
Leçon 1

Généralités

Objectifs :

A l'issue de la leçon l'étudiant doit être capable de:

- *découvrir le pourquoi de l'existence des stocks dans l'entreprise,*
- *délimiter les difficultés de gestion liées à ceux-ci et les coûts engendrés par leur présence et leur renouvellement.*

SOMMAIRE

1. PRÉALABLE A LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS ET DES STOCKS.....	3
1.1. LES RAISONS PRINCIPALES DE L'EXISTENCE DES STOCKS.....	3
1.1.1. <i>Variation et saisonnalité de la production face à une demande constante</i>	3
1.1.2. <i>Variation et saisonnalité de la demande</i>	3
1.1.3. <i>Contraintes économiques</i>	3
1.1.4. <i>Causes financières</i>	3
1.1.5. <i>Protection contre les aléas de production ou de transport</i>	3
1.1.6. <i>Régulation de la production</i>	4
1.2. LES DIFFÉRENTS STOCKS DÉTENUS PAR UNE ENTREPRISE.....	4
1.2.1. <i>La définition des stocks par le Plan comptable Général</i>	4
1.2.2. <i>Le vocabulaire de base de la gestion des stocks</i>	6
1.3. LES DIFFÉRENTS LIEUX DE STOCKAGE.....	7
1.3.1. <i>La réception et le contrôle</i>	8
1.3.2. <i>Le stockage en magasin général ou en entrepôt</i>	8
1.3.3. <i>Les en-cours de fabrication</i>	9
1.3.4. <i>Les stocks de produits finis</i>	9
1.4. LES DIFFÉRENTS COÛTS LIÉS À LA GESTION DES STOCKS ET DES APPROVISIONNEMENTS.....	10
1.4.1. <i>Le coût de passation d'une commande à l'extérieur</i>	10
1.4.2. <i>Le coût de possession du stock</i>	10
1.4.3. <i>Le coût de rupture de stock</i>	11
1.4.4. <i>Les coûts d'expédition</i>	12
1.4.5. <i>Le coût de lancement de production</i>	12
1.5. DES MATIÈRES PREMIÈRES AUX PRODUITS FINIS / QUELS STOCKS GÉRER ?	13
1.5.1. <i>La problématique engagée</i>	13
1.5.2. <i>La gestion des approvisionnements dans un univers déterministe (production à l'unité)</i>	14
1.5.3. <i>La gestion des approvisionnements en univers semi-aléatoire (production en grandes séries)</i>	14
1.5.4. <i>La gestion des approvisionnements en univers aléatoire pur (distribution)</i>	14
1.6. LES DIFFÉRENTES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE ASSOCIÉES À LA GESTION DES STOCKS ET DES APPROVISIONNEMENTS.....	15
1.6.1. <i>La direction générale</i>	15
1.6.2. <i>La fonction finance-comptabilité</i>	15
1.6.3. <i>La fonction production</i>	16
1.6.4. <i>La fonction commerciale</i>	16
1.6.5. <i>La fonction achats</i>	16
1.6.6. <i>La fonction approvisionnement (elle-même)</i>	17
1.6.7. <i>La fonction gestion physique des stocks</i>	17
1.7. SCHÉMA DES RELATIONS FONCTIONS / GESTION DES STOCKS.....	17
1.7.1. <i>Le schéma général</i>	17
1.7.2. <i>La relation entre les « achats » et les « approvisionnements »</i>	19

1. PRÉALABLE A LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS ET DES STOCKS

1.1. LES RAISONS PRINCIPALES DE L'EXISTENCE DES STOCKS

1.1.1. Variation et saisonnalité de la production face à une demande constante

La raison initiale a été l'obligation de répondre à une demande constante de produits de première nécessité face à des productions saisonnières (alimentation, chauffage). Cette obligation existe toujours dans de nombreux domaines, et notamment dans celui de l'agroalimentaire où le caractère saisonnier reste fortement marqué.

1.1.2. Variation et saisonnalité de la demande

La demande présente souvent des variations plus ou moins importantes : saisonnières, mensuelles, hebdomadaires, quotidiennes. La saisonnalité est particulièrement marquée dans l'habillement, les articles de mode, de sport, de loisirs, l'automobile (fortes ventes de mars à juin), les fleurs et les plantes (différentes fêtes).

1.1.3. Contraintes économiques

Les fournisseurs sont amenés bien souvent à fixer des quantités minimales de fabrication correspondant à un prix prévu. Les coûts de transport amènent eux aussi à déterminer des quantités minimales de livraison. Les entreprises doivent donc stocker des approvisionnements divers pour des motifs économiques. Le cas des remises consenties en fonction des quantités commandées conduit parfois à accepter des stocks plus importants.

1.1.4. Causes financières

Certaines entreprises stockent des matières coûteuses pour en tirer des bénéfices par la spéculation. L'entreprise joue à terme sur une raréfaction du produit et une montée des prix (cuivre, étain, nickel, platine).

1.1.5. Protection contre les aléas de production ou de transport

Les aléas intervenant dans l'exécution des transports et des livraisons ainsi que dans les cycles de production poussent à la constitution de stocks de sécurité.

1.1.6. Régulation de la production

Durant la production, lorsque celle-ci n'est pas entièrement automatisée, les débits différents des machines ou des hommes amènent au stockage intermédiaire de sous-ensembles divers. Les matières déjà livrées aux ateliers, les pièces en cours d'exécution, les stocks intermédiaires en ateliers constituent les en-cours de fabrication.

1.2. LES DIFFÉRENTS STOCKS DÉTENUS PAR UNE ENTREPRISE

1.2.1. La définition des stocks par le Plan comptable Général

Les stocks et productions en cours sont l'ensemble des biens qui interviennent dans le cycle d'exploitation pour être :

- soit vendus en l'état ou au terme d'un processus de production à venir ou en cours
- soit consommés au premier usage.

On distingue les stocks proprement dits des productions en cours. Les stocks proprement dits comprennent :

- Les approvisionnements (matières premières et fournitures, matières consommables et fournitures)
- Les produits (produits intermédiaires, produits finis, produits résiduels)
- Les marchandises.

Pour les stocks et les en-cours, deux critères de classement ont été retenus :

- La nature physique du bien
- L'ordre chronologique du cycle de production (approvisionnements, production en cours, production, stock à revendre dans l'état)

Pour le classement des biens acquis à l'extérieur et nécessaires à l'exercice de ses activités, l'entreprise utilise le critère de la nature physique. Une nomenclature de biens qui corresponde le mieux aux besoins internes de gestion de l'entreprise doit être établie. Il est recommandé d'établir cette nomenclature en se référant à la nomenclature européenne des produits de telle sorte qu'à son niveau le plus regroupé, la nomenclature interne puisse être :

- Soit identique à la nomenclature officielle
- Soit une simple subdivision de la nomenclature officielle afin que cette dernière puisse être constituée par simple addition.

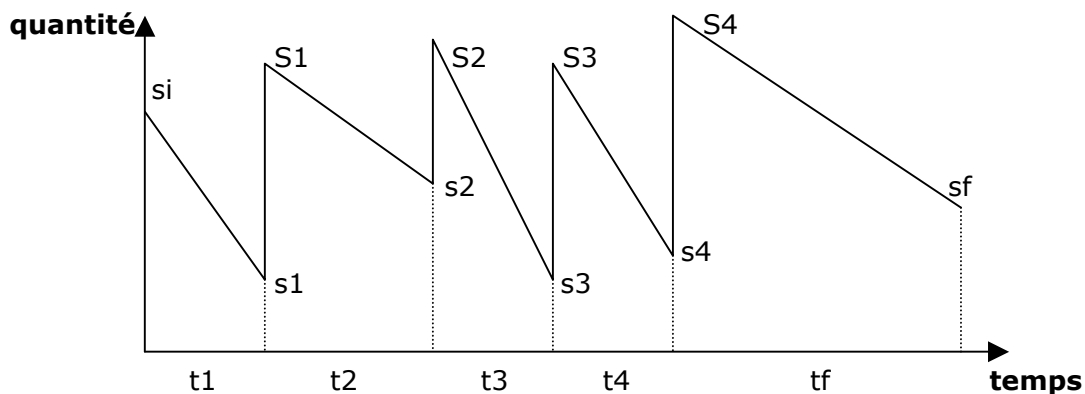
La classe 03 du Plan comptable général destinée à enregistrer les stocks et les en-cours est ainsi subdivisée :

31	MATIÈRES PREMIÈRES ET FOURNITURES
311	Matière ou groupe A
312	Matière ou groupe B
317	Fournitures A, B, C...
32	AUTRES APPROVISIONNEMENTS
321	Matières consommables
3211	Matière ou groupe C
3212	Matière ou groupe D
322	Fournitures consommables
3221	Combustibles
3222	Produits d'entretien
3223	Fournitures d'atelier et d'usine
3224	Fournitures de magasin
3225	Fournitures de bureau
326	Emballages
3261	Emballages perdus
3265	Emballages récupérables non identifiables
3267	Emballages à usage mixte
33	EN-COURS DE PRODUCTION DE BIENS
331	Produits en cours
3311	Produits en cours P1
3312	Produits en cours P2
335	Travaux en cours
3351	Travaux en cours T1
3352	Travaux en cours T2
34	EN-COURS DE PRODUCTION DE SERVICES
341	Etude en cours
3411	Étude en cours E1
3412	Étude en cours E2
345	Prestations de services en cours
3451	Prestations de services en cours S1
3452	Prestations de services en cours S2
35	STOCKS DE PRODUITS
351	Produits intermédiaires
3511	Produit intermédiaire ou groupe A
3512	Produit intermédiaire ou groupe B
355	Produits finis
3551	Produit fini ou groupe A
3552	Produit fini ou groupe B
358	Produits résiduels ou matières de récupération
3581	Déchets
3585	Rebuts
3586	Matières de récupération
36	STOCKS PROVENANT D'IMMOBILISATIONS
37	STOCKS DE MARCHANDISES
371	Marchandise ou groupe A
372	Marchandise ou groupe B

1.2.2. Le vocabulaire de base de la gestion des stocks

CATÉGORIES D'ARTICLES EN STOCK	<ul style="list-style-type: none"> articles de consommation courante (consommation continue et régulière) pièces de sécurité (pièces de rechange) articles en transit (approvisionnés en vue de travaux bien déterminés) articles déclassés (techniquement dépassés ou démodés) déchets de fabrication
COMMANDE	<ul style="list-style-type: none"> commande individuelle passée après consultation des fournisseurs, négociation et signature du bon de commande ordre de livraison dans le cadre d'un marché de longue durée livraison prévue sur une commande à livraisons échelonnées
CONSOMMATION	<ul style="list-style-type: none"> sortie de stock
ENTRÉE EN STOCK	<ul style="list-style-type: none"> livraison du fournisseur retour sur trop-sorti entrée sur récupération rendu sur prêt retour après réparation boni d'inventaire
SORTIE DE STOCK	<ul style="list-style-type: none"> vente perte casse destruction mali d'inventaire
STOCK	<ul style="list-style-type: none"> provision de produits en instance de consommation
TYPES DE STOCKS	<ul style="list-style-type: none"> stock amont (matières et articles approvisionnés pour les besoins de la fabrication) en-cours (articles en cours de transformation) stock-aval (stock de produits finis) stock physique (ensemble des stocks présents) stock virtuel (stock physique - matériel commandé par les clients + matériel commandé aux fournisseurs) stock de sécurité (stock constitué pour maintenir un taux de service pré-défini) stock mort (obsolescence et péremption des produits)
UNITÉ D'ACHAT	<ul style="list-style-type: none"> la plus petite quantité entière que l'on peut acheter auprès du fournisseur
UNITÉ DE COMPTAGE	<ul style="list-style-type: none"> unité avec laquelle est comptée la quantité en stock
UNITÉ DE FACTURATION	<ul style="list-style-type: none"> quantité correspondant au prix de facturation par le fournisseur
UNITÉ D'EMBALLAGE	<ul style="list-style-type: none"> quantité normalement contenue dans l'emballage du fournisseur

1.2.3. La notion de stock moyen



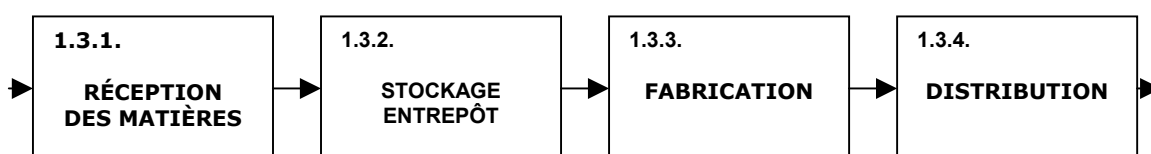
La diminution du stock entre deux livraisons est représentée par une droite. Chaque livraison est représentée par un segment vertical dont la longueur est proportionnelle à la quantité livrée. Le temps est exprimé en semaines ($t_n = n$ semaines). Le stock moyen de la période considérée (année) est donné par la formule suivante :

Stock moyen par période	Pondération de la période	Stock moyen pondéré
$[(s_i+s_1)/2]$	$*t_1$	= ?
$[(S_1+s_2)/2]$	$*t_2$	= ?
$[(S_2+s_3)/2]$	$*t_3$	= ?
$[(S_3+s_4)/2]$	$*t_4$	= ?
$[(S_4+s_f)/2]$	$*t_f$	= ?
Total à diviser par Σ des t		?
= STOCK MOYEN		?

On peut se contenter, pour déterminer le stock moyen, de calculer la moyenne des 12 stocks fin de mois qui donne un résultat très proche de la méthode indiquée.

1.3. LES DIFFÉRENTS LIEUX DE STOCKAGE

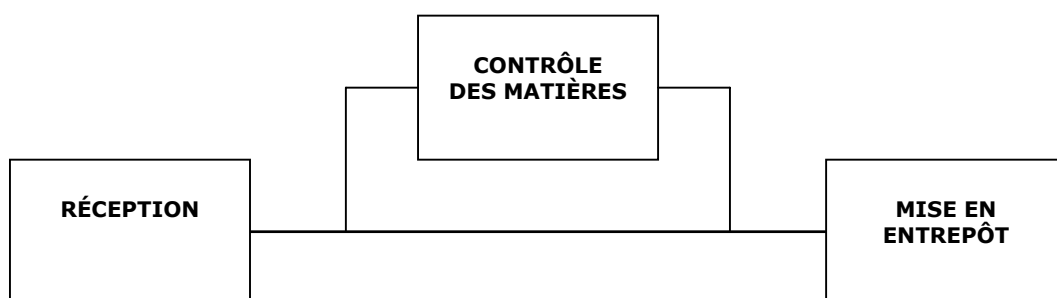
Il est tout à fait possible de retrouver les différents éléments de la nomenclature de la classe 03 en les réintégrant dans un processus complet d'une activité industrielle. La représentation de ce dit processus va permettre de localiser précisément les différents types de stocks présents dans une entreprise qui, par exemple, déclenche divers approvisionnements, gère un processus de fabrication et distribue ses produits finis.



1.3.1. La réception et le contrôle

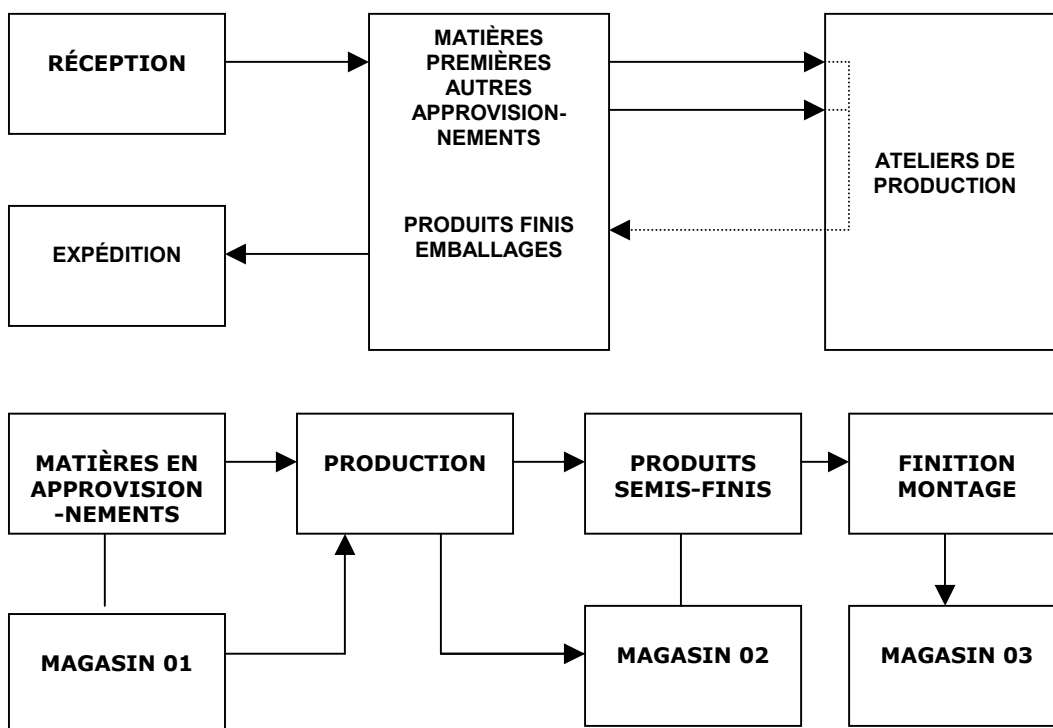
La réception des matières, consommables et autres approvisionnements comprend le déchargement proprement dit et une première et nécessaire vérification de conformité à la commande passée : marques, nombre et état des colis reçus.

Le second contrôle consiste à vérifier que les différents produits reçus correspondent bien aux conditions de qualité requises. Ce contrôle peut s'opérer de façon systématique ou sur prise d'échantillons (tests de teneur en alliages, des normes en mécanique de précision, tests de résistance...).



1.3.2. Le stockage en magasin général ou en entrepôt

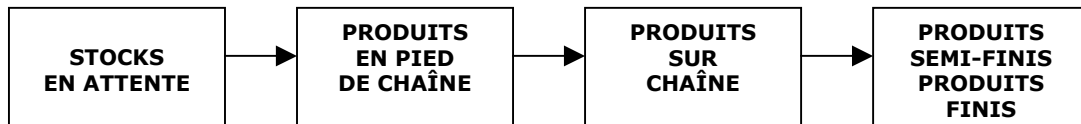
Une fois réceptionnées, les différentes matières sont entreposées en attendant un emploi ultérieur. L'essentiel des stocks observables se trouve donc en entrepôt. Les conditions de leur stockage dépendent du choix de l'entrepôt (surface, hauteur, personnel, moyens de manutention) et de leur nature (problème de poids, d'encombrement ou de conservation). Selon l'organisation de l'entreprise, un seul entrepôt appelé magasin général ou dépôt central peut concentrer l'ensemble des stocks ou le stockage se fera sur n entrepôts spécialisés.



Les problèmes principaux qui se posent à un entrepôt sont les suivants :

- La gestion physique : géographie des lieux, organisation et gestion des emplacements, méthode de stockage, manutention...
- La tenue des stocks : inventaire permanent des stocks et suivi rigoureux des entrées et des sorties

1.3.3. Les en-cours de fabrication



Les stocks en attente sont sortis de l'entrepôt et représentent les matières nécessaires pour une durée déterminée. Ils dépendent des programmes de fabrication à réaliser. Les stocks dits de pied de chaîne sont des matières déjà sorties de l'entrepôt et ayant éventuellement subies quelques transformations (semi-ouvrés). Les produits sur chaîne sont en cours de transformation, d'assemblage et de montage. En fin du processus de fabrication, on obtient soit des produits semi-finis qui seront utilisés dans le cadre d'autres programmes de fabrication, soit des produits finis.

Des contrôles de qualité aux différents stades du processus de fabrication peuvent entraîner des mises définitives au rebut ou des réusinages. Dans ce cas, un stock de produits en attente de reconditionnement est observable.

Les problèmes principaux liés aux en-cours sont relatifs à la disponibilité simultanée des matières premières et des moyens techniques et humains pour réaliser le plan de fabrication.

1.3.4. Les stocks de produits finis



Le choix de la forme de stockage dépend de l'activité et de la conception de la distribution des produits achetés ou fabriqués (gestion centralisée ou décentralisée) et de la nature des produits. Les stocks de produits finis, d'emballages et des divers produits de conditionnement apparaissent donc ici.

Les problèmes qui se posent aux magasins d'expédition sont de deux natures :

- Préparation des commandes clients : elle varie selon les procédures choisies, selon les méthodes d'emballages et selon la gestion administrative (documents d'expédition, de douane, d'étiquetage...)
- Expéditions et livraisons : la gestion des moyens de transports et des tournées de livraison est souvent rattachée au service expédition de l'entrepôt de produits finis.

1.4. LES DIFFÉRENTS COÛTS LIÉS À LA GESTION DES STOCKS ET DES APPROVISIONNEMENTS

1.4.1. Le coût de passation d'une commande à l'extérieur

Le coût de passation de commande correspond à toutes les dépenses engagées pour faire des achats ainsi qu'à toutes celles générées par les contrôles quantitatifs et qualitatifs (contrôle qualité) à la livraison et par la vérification et l'ordonnancement des factures.

- frais de personnel des services (y compris les déplacements et frais de séjour)
- frais accessoires de fonctionnement des services: loyer, éclairage, chauffage, assurance, entretien des locaux occupés...
- frais administratifs : fournitures de bureau, fournitures informatiques, frais postaux...
- amortissement du mobilier, du matériel de bureau et du matériel informatique

Calcul du coût de passation moyen d'une commande :

Pour déterminer le coût de passation moyen d'une commande, on relève soit le nombre total de lignes de commandes figurant sur l'ensemble des commandes annuelles (une ligne étant composée d'un article, d'une quantité, d'un prix, d'un délai), soit le nombre total des lignes de livraison figurant sur l'ensemble des bordereaux de livraison.

Le coût d'une commande dépend de l'importance de l'entreprise et de sa technicité. Dans certains cas, la mise au point d'une commande demande des discussions techniques, des visites en usine, l'établissement d'un cahier des charges. C'est le cas des marchés passés par les services publics ou des marchés de sous-traitance passés par les grandes entreprises.

Coût de passation moyen d'une commande =

coûts totaux d'acquisition / nombre annuel de commandes fournisseurs (de 35 à 150 €)

Coût de passation moyen d'une commande d'un article =

coût de passation moyen d'une commande / nombre moyen d'articles différents commandés en même temps dans une même commande (de 10 à 80 €)

1.4.2. Le coût de possession du stock

Ce coût inhérent à l'existence même du stock comprend deux catégories bien distinctes de coûts : les coûts financiers et les coûts de magasinage.

L'immobilisation du capital :

Les stocks représentent tout d'abord une immobilisation importante de capitaux sans rentabilité (sauf cas exceptionnel de stockage spéculatif). On peut considérer que le coût de cette immobilisation est égal au taux d'intérêt à court terme proposé par les banques.

On peut aussi affecter aux immobilisations de stockage le taux de rendement habituel des investissements déterminé par la direction financière de l'entreprise. Les entreprises qui ne se livrent pas à des études économiques spécifiques peuvent envisager un taux de l'ordre de 8 %.

Les coûts liés au magasinage :

- **valeur locative et entretien des magasins** : détermination d'un coût au mètre carré tenant compte des dépenses liées aux locaux (chauffage, éclairage, entretien...) ; Cette charge quasi fixe est souvent ramenée à un certain % de la valeur stockée : de 0.5 % à 1 %.
- **coûts de manutention** : ces frais varient par paliers en fonction de l'activité du magasin ; sont pris en compte les frais de personnel du magasin et d'autre part l'amortissement et l'entretien des engins et des installations de rangement ; ces frais varient suivant la nature du matériel stocké et particulièrement sa fragilité ; si on les ramène à la valeur stockée, ils peuvent varier de 4 % à 6 % environ.
- **coûts de détérioration par stockage et manutention** : ils dépendent de la nature des produits stockés et varient de 0.2 % à 5 %.
- **coûts de péremption** : dans de nombreux secteurs d'activité, des articles deviennent périmés, soit par changement de modèle ou de standard de sécurité, soit par suite de la fixation de dates limites ; on déterminera des taux rapportés à la valeur stockée variant de 0 % à 3 % ou davantage.
- **coûts d'obsolescence** : ces coûts apparaissent pour tous les articles à évolution relativement rapide ou sensibles à la mode ; les coûts d'obsolescence peuvent varier de 0.5 % à 10 %.

1.4.3. Le coût de rupture de stock

Le coût de rupture correspond à l'ensemble des frais ou dommage subis par l'absence d'un article au moment où il est demandé. On peut retenir :

- le chiffre d'affaires, la marge ou le bénéfice perdu
- la fidélisation : il y a un préjudice commercial si les ruptures sont répétées
- les arrêts de fabrication : la durée de l'immobilisation, les perturbations des programmes, les fabrications retardées, les pénalités en cas d'expédition hors délais prévus... constituent autant de coûts supplémentaires.
- les dépannages : commandes en urgence, achats aux conditions immédiates du marché...

La mesure d'un coût de rupture de stock reste néanmoins une opération assez complexe et il est très difficile d'en donner une idée de grandeur, puisque chaque cas est bien particulier.

1.4.4. Les coûts d'expédition

Les coûts d'expédition comprennent des coûts divers :

- les coûts d'emballage (à intégrer dans le prix de revient)
- les coûts de préparation de commande (saisie, regroupage, colisage, étiquetage)
- les coûts de transport

L'ensemble de ces coûts ne concerne pas réellement la fonction stock et devraient être imputé aux frais de commercialisation des produits vendus.

1.4.5. Le coût de lancement de production

Lorsqu'il s'agit du stock de produits finis ou du stock de produits semi-finis, il n'y a pas de commande proprement dite mais une demande de mise en fabrication. Il n'y a donc pas de frais de passation de commande mais des frais de lancement de fabrication. Ceux-ci comprennent :

- les frais de fonctionnement de la gestion des stocks de produits finis
- les frais de fonctionnement du service ordonnancement
- les frais de nettoyage et de réglage des machines lorsqu'on passe de la fabrication d'un produit à celle d'un autre produit
- le coût du traitement des bons de sortie des matières et de l'outillage nécessaires à la fabrication
- le coût du contrôle de la qualité
- les frais de réception au magasin
- les frais de comptabilité de coût de revient du produit

Le coût de lancement de fabrication d'une série d'un produit, généralement difficile à connaître avec précision, est très variable d'un produit à un autre. Il est souvent compris entre 100 et 1 000 €.

Pour appliquer les méthodes de gestion des stocks aux produits finis, il suffit donc de remplacer le coût de passation de commande d'un article par le coût de lancement du produit étudié.

1.5. DES MATIÈRES PREMIÈRES AUX PRODUITS FINIS / QUELS STOCKS GÉRER ?

1.5.1. La problématique engagée

Tout stock existant joue un rôle essentiel dans l'une des phases du processus de fabrication ou de distribution. Mais tous les stocks ne relèvent pas forcément du domaine de la gestion des stocks proprement dite. En effet, la fonction gestion des stocks et des approvisionnements garde très souvent un domaine d'application bien précis : l'approvisionnement en marchandises, matières, consommables et autres fournitures destinés à être revendu en l'état ou à être combinés dans un processus de production, afin de répondre aux besoins, connus et à prévoir, d'une clientèle (distribution pure et revente en l'état des marchandises) ou de l'entreprise elle-même (production).

Les stocks existant dans la phase de fabrication dépendent directement des programmes et de l'organisation du système de production. La gestion de la production se charge donc de ces stocks et il lui appartient de les gérer. Néanmoins, la réalisation des programmes de fabrication dépend de la disponibilité en entrepôt des approvisionnements demandés.

Les stocks de la phase réception ne sont présents que pour des raisons techniques. Le service des méthodes peut accélérer les opérations de réception, optimiser le nombre d'échantillons soumis à contrôle, diminuer le nombre de contrôles systématiques opérés, mais il n'appartient donc pas toujours aux responsables de la gestion des stocks d'en décider.

Toutefois, la durée de ces opérations de réception quantitative et qualitative doit leur être communiquée, car elle s'ajoute à tous les autres délais (dont le délai de livraison fournisseur) qui séparent la décision de commande du service concerné à la disponibilité sur site de l'article.

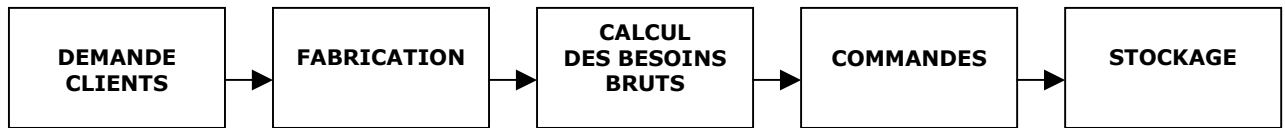
Les stocks de produits finis sont tout d'abord destinés à satisfaire les demandes des clients. Ils contribuent aussi au « lissage » des programmes de production et constituent un tampon entre un processus de fabrication que l'on souhaite organiser le plus économiquement possible (domaine de la gestion de production), et une clientèle dont le rythme et l'importance des commandes est loin d'être régulier dans le temps.

La fonction commerciale de l'entreprise est ici en première ligne alors que la fonction gestion des stocks n'est concernée que partiellement par cet aspect. Les programmes de fabrication dépendent des prévisions de ventes et donc de commandes à servir et sont cadencés par la gestion de la production. Les stocks de produits finis sont un résultat d'un processus ; il s'agit en fait plus d'organisation de l'entreposage que de véritable gestion des stocks.

Néanmoins, ressortent du domaine de la gestion des stocks, les sorties minimales exigées de la production pour satisfaire la demande aléatoire de la clientèle.

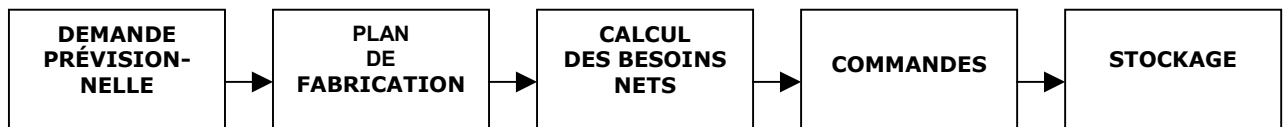
Restent les stocks présent dans l'entrepôt, dont la fonction est de répondre aux besoin du système de production, la préparation des expéditions ou le service direct à la clientèle. Pour cela, des commandes doivent être passées. Il s'agit de déterminer une véritable politique d'approvisionnement, ce qui est la tâche fondamentale de la gestion des stocks. Cette politique d'approvisionnement peut se déterminer selon trois axes principaux présentés ci-dessous.

1.5.2. La gestion des approvisionnements dans un univers déterministe (production à l'unité)



En univers déterministe, les commandes à passer sont suffisamment connues à l'avance pour qu'il soit possible de décider des programmes de production et d'approvisionnements.

1.5.3. La gestion des approvisionnements en univers semi-aléatoire (production en grandes séries)



En univers semi-aléatoire, les plans de fabrication sont établis à partir des demandes prévues. Ces plans ne sont pas nécessairement fermes mais révisables.

1.5.4. La gestion des approvisionnements en univers aléatoire pur (distribution)



En univers aléatoire pur, les commandes aux fournisseurs sont passées directement à partir des prévisions de demandes.

Il existe un cas intermédiaire d'une certaine complexité : celui de la gestion de réparation et de maintenance d'un outil productif où les besoins dépendent du parc machines à entretenir (gestion programmée) et de la nature du constat de défectuosité (gestion prévisionnelle). Très souvent, les pièces de rechange ne sont pas consommées mais réparées : on parlera alors de gestion d'un volant de réparables, méthode qui représente un compromis entre ces deux systèmes de gestion.

1.6. LES DIFFÉRENTES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE ASSOCIÉES À LA GESTION DES STOCKS ET DES APPROVISIONNEMENTS

Si l'on perçoit bien pourquoi la mise en place d'un véritable système de gestion des stocks peut être important pour l'entreprise, il convient de préciser aussi qui est concerné par cette réalisation, en indiquant ce que chacun en attend et aussi ce que le système de gestion exige de lui pour une bonne efficacité de fonctionnement.

1.6.1. La direction générale

Pour ce qui est des problèmes d'approvisionnement, quatre pistes dominent :

- **la réalisation d'un taux de service satisfaisant** : la réalisation d'un taux de service satisfaisant repose tout d'abord sur le choix même de ce taux, dont va dépendre la crédibilité de l'entreprise, la continuité des opérations de production et la rentabilité globale. Le choix d'un objectif de taux de service doit résulter d'une procédure de dialogue entre la direction générale et un système d'information capable de lui indiquer les implications de ses décisions.
- **la réalisation d'un niveau de stock financièrement supportable**
- **le maintien de bonnes relations avec les fournisseurs** : celles-ci sont nécessaires pour négocier les conditions de remises, de ristournes, les conditions de livraisons, les conditions de paiement...
- **la minimisation des coûts de gestion** : il est certain que la politique d'approvisionnement agit directement sur tous les coûts liés à la gestion des stocks et donc sur le prix de revient ; une bonne politique assure alors une meilleure compétitivité.

1.6.2. La fonction finance-comptabilité

Une synchronisation correcte entre les flux physiques et financiers doit permettre, compte tenu des délais de règlements et des durées des processus de production :

- le suivi financier pour la mise en place d'une gestion prévisionnelle de la trésorerie et pour le contrôle des engagements de l'entreprise
- le suivi comptable pour calculer les différents coûts liés à la gestion des approvisionnements

Les responsables de cette fonction doivent être au courant des conditions de règlement fournisseurs et clients, du fonctionnement des entrepôts et magasins (volumes en stocks, frais de personnel, autres charges) et enfin des commandes passées aux fournisseurs ou reçues des clients. Il devient possible alors d'informer le service achats des engagements financiers qu'il crée et de transmettre des informations comptables pertinentes, des indications sur les coûts, des indications sur les prix de revient...

1.6.3. La fonction production

L'objectif essentiel de cette fonction est d'assurer la continuité de la production en respectant les programmes de fabrication et les ordonnancements, et en obtenant les prix de revient industriels les plus faibles.

Il lui faut donc savoir quand les articles à commander seront disponibles. Il est important aussi que les services en charge de la production soient informés de tout événement capable de perturber l'approvisionnement pour éviter des ruptures de stock trop coûteuses, et permettre une programmation de la production plus souple.

1.6.4. La fonction commerciale

Dans le cadre d'une activité de distribution, elle est l'informateur principal de tout ce qui concerne la demande. Il est donc nécessaire qu'elle soit très régulièrement tenue au courant des modifications dans les conditions fournisseurs, et surtout dans les conditions de prix (annonce de hausse de tarifs, annonce de promotions...) et des états des stocks disponibles voire des commandes en cours.

1.6.5. La fonction achats

La fonction achats peut être définie très simplement comme la fonction chargée d'abord de la sélection, du suivi des fournisseurs, puis de la recherche des nouveaux produits, et enfin des négociations avec les fournisseurs.

Même réduite à cette simple définition, il apparaît que la tâche des acheteurs est conséquente... on va donc être en droit d'attendre d'eux qu'ils fournissent toutes les informations :

- sur les fournisseurs et les conditions obtenues (délais, gammes de produits, prix, remises, conditions de règlement...)
- sur les modifications à apporter lorsque les conditions évoluent
- sur les campagnes de publicité ou de promotion faites par les fournisseurs

Cette tâche d'information de la fonction achats est essentielle. Nul ne peut prétendre mettre en place un système de gestion des stocks fiable s'il n'obtient pas l'adhésion la plus totale des acheteurs.

Dans les simples limites de la fonction précisée ci-dessus, les acheteurs attendent de la gestion des stocks les informations sur la manière dont les produits sont distribués :

- chiffre d'affaires par produit, par fournisseur, par année...
- influence des promotions, campagnes... sur ce chiffre
- analyse du rythme des ventes (sorties)
- prévisions des ventes (sorties)
- fiabilité des fournisseurs (respect des délais, des commandes...)

1.6.6. La fonction approvisionnement (elle-même)

De fait, celle-ci ne peut mener à bien sa tâche que si les informations à fournir par les cinq fonctions précédentes sont disponibles. Il s'agit alors :

- de suivre les produits
- de tenir compte des objectifs
- de prendre en compte l'ensemble des contraintes et paramètres (conditions fournisseurs par exemple)
- d'établir des prévisions de besoins
- de passer des commandes en respectant les procédures choisies
- de suivre les commandes en cours en effectuant toutes les relances utiles et en veillant au respect des délais de livraisons

1.6.7. La fonction gestion physique des stocks

L'organisation des entrepôts et des magasins est surtout concernée. Celle-ci exige :

- un état des commandes à recevoir afin de planifier la réception et le contrôle des articles livrés
- un programme des livraisons à effectuer
- la connaissance du nombre de mouvements par produit, pour pouvoir organiser la distribution physique des articles dans l'entrepôt

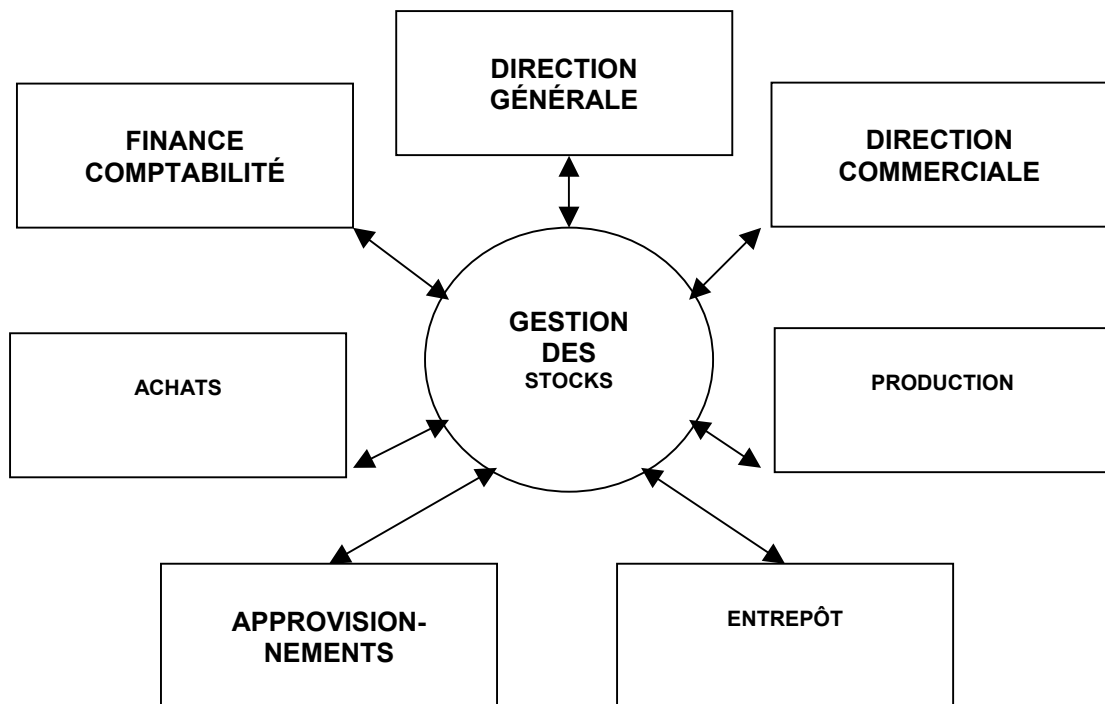
De l'entrepôt doivent provenir toutes les informations sur les entrées et les sorties initialement effectuées, afin d'assurer la tenue permanente des stocks. Il lui sera aussi demandé de procéder à toutes les vérifications et inventaires nécessaires.

Enfin, l'entrepôt et son fonctionnement représente une part notable du coût de possession du stock. Le choix de l'entrepôt étant arrêté, celui des moyens de manutention doit conduire, avec le personnel en place et le plan de rangement de la marchandise, à une recherche de minimisation de ces coûts.

1.7. SCHÉMA DES RELATIONS FONCTIONS / GESTION DES STOCKS

1.7.1. Le schéma général

La représentation choisie du schéma général est celle d'une structure de type rayonnant. Le centre est le système de gestion des stocks. Les diverses fonctions sont réparties autour du centre. Leurs liaisons avec ce dernier sont celles qui ont été exposées au chapitre 1.6.



Toutes ces fonctions ne sont pas forcément présentes de façon distincte dans une entreprise. Il est fréquent que dans une entreprise de taille moyenne, le directeur s'occupe lui-même des relations avec les fournisseurs ou qu'un secrétariat combine plusieurs tâches : expédition des commandes, réception des commandes clients...

Avant tout, l'avantage pratique de cette représentation réside principalement dans la possibilité de comparer la structure théorique avec la structure réelle de l'entreprise. L'analyse de la situation effective permet de répartir entre les fonctions toutes les responsabilités telles qu'elles sont réellement exercées. Indiquer pour chaque fonction « qui fait quoi ? », fait apparaître des dysfonctionnements, des regroupements... Plus particulièrement, on se demandera :

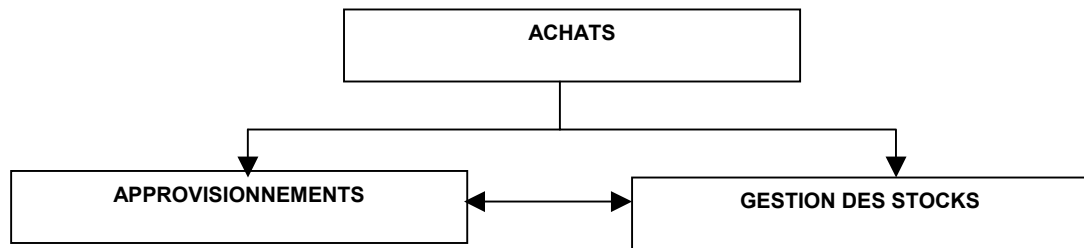
- qui négocie avec les fournisseurs ?
- qui passe les commandes ?
- qui définit les objectifs ?
- qui reçoit des commandes des clients ?
- qui peut sortir un article de l'entrepôt ?

La situation idéale (mais souvent théorique) est que pour chaque question posée, la réponse corresponde à une fonction bien précise.

1.7.2. La relation entre les « achats » et les « approvisionnements »

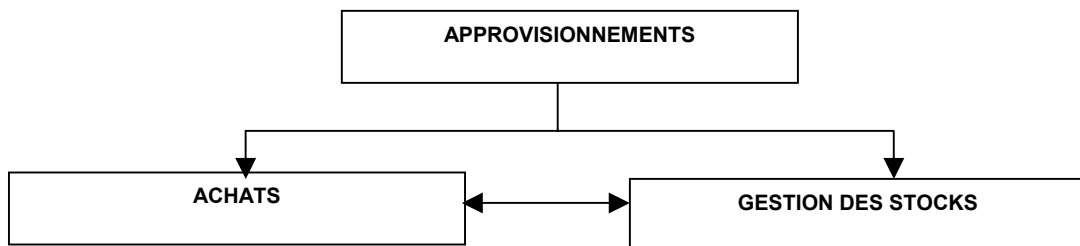
Ces deux fonctions sont bien évidemment interdépendantes. Dans la réalité d'une entreprise, elles sont souvent soit hiérarchisées, soit groupées dans une structure plus globale, soit indépendantes, soit confondues. Ces différentes situations peuvent se décliner de la façon suivante :

La fonction achats englobe les approvisionnements :



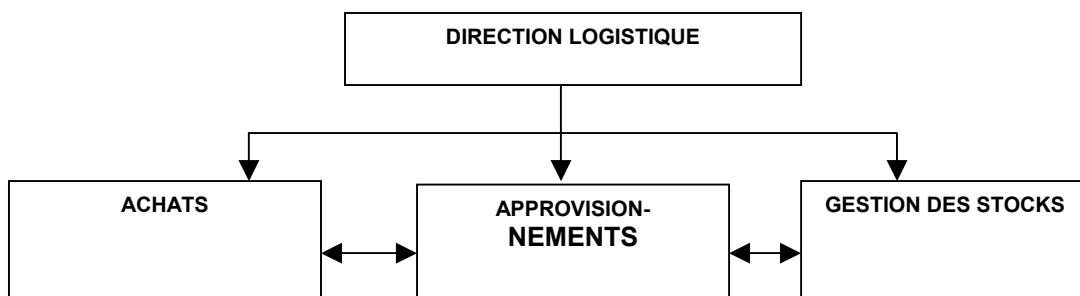
Cette situation se retrouve très souvent chaque fois que les conditions d'achats sont très variables et que leur incidence sur les résultats de l'entreprise peut être forte. Ce sera, par exemple, le cas de certaines centrales d'achat, où les négociations avec les fournisseurs conditionnent la compétitivité des magasins rattachés à la centrale et où les cascades de promotions, campagnes publicitaires, offres spéciales... donnent aux acheteurs le premier rôle.

La fonction approvisionnements commande les achats :



Dans cette situation, les conditions d'achats peuvent être établies et fixées pour des durées déterminées. De plus, il est possible que dans ce type d'entreprise, l'approvisionnement soit réputé prioritaire (entreprises de production par exemple).

Les deux fonctions sont intégrées dans une autre structure :



La structure englobante peut être la direction générale elle-même ou une division logistique, qui intègre souvent dans ce cas aussi la fonction entrepôt. Les relations fonctionnelles sont horizontales, alors que dans les hypothèses précédentes, elles étaient verticales suivant en cela l'organigramme lui-même.

Achats et approvisionnements sont confondus :

Les mêmes personnes négocient et commandent. Il s'agit de situations où les stratégies déterminent les décisions d'approvisionnement. On observe généralement cela lorsque la décision de commande doit suivre très rapidement la négociation d'achat.

Les achats sur des marchés internationaux à fortes fluctuations des cours, les achats de lots d'articles ou de produits sensibles aux modes, ceux de produits frais ou uniquement sur promotions ou offres particulières entrent dans cette catégorie. La décision d'achat se doit d'être rapide et sera encadrée éventuellement par des autorisations de la fonction direction générale et des avis de la fonction finance / comptabilité.