
Leçon 2

Gestion sélective des approvisionnementnements et des stocks

Objectif :

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

- *prendre en compte les paramètres différents de gestion des stocks dans un univers de distribution ou de production.*

SOMMAIRE

2. LA GESTION SÉLECTIVE DES APPROVISIONNEMENTS ET DES STOCKS	3
2.1. LES ARTICLES DESTINÉS À LA VENTE	3
2.1.1. <i>Distribution en triangle (chaînes spécialisées, concessionnaires...)</i>	4
2.1.2. <i>Distribution en sablier (succursalisme, chaînes volontaires, sociétés coopératives...)</i>	4
2.1.3. <i>Distribution par entrepôts éclatés (centrale d'achat avec entrepôt central et plate-formes régionales)</i>	5
2.1.4. <i>Les principaux types d'articles de distribution</i>	5
2.2. LES ARTICLES DESTINÉS À LA PRODUCTION	7
2.2.1. <i>L'influence du mode de production</i>	7
2.2.2. <i>Les principaux types d'articles de production</i>	7

2. LA GESTION SÉLECTIVE DES APPROVISIONNEMENTS ET DES STOCKS

Si l'on prend en compte la grande diversité des articles gérables en stocks, on peut craindre qu'il ne soit pas possible de créer un système global de gestion. Les articles d'une même famille, ou provenant d'un même fournisseur, peuvent être de nature différente, se vendre ou être utilisés en interne selon des systèmes peu comparables.

Selon qu'ils soient destinés à la vente ou incorporés dans un cycle de fabrication, les problèmes qu'ils posent dans le cadre de leur approvisionnement ne sont pas nécessairement les mêmes. Il paraît donc nécessaire d'examiner l'environnement de gestion tout autant que l'article géré.

2.1. LES ARTICLES DESTINÉS À LA VENTE

Dans une entreprise dont l'activité principale ou unique est la distribution, le flux de produit se schématise de façon très simple :

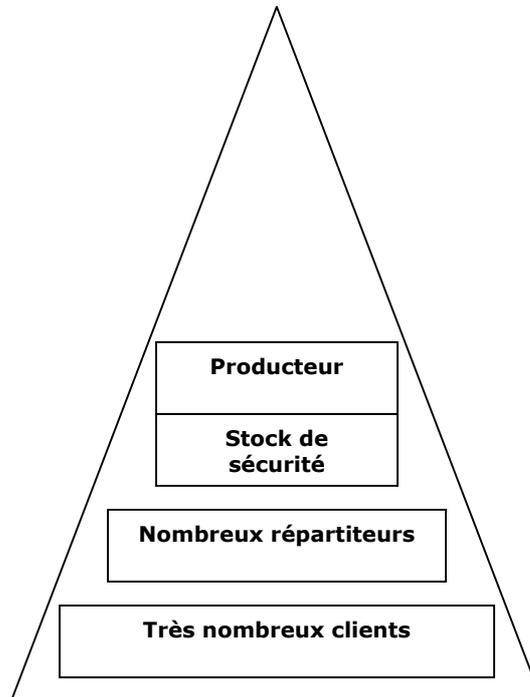


La démarche essentielle de la gestion de ces flux peut être déclinée en quatre étapes élémentaires et successives :

- enregistrement de l'historique des ventes
- estimation du passé (tendance et saisonnalité)
- prévision des futures ventes
- détermination de la décision de réapprovisionnement

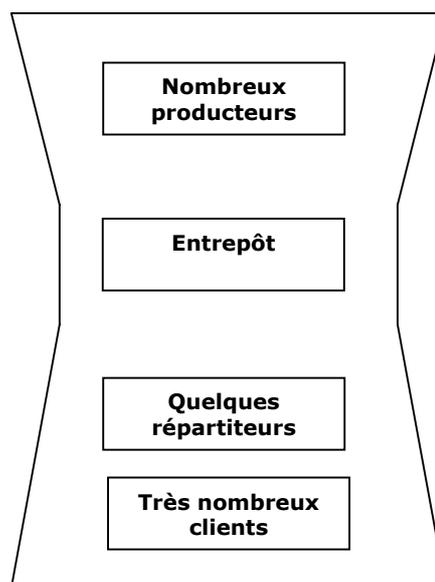
La simplicité de ce schéma ne doit pas faire oublier la multitude des contraintes de gestion dues soit au mode de distribution, soit aux spécificités de l'article.

2.1.1. Distribution en triangle (chaînes spécialisées, concessionnaires...)



Pour éviter des surstocks à chaque point de vente, ce mode de distribution impose généralement que la gestion soit centralisée et que le stock de sécurité soit unique et situé en amont. De plus, une grande souplesse et une grande rapidité de réapprovisionnement des points de vente sont souvent nécessaires.

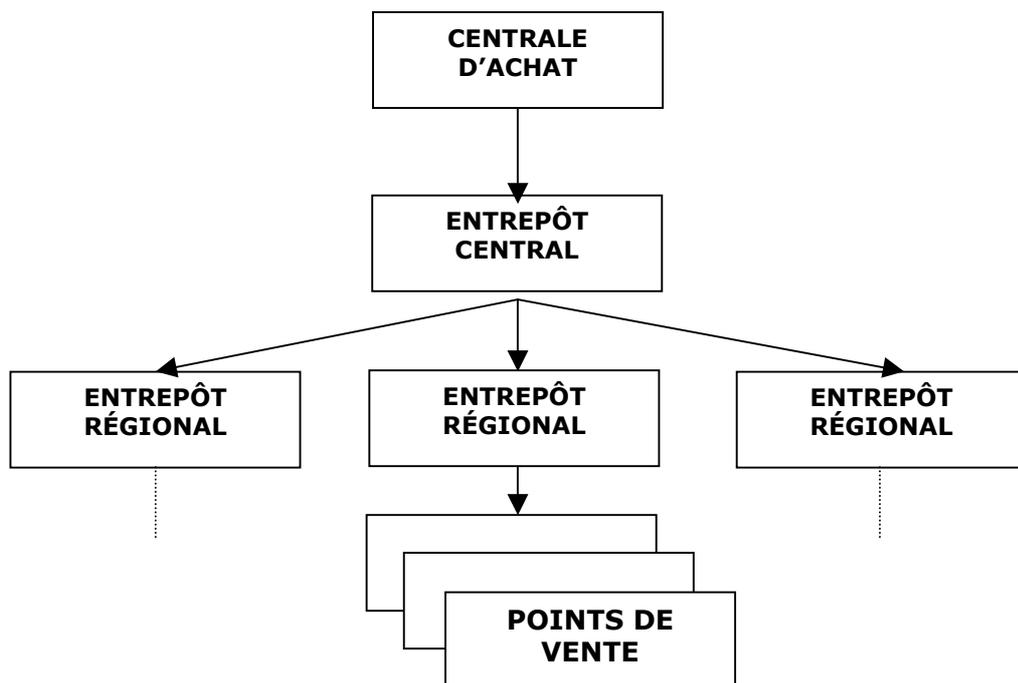
2.1.2. Distribution en sablier (succursalisme, chaînes volontaires, sociétés coopératives...)



Un entrepôt est généralement nécessaire afin de réapprovisionner par grandes quantités pour bénéficier de meilleures conditions d'acquisition. Une autre caractéristique de ce type de circuit est la nécessité de diminuer les coûts logistiques de réapprovisionnement et de répartition : d'où une technique de groupage fournisseurs et de préparation des livraisons.

2.1.3. Distribution par entrepôts éclatés (centrale d'achat avec entrepôt central et plate-formes régionales)

Les points de vente sont approvisionnés à partir d'entrepôts régionaux, eux-mêmes rattachés ou non à un dépôt central, mais dans chaque cas à une centrale d'achat.



En résumé, et sans aborder d'autres types de vente (ventes par réseaux, vente par correspondance, vente en ligne...), le mode de distribution, par ses caractéristiques relationnelles avec les fournisseurs d'une part, avec la clientèle d'autre part, contraint la fonction approvisionnement à respecter certaines règles, traditions et méthodes. Ces processus sont d'autant plus diversifiés que, dans une même entreprise, l'article géré lui-même impose ses propres contraintes.

2.1.4. Les principaux types d'articles de distribution

Le but n'est point de fournir une liste complète des articles existant en distribution mais, au travers d'exemples, de démontrer la nécessaire liaison type d'article/type de gestion.

Articles permanents de débit important :

Pour ces articles, une gestion des stocks de type classique peut être mise en place. Cependant, en fonction des problèmes spécifiques de chaque article, des aménagements particuliers sont souvent nécessaires (saisonnalité des ventes par exemple). De la même façon, des méthodes différentes de suivi des produits peuvent se révéler indispensables : c'est ainsi que la fréquence de révision devra être d'autant plus grande qu'il s'agit de produits à faible durée de vie (produits frais) ou dont la demande connaît des variations soudaines de grande amplitude (eaux minérales).

Outre ces articles, on peut citer :

- les spiritueux (importance de la législation fiscale et douanière)
- l'épicerie sèche (importance de la gestion du linéaire)
- les produits surgelés (conditions de manutention et de conservation très onéreuses)
- certains articles de quincaillerie et de bricolage
- les articles textiles permanents et classiques

Articles permanents de débit plus faible :

Ces articles se rencontrent très souvent en quincaillerie et bricolage où plus de la moitié des collections se vendent à des cadences mensuelles unitaires, pour certains articles d'ameublement. Deux aspects particuliers méritent d'être soulignés dans ce cas :

- le choix des articles tout d'abord, car bien souvent, les fournisseurs imposent des contraintes relativement lourdes (minimum de commandes), qui entraînent plusieurs mois d'immobilisations en stocks ; il est important alors de faire un choix, à la fois technique et financier.
- la méthode de réapprovisionnement choisie ensuite qui dépend des relations avec les fournisseurs et exige une grande souplesse d'adaptation.

Les articles de saison :

Ce sont des articles de durée éphémère, mais présents chaque année. On y retrouve aussi bien des articles de bazar (jouets de Noël et décorations) que des articles textiles (maillots de bains...) ou alimentaires (chocolats de Noël ou de Pâques...). La gestion de tels articles consiste à évaluer, plusieurs mois à l'avance, le total des ventes espérées, et à lancer une commande d'approvisionnement globale et unique.

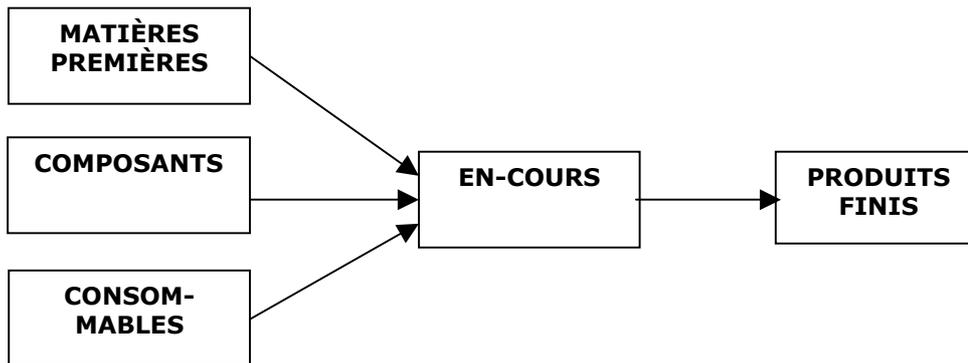
Les articles de pure mode :

La gestion des articles de pure mode, qui ne sont présentés qu'une année, pendant une période restreinte, repose sur une seule commande principale, décidée plusieurs mois ou un an à l'avance. Il faut alors faire la part entre s'approvisionner confortablement pour ne pas perdre du chiffre d'affaires et ne pas conserver de surplus inutilisables.

Cette brève liste d'articles permet de montrer combien la caractéristique de l'article influence son mode de gestion. Nous sommes loin du simple schéma fournisseurs/stocks/clients... Mais dans l'environnement de la production, les choses sont encore plus complexes...

2.2. LES ARTICLES DESTINÉS À LA PRODUCTION

En production, les flux d'entrées et les flux de sorties sont relatifs à des produits différents.



2.2.1. L'influence du mode de production

Le processus devient plus complexe que dans la distribution. Les contraintes sont plus formelles : pour gérer correctement les stocks de réapprovisionnement, il faut simultanément tenir à jour les nomenclatures et savoir ordonnancer la production.

Mais, dans tous les cas, le processus de réapprovisionnement peut se décomposer en quatre étapes :

- estimation et prévision des commandes clients
- détermination des cadences de production en fonction des prévisions et des carnets de commande, des stocks de produits finis, des délais de livraisons, des en-cours de production et de l'horizon déterminé des plannings fermes
- détermination des besoins bruts en composants selon les cadences de production et les nomenclatures
- détermination des réapprovisionnements ou besoins nets en fonction des besoins bruts, des délais fournisseurs, des stocks disponibles et des en-cours des différents ateliers de fabrication

2.2.2. Les principaux types d'articles de production

En matière de gestion des stocks, il convient de préciser si nous nous intéressons aux produits finis, aux en-cours, ou aux approvisionnements (matières premières, composants et autres consommables) et dans ce dernier cas, de s'attacher au type d'articles.

Les produits finis :

Cette gestion a pour objectif de rechercher le meilleur équilibre entre le désir de la fonction commerciale de suivre au plus près les variations de la demande et le désir de la fonction production qui demande le meilleur « confort », c'est-à-dire les cadences les plus stables possibles.

Les en-cours :

La gestion des en-cours mérite d'afficher un double but :

- **suivi financier :** la gestion des en-cours est essentielle en comptabilité analytique ; elle permet le suivi des valeurs ajoutées et la pertinente détermination des prix de revient de fabrication.
- **suivi de la fabrication :** l'ensemble des stocks intermédiaires doit être présent afin de respecter le planning de charge de chaque atelier de fabrication.

Les matières premières :

L'approvisionnement des matières premières demande la connaissance des objectifs à long terme de l'entreprise. Le caractère fréquemment spéculatif et l'aspect souvent international de ces approvisionnements en font souvent le domaine réservé de la direction générale ou de la direction financière qui suit de très près les intentions de commandes répertoriées par la fonction achats.

La gestion des stocks de matières premières ne se résume donc pas à appliquer de simples règles de gestion. La recherche des meilleures sources d'approvisionnement, la négociation des conditions d'achat, le financement de ce type de valeurs d'exploitation sont les principales préoccupations de cette gestion.

Les composants :

L'approvisionnement des composants relève de la fonction achats et son mode de gestion a pour unique objectif la satisfaction des besoins des ateliers de production. Bien évidemment, les notions de qualité et de respect des délais restent pour ces gestions les principaux paramètres.

Les consommables :

Ces articles sont nécessaires aux ateliers de production, mais n'entrent pas dans la composition du produit fini. Les gestionnaires d'atelier doivent souvent en assurer le suivi et la gestion, avec une liberté suffisante pour ne pas gêner la production par manque de produits annexes, généralement de faible poids dans le prix de revient des produits finis.