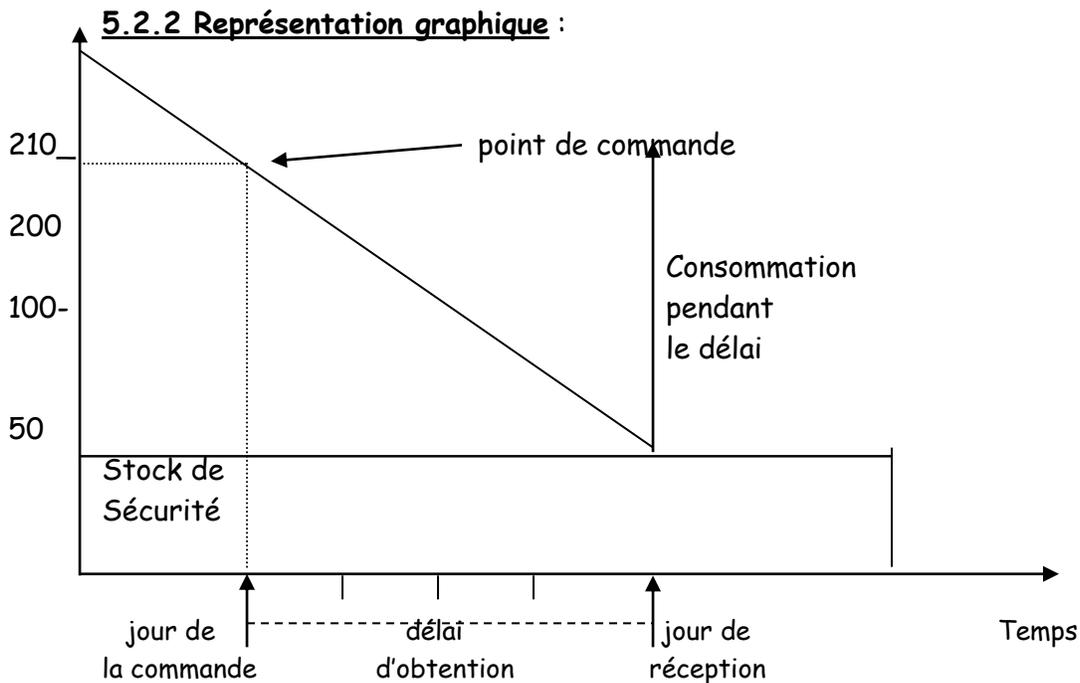
- ☞ QUAND APPROVISIONNER.?
- ☞ COMBIEN COMMANDER. ?

Le système du point de commande suppose une demande régulière, constante et connue. Il consiste à commander des quantités fixes à des dates variables.

Principe de calcul :

De manière intuitive, on sait qu'il faut commander quand le stock atteint un niveau tel qu'il nous permettra de faire face à la consommation en attendant un réapprovisionnement.

Le niveau du stock d'alerte est donc défini comme la consommation pendant le délai, augmentée du stock de sécurité.



Soient :

C la consommation par période (par exemple 40)

D le délai de livraison (par exemple 4)

SS le stock de sécurité (par exemple 50)

$$\text{STOCK ALERTE (Point de commande)} = C \times D + SS$$

Dans notre exemple :

$$\text{STOCK D'ALERTE} = 40 \times 4 + 50 = 210$$

Il faudra donc passer commande QUAND le stock atteindra la valeur de 210.

Cas particulier, lorsque la quantité commandée est inférieure au stock d'alerte.

Par exemple :

Délai de livraison : 4 mois, consommation mensuelle : 100, quantité commandée à chaque fois : 300. Selon la formule précédente, et si on fait abstraction du stock de sécurité, le stock

$$\text{d'alerte sera de : STOCK ALERTE} = 100 \times 4 = 400$$

Hors, puisque la quantité commandée à chaque fois est de 300, le stock d'alerte ne sera jamais atteint (le stock physique restera en principe au dessous de 300, si la consommation est régulière).

Plus généralement, il faut donc passer commande quand
 $\text{STOCK PHYSIQUE} + \text{EN COMMANDE} \leq \text{CONSO} \times \text{DELAI} + \text{STOCK SECURITE}$

Notion de délai d'obtention :

Le délai d'obtention est la durée totale qui s'écoule entre le montant où le stock d'alerte
est atteint et le montant où les article sont effectivement disponibles.

Attention : Il serait dangereux d'assimiler ce délai au délai de livraison annoncé par le fournisseur.

Pour calculer le délai d'obtention, il faut ajouter :

- ⊖ Le délai qui s'écoule entre le moment où le stock atteint le point d'alerte et le moment où ce fait est pris en compte (cas des examens des stocks à période fixe).
- ⊖ Le délai administratif de passation de commande,
- ⊖ Les délais de poste,
- ⊖ Le délai d'approvisionnement par le fournisseur (transport compris).
- ⊖ Le délai de réception (contrôle de la qualité et de la quantité).
- ⊖ Le délai de mise en magasin à disposition des demandeurs (fiches de stock, saisie informatique, manutention).

Le coût de passation :

Nous avons vu plus haut les différents composants de ce coût .

Soient :

C la consommation totale de l'année

F le coût de réapprovisionnement pour une commande (ou une livraison)

Q la quantité à réapprovisionner périodiquement

N le nombre de commandes (ou de livraisons) $N = C / Q$

Le coût annuel de réapprovisionnement est donné par la formule :

Coût passation = coût pour une commande x nombre de commandes

$$\text{Coût passation} = Fx \frac{C}{Q}$$

Le coût de possession :

Nous avons également étudié les composants du coût de possession.

Soient :

PU le prix unitaire d'un article

T le taux de maintien en stock en %

Q la quantité à réapprovisionner périodiquement

Le stock moyen est égal à $Q/2$

Le coût annuel de possession est donné par la formule :

Coût de possession = T x Valeur du stock moyen

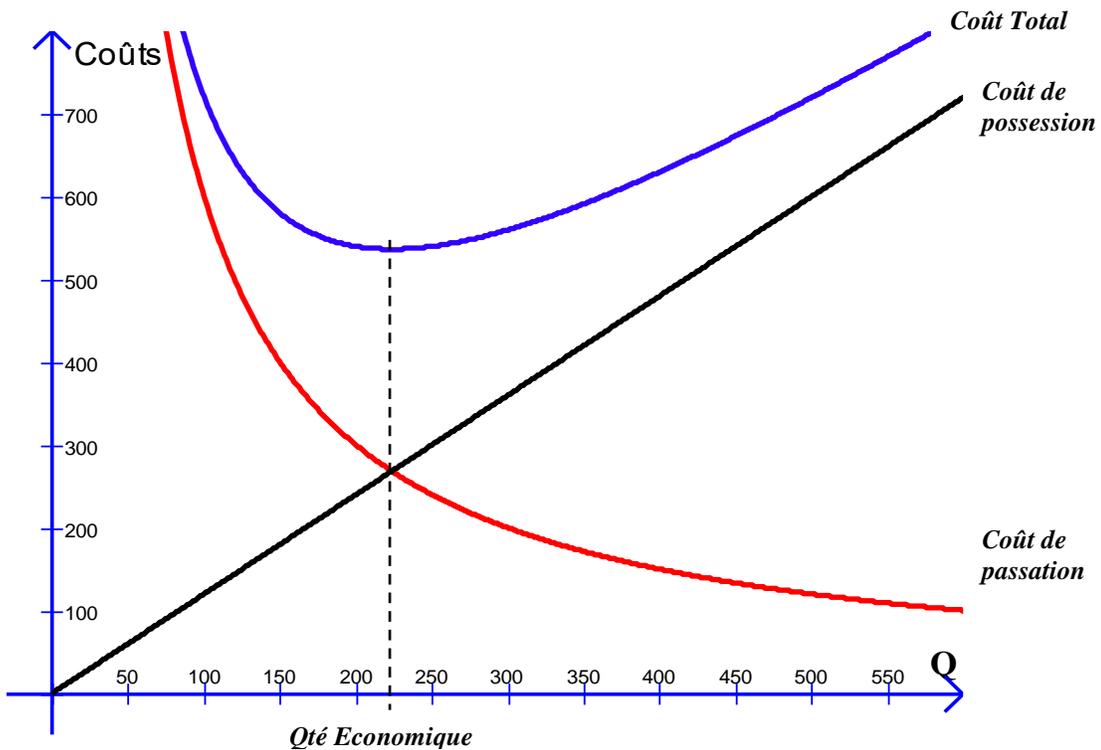
$$\text{Coût possession} = TxPUx \frac{Q}{2}$$

La quantité économique de commande :

Le coût total est donné par la formule :

Coût de passation + Coût de possession

$$\text{Coût total} = Fx \frac{C}{Q} + TxPUx \frac{Q}{2}$$



Ainsi il faut chercher la valeur de quantité économique Q qui minimise la fonction du coût total.

Cette valeur est donnée par la **formule de Wilson** :

$$Q_e = \sqrt{\frac{2xFxC}{TxPU}}$$

On peut ensuite calculer le nombre de commandes à passer dans l'année : $N = \frac{C}{Q}$

Le système de l'approvisionnement périodique :

Nous venons d'évoquer la **formule de Wilson** qui permet de commander des quantités fixes à des dates variables. Le problème est de suivre régulièrement le stock pour constater que le stock atteint le point de commande.

De plus, le service Achats préfère regrouper les commandes dans le temps.

Le système d'approvisionnement périodique consiste à commander des quantités variables à dates fixes. Ce système est connu comme le système à rétablissement de niveau.

La quantité commandée est calculée en tenant compte :

- de la consommation prévue (C),
- du délai d'obtention (D), de la période de révision (R),
- du stock de sécurité (SS),
- de la quantité en commande (QC),
- de la quantité physiquement en stock (S).

$$\text{Quantité à commander} = C \times (D + R) + SS - S - QC$$

Limites du modèle de WILSON

Ce modèle suppose :

Une consommation

- régulière
- continue (pas de sorties de lots)
- importante et connue

Un coût de commande fixe (F)

Un taux de possession

- fixe
- proportionnel aux quantités

Un prix unitaire

- fixe dans le temps
- indépendant des quantités

Pas de contraintes

- groupe des commandes
- possibilités de stockage

Tous ces facteurs sont rarement réunis, et il paraît illusoire d'appliquer des formules dont les différents paramètres sont eux même appréciés avec une marge d'erreur importante.

Le modèle de WILSON reste adapté à une demande globale, régulière, résultant de nombreuses demandes élémentaires. On trouve souvent ce type de demande dans les activités de négoce (stocks de marchandises).

Il est beaucoup moins intéressant pour les activités de fabrication, surtout si les sorties sont irrégulières, et en particulier en cas de besoins liés ou indépendants.

En résumé, le modèle est applicable si la demande est indépendante. Si elle est dépendante, il sera presque toujours inapplicable.

**EXERCICE DE SYNTHÈSE
(Modèle de WILSON)**

Dans les stocks d'une entreprise, on considère les 6 articles A, B, C, D, E, F pour lesquels on a les données suivantes :

		A	B	C	D	E	F
Prix unitaire d'achat (PU)		12	15	16	18	20	6
Frais d'achat (F) 200 Dh							
Coût de possession (t) = 20%							
Délai d'obtention (D)		4	3	4	5	5	3
Consommation annuelle (C)	J	25	80	42	30	19	110
	F	23	75	38	35	18	95
	M	24	70	36	33	19	90
	A	26	73	38	28	18	90
	M	23	70	35	32	21	95
	J	24	70	36	27	20	95
	J	23	70	38	28	19	95
	A	24	75	43	26	20	95
	S	26	75	45	28	22	100
	O	26	75	42	31	21	105
	N	27	82	40	30	23	110
D	29	85	47	32	20	120	
Consommation annuelle		300	900	480	360	240	1200

Calculer pour chacun de ces articles :

- Le stock de sécurité
- Le stock d'alerte
- La quantité économique
- Le nombre de commandes annuelles
- Le coût total unitaire