



Université IBN ZOHR  
AGADIR



# **RECHERCHE**

## **sur :**

---

### **La gestion des approvisionnements et des stocks au sein de l'entreprise**

**Fait par :**

- **MOUSTACH Souad (G4)**
- **CHIBANI Soumaya(G4)**
- **RABIOU MOHAMADOU Abdoulmajid (G4)**
- **LAHMER Manal (G5)**

**encadré par : Dr Hassan BLIHI**

**[Le 20 Novembre 2008]**

## *Introduction*

A l'heure de la mondialisation de l'économie, où l'environnement fortement concurrentiel des entreprises, n'autorise aucune erreur de gestion, la plupart des entreprises des pays en voie de développement tant du secteur public que privé font malheureusement face à des difficultés énormes de gestion. Comme entre autres difficultés, la gestion des approvisionnements et des stocks constitue de plus en plus une préoccupation des dirigeants d'entreprises.

Aussi, les entreprises sont-elles astreintes à l'élaboration des stratégies leur permettant d'atteindre leurs objectifs à travers une distribution régulière et croissante de leurs produits. En amont de toute distribution de produits finis, il est sans nul doute que l'approvisionnement et le stockage des intrants et produits finis constituent une action d'importance capitale. Aussi capitale en ce sens qu'elle se justifie par le souci légitime de pérenniser le cycle d'exploitation.

En effet, les stocks constituent des valeurs d'exploitation à gérer. Toutefois, leurs existences engendrent des coûts. Lorsque des stocks sont moins importants, l'entreprise est menacée de rupture de stock qui désorganise le processus de fabrication. Cette rupture crée des coûts supplémentaires et surtout entache l'image de marque de l'entreprise. A contrario, lorsque les stocks sont trop importants, ils constituent des immobilisations qui gonflent le prix de revient et perturbent l'équilibre de la trésorerie.

Aussi, il urge pour toute entreprise d'instituer impérativement une gestion saine des stocks dont elle a la possession. Toute optimisation de la gestion s'accompagne inévitablement de la recherche de la minimisation des coûts des produits laquelle dépend d'une bonne politique d'approvisionnement et d'une gestion rationnelle et adéquate des stocks. L'importance de la gestion des stocks n'est donc plus démontrée de nos jours. Mais elle reste un concept vaste et complexe, encore mal perçu par certains chefs d'entreprises. Il apparaît donc nécessaire aux décideurs d'entreprise qui ont la charge de la gestion des stocks de se mettre au travail pour accorder à cette discipline toute son importance.

Et c'est en considération de l'importance de cette discipline qu'est la gestion des stocks que nous avons décidé d'étudier cette notion : "Politique d'approvisionnement et de gestion des stocks dans une entreprise.

**Le travail se mènera à travers les grands axes suivants :**

Section 1: la gestion des approvisionnements

I –Définition

II- Les objectifs de l’approvisionnement

III- Le processus traditionnel d’approvisionnement

IV- Les nouvelles stratégies d’approvisionnement

Section 2 : la gestion des stocks

I- Définition et Typologie des stocks

II- Les fonctions des stocks

III-La gestion des stocks

IV- La Gestion Administrative des stocks

V- La Gestion Matérielle des stocks

VI- Le progrès technique et la gestion de stock : l’informatisation et l’automatisation :

***Section1 :***

# *La gestion des approvisionnements*

## I-Définition :

La politique d'approvisionnement est un ensemble d'actions prises par l'entreprise en vue de se doter de biens ou de services. Cette politique est conditionnée par un certain nombre de données ou de choix qui représente pour le gestionnaire des contraintes à gérer :

Que faut-il commander ?

A qui faut-il commander ?

Comment faut-il commander ?

Comment stocker les biens commandés ?

La fonction approvisionnement se situe en amont de la production dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. La nature des approvisionnements traités est très variée : matières premières, pièces de rechange, matières consommables, emballage, marchandise, mais aussi énergie, sous-traitance, transport, investissements...

La mission de la fonction «Approvisionnement» est de procurer à l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité, les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont l'entreprise a besoin pour ses activités.

## II-Les objectifs de l'approvisionnement :

La mission générale de la fonction de l'approvisionnement est de mettre à la disposition des unités de production les biens en qualité et quantité suffisantes. Ceci est réalisé selon les objectifs suivants :

### **A-Objectif de fonctionnement**

Le service achat doit mettre à la disposition du service production des quantités de matières suffisantes pour son bon fonctionnement afin d'éviter tout arrêt ou ralentissement de la fabrication dans la mesure où toute rupture de stock implique une perte des clients ou un retard dans le programme de production.

### **B-Objectif de qualité**

La qualité est une condition importante pour la réussite d'un produit. Le choix du produit et de fournisseur de qualité assure une sécurité indispensable pour l'entreprise. Par un tel choix, l'entreprise réduit les coûts inutiles (coûts des malfaçons, des déchets, des retards ou erreurs de livraisons...) l'objectif de qualité participe énormément à l'objectif de compétitivité (concurrence entre les entreprises).

### **C-Objectif des coûts**

Les services d'approvisionnement cherchent toujours à réduire les coûts d'achat (par le choix du fournisseur offrant des prix plus avantageux) et à minimiser les coûts de stockage (ne stocker que si c'est nécessaire).

### III-Le processus traditionnel d'approvisionnement :

#### **A-Détermination des besoins**

S'approvisionner relève d'un constat, chaque fois qu'il y a un manque de matières, fournitures, marchandises... La détermination de ces besoins dans tous les services de l'entreprise permet d'établir des programmes d'approvisionnement : les achats à effectuer, les délais de livraison, les prix...

#### **B-Sélection des fournisseurs**

Une fois les besoins en approvisionnement sont déterminés, l'entreprise passe à la prise de décision d'achat et pour cela, elle est obligée de consulter plusieurs fournisseurs et de choisir le fournisseur le plus avantageux.

Le bien à acheter(ou services) peut être soit déjà connu sur le marché soit totalement nouveau. Dans tous les cas l'entreprise peut faire appel aux fournisseurs habituels à des fournisseurs nouveaux comme elle peut effectuer un appel d'offre sur le marché national ou international.

Les fournisseurs sont généralement sélectionnés sur les critères suivants :

- Le prix ;
- La qualité ;
- Le délai de livraison ;
- Le mode et les conditions de paiement ;
- La réputation.

#### **C-La commande**

Sur le plan de traitement administratif une opération d'achat entraîne l'exécution d'un certain nombre de travaux et la création d'un certain nombre de documents.

- La demande d'achat : c'est document émis par le service demandeur(le magasin), il comporte les informations suivantes :

Numéro de commande ;  
Nom du service utilisateur ;  
Référence des biens à acheter ;  
Signature u demandeur.

Ce document est établi en plusieurs exemplaires :

- 1 doit rester au magasin ;
- 3 sont adressés au service des achats.

- La commande : elle est rédigée par les services achats aux fournisseurs par le biais d'un bon de commande, ou bulletin de commande.

Ce document est établi en 5 exemplaires :

- 2 adressés au fournisseur (1 reviendra au service achat signé par le fournisseur)
- 1 va au servi comptabilité ;
- 2 sont adressés au magasin.

- La réception et le contrôle : une fois passé, la commande doit être suivie : les libellés de livraison sont surveillés.

La réception est organisée et planifiée et contrôlée dans le temps et l'espace ;

Les marchandises, produit ou matières sont contrôlés en quantité et qualité : physiquement et qualitativement.

Après le contrôle, ils seront stockés au magasin ce qui posera le problème de l'importance de leur gestion.

## IV-Les nouvelles stratégies d'approvisionnement :

La gestion moderne des approvisionnements s'inscrit dans le cadre d'une stratégie poussant à un arbitrage entre plusieurs paramètres et privilégiant des actions de partenariat et d'association.

### **A-Dominer les approvisionnements :**

Par la diversification de ses activités, l'entreprise sera capable de dominer le marché à mont de ses approvisionnements (ex : les entreprises publiques marocaines).

### **B-Imposer ses choix en matière d'approvisionnement :**

Sans s'intéresser à la production des matières dont elle a besoin, l'entreprise peut dicter sa politique à ses fournisseurs par le biais d'une domination commerciale au niveau de ses approvisionnement : c'est le cas des entreprises sous traitantes.

### **C-Approvisionnement et analyse de la valeur :**

L'analyse et la valeur est une approche organisée et créatrice dont le but est détecter les couts inutiles, autrement dit, ceux qui n'apportent rien sur le plan de la qualité, l'usage, de l'appartenance ou d'une particularité intéressantes pour le client.

Cette approche appliquée aux provisionnements permet :

De procéder à une analyse critique du produit et ses attributs afin de déceler toute particularité d'une matière qui n'apporte rien au produit et par là même au client ;

D'analyser la fonctionnalité de la matière en fonction de son prix et même de son cout d'achat ;

D'insérer la notion de prix et de qualité de la matière par l'entreprise ;

De normaliser les produits achetés.

### **D-Gérer l'information relative aux approvisionnements :**

Qu'elle soit l'information interne ou externe, l'information relative aux marchés en amont et aux provisionnements doit être recherchée et organisée d'une façon rationnelle :

L'information interne provenant des différents services ne peut être qu'un gage de la qualité et de satisfaction du client suivant l'optique marketing ;

L'information externe peut avoir plusieurs origines ;

Les publications officielles, les publications des chambres de commerce et d'industrie, les publications des associations provisionnelles ou aryanisme indépendants...

### **E-Institution des partenaires :**

C'est l'établissement des relations entre acheteurs et vendeurs pouvant donner naissance à une coopération durable entre les deux partenaires. Ainsi, l'acheteur traite, avec un nombre limité de fournisseurs proches géographiquement et susceptibles d'assurer une livraison juste à temps.

## Section2 :

# La gestion des stocks

### I-Définition et typologie des stocks :

#### **A-Définition :**

Les stocks sont les biens qui entrent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour être vendus en l'état ou après production ou transformation ou être consommés à la première utilisation. Se sont l'ensemble des matières premières, marchandises, fournitures, produits semi-finis, produits finis, produits en cours, emballages...

#### **B-Typologie :**

##### *1) Stocks et immobilisations :*

La qualification de stock pour un bien ne dépend pas de la nature du bien, mais de sa destination : sont considérés comme des stocks les biens destinés à être revendus, et non à être conservés dans l'entreprise pour y être utilisés (immobilisations). Exemple : dans une entreprise d'achat et vente de matériel informatique, les ordinateurs sont des éléments de stocks, sauf ceux qui sont mis en service pour ses propres besoins, qui sont des immobilisations.

##### *2) Les stocks se différencient selon leur origine :*

- Stocks achetés : matières, fournitures et emballages (comptes 312) et marchandises (comptes 311)
- Stocks produits : produits intermédiaires ou finis (comptes 314 et 315) en cours de production (comptes 313)

### II-Les fonctions des stocks :

#### **A-Economique :**

La première fonction est liée à l'idée d'économie d'échelle, dès que le nombre de commande est réduit, on remarque l'existence d'un coût entraîné par le lancement d'une commande et qui ne dépend pas de la quantité commandée. Le fait de commander des quantités plus importantes (qui seront stockées) permet de réduire le nombre de commande et induit naturellement, la baisse des charges dues à la passation de commandes.

De plus, en achetant des quantités plus importantes, l'entreprise peut bénéficier d'escomptes sur quantité. Les remises peuvent être intéressantes et importantes par rapport au coût du stockage.

#### **B-Spéculation :**

Si l'on peut prévoir les hausses (ou les baisses) des prix, l'entreprise a tout intérêt à constituer des stocks. Ainsi, elle peut éviter d'acheter plus tard à un prix plus élevé. Les produits stockés peuvent aussi être vendus à des prix supérieurs. Dans certaines situations, les stocks peuvent être utilisés pour influencer les prix.

### **C-Sécurité :**

Les stocks peuvent servir pour parer aux fluctuations de la demande des clients (elle peut être plus importante que prévu) et pour pallier aux longs délais de livraison (des retards peuvent se produire). Le stock agit donc contre l'effet de l'incertitude.

### **D-Technique :**

Le stockage est parfois indispensable au procédé de fabrication, comme par exemple au séchage du bois, l'affinage du fromage ou le vieillissement des vins ...

### **E-Régulation :**

Régulation de la production : lorsque la production n'est pas continue, il est nécessaire de "faire des provisions" pour répondre à la consommation durant les périodes de baisse de production.

Régulation du cycle de production : A l'intérieur de l'entreprise, une activité doit disposer des produits

dont elle a besoin d'une manière instantanée. Par contre, l'entreprise acquiert ces produits auprès de ses fournisseurs dans des délais qui peuvent être beaucoup plus longs.

La constitution des stocks permet de garantir la continuité des activités et permet à l'entreprise de produire à un rythme stable.

La présence de stocks intermédiaires dans une chaîne de production réduit le risque d'arrêt de la production en cas de panne de l'une des machines.

De l'autre côté, un niveau faible des stocks augmente le risque de rupture et peut provoquer l'arrêt de production. La non-satisfaction de la demande du client peut avoir des conséquences négatives (perte de la confiance du client) en plus du manque à gagner.

## III-La gestion des stocks :

Essentiellement, la gestion des stocks considère deux questions :

– comment peut-on maintenir le stock à un niveau suffisamment élevé?

– que signifie exactement "suffisamment" ici c'est à dire combien doit-on stocker?

Le but de la gestion des stocks est justement de déterminer les moments et les quantités optimales de commande afin de satisfaire la demande des clients en minimisant les coûts. Le critère usuel d'optimisation est celui de l'espérance des coûts (par période, dans le long terme), éventuellement sous contrainte de niveau de service.

### **A) Les indicateurs de gestion des stocks :**

Pour une bonne maîtrise de ses stocks, l'entreprise utilise différents indicateurs de gestion des stocks :

- Stock de sécurité : c'est la quantité en dessous de laquelle il ne faut pas descendre
- Stock d'alerte : c'est la quantité qui détermine le déclenchement de la commande, en fonction du délai habituel de livraison



- Stock minimum : c'est la quantité correspondant à la consommation pendant le délai réapprovisionnement, donc  $\text{stock minimum} = \text{stock d'alerte} - \text{stock de sécurité}$
- Stock maximum : il est fonction de l'espace de stockage disponible, mais aussi du coût que représente l'achat par avance du stock

### **B) Les documents de gestion des stocks :**

Pour un bon suivi des mouvements de stocks, l'entreprise utilise des documents plus ou moins normalisés :

- Bon de livraison (ou de réception ou d'entrée) des matières, marchandises, produits, où l'on enregistre par type d'élément, les caractéristiques, la date d'entrée en stock, les quantités et prix unitaires de chaque élément.
- Bon de sortie (ou d'enlèvement ou de matière) : date, caractéristiques, quantités, prix unitaires .

### IV- La gestion administrative des stocks :

Les tâches administratives effectuées dans les magasins sont nombreuses et d'une importance particulière. Ainsi, par exemple, les enregistrements d'entrée et de sortie permettent d'effectuer des statistiques sur les articles stockés.

De ce fait, on peut distinguer les tâches administratives qui accompagnent certaines opérations matérielles comme suit :

Opérations matérielles	Tâches administratives
Réception	-contrôle des marchandises livrées -contrôle de la facture -paiement des frais de transport -établissement d'un bon de réception -saisie de la livraison sur ordinateur ou sur Fiche Stock
Rangement	-indication sur l'ordinateur ou sur les fiches de rangements -les contrôles des emplacements libres restants
Conservation	-contrôle régulier des conditions de stockage -faire l'inventaire au maximum une fois par exercice comptable -établissement et mise à jour +des FS qui permettent notamment le processus de réapprovisionnement

	+des F de casier qui reste en permanence dans le casier où est rangé l'article
La sortie du stock	-la réception des ordres de sortie  -rédaction des bons de sortie  -transmission d'un exemplaire de bon de sortie au service comptable ou au service d'approvisionnement.

## V- La gestion matérielle des stocks :

Après livraison, les marchandises doivent être stockées d'une manière rationnelle et économique. Pour ce, le personnel magasinier qui s'en occupe joue un rôle important du moment qu'il doit avoir les compétences nécessaires lui permettant de mieux assurer son travail.

- Le personnel magasinier :

L'efficacité du système de gestion de stock de l'entreprise est liée à la compétence du personnel affecté au magasin. Il s'avère donc nécessaire de sélectionner les magasiniers à partir du critère réel de formation qui portera sur :

- Le principe de stockage
- Le plan de stock
- Le fonctionnement et les caractéristiques techniques du matériel :
  - ✓ Les codes, l'enregistrement sur clavier...
  - ✓ La sécurité : risques d'accidents, incendies et les règles de stockage des produits à risques comme par exemple les produits périssables ou fragiles.
- La gestion administrative du stock : suivi des articles par fiches, par factures, travaux d'inventaires.

- Les moyens matériels :

L'importance du stockage, l'évolution des techniques et des principes de gestion du matériel de stock, conduisent aujourd'hui les entreprises à concevoir les entrepôts avec un même soin de suite de production.

A partir sur une réflexion sur ses besoins, l'entreprise élabore un schéma directeur qui définit les principales orientations retenues.

Qu'il s'agisse de stockage du parc ou d'entrepôt, les solutions proposées aux problèmes confrontés doivent prendre en considération les multiples contraintes liées notamment à la diversité des produits stockés :

L'état du produit : est-il solide, liquide ou gazeux ?

Les conditions de sa conservation : au frais, absence de lumière,...

Est-ce un matériel particulièrement fragile ou dangereux ?...

- L'organisation de l'entrepôt :

Une attention particulière doit être au choix de l'entrepôt. Un tel choix doit être basé sur des critères liés à la nature du magasin lui-même et à la nature des produits stockés.

L'organisation matérielle du magasin nécessite alors :

Une codification du produit pour faciliter le rangement et le traitement des informations qui s'y attachent.

Un meilleur emplacement des articles stockés pour faciliter l'accès au produit désiré ;

Protection des stocks contre la chaleur, l'humidité..

## VI- Le progrès technique et la gestion de stock : l'informatisation et l'automatisation :

La compétitivité des entreprises se construit aujourd'hui par un recours à la fois plus fréquent et plus intensif à des technologies de production avancées. Cette pénétration de la productique s'effectue par la mise en œuvre de dispositifs et systèmes technologiques concourant simultanément à l'automatisation des ateliers de fabrication et à l'informatisation des fonctions connexes.

Les technologies de la productique pénètrent et informatisent les fonctions connexes de la fabrication, principalement via les opérations de gestion de production ; la gestion des stocks et des approvisionnements est la plus diffusée. Par exemple au niveau de la suivie des mouvements des stocks il existe deux outils : La fiche de stocks et le cadencier qui sont des documents sur lesquels sont enregistrés les informations se rapportant à une marchandise, depuis la commande au fournisseur jusqu'à la vente au client. Le suivi des stocks peut être assuré manuellement. Cependant l'utilisation d'un matériel informatique permet d'être plus performant en améliorant la qualité du travail.

Certes, la conception des systèmes informatiques a évolué en tant qu'éléments intégrés au service des entreprises.

Au début on avait une conception très centralisée du système informatique. L'ordinateur était une machine très chère, très grande et très complexe, qui pouvait être seulement maniée par un personnel très spécialisé. Les principales tâches qu'on lui confiait étaient orientées vers le traitement massif d'information structurée en processus répétitifs ou de grande complexité.

Par la suite, l'informatique a commencé à se rapprocher de l'utilisateur final, avec l'apparition des terminaux interactifs et avec le concept du travail en temps réel. Dans ce cadre, la saisie de l'information s'effectuait là où elle se produisait. Cela a permis:

- de réduire puis de faire disparaître la nécessité de codifier les données;
- la résolution rapide des problèmes de validation;
- l'obtention des résultats par l'utilisateur final directement sur son poste.

### *Exemple : un site web de commande en ligne*

cet outil s'est enrichi d'un module de gestion des abonnements réactifs. Maintenant, pour améliorer encore la fluidité des échanges de nouveaux services sont proposés : l'impression, sur les bordereaux de livraison, d'un code à barres associé à chaque référence produit, le maillon indispensable pour simplifier la réception des produits, notamment le transfert vers le logiciel de gestion de stock des informations relatives aux produits commandés.

### **La commande internet**

Ce nouveau service a permis, entre autre, de gagner du temps et de supprimer les erreurs de saisie manuelle.

Les avantages de la prise de commande :

- estimation des besoins selon la consommation moyenne. (de 1 à 3 mois)
- visualisation de la dernière commande (quantité et date)
- information sur les ruptures de stock et les changements de références
- gestion des abonnements (abonnements en ligne, modification des quantités, ajout de produit, anticipation de la livraison)
- personnalisation (accès aux différents comptes de facturation, lieux de livraison)
- valorisation selon les conditions commerciales du client.

Lors du suivi de votre commande :

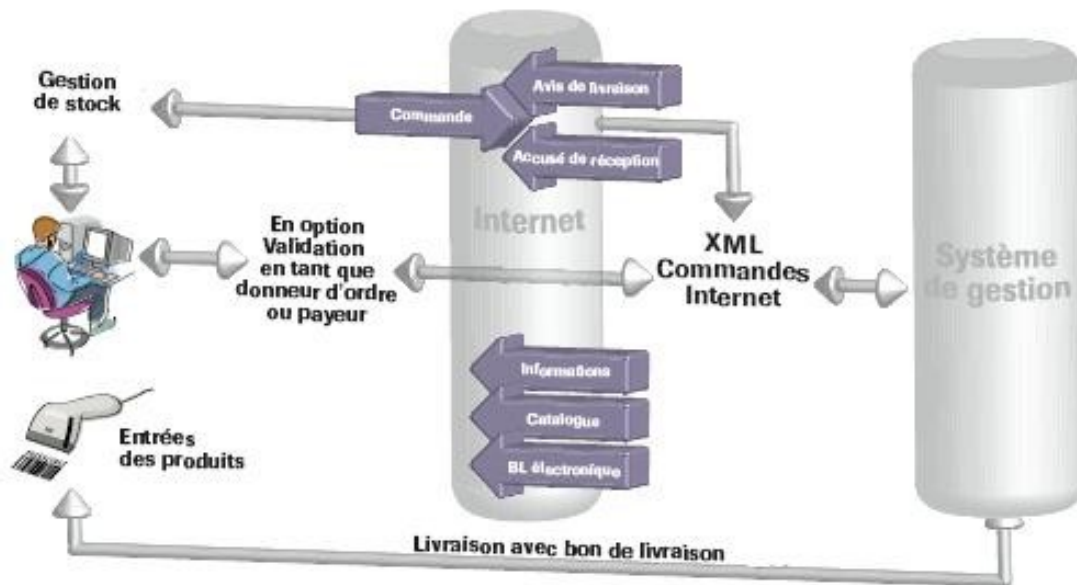
- suivi des “reste à livrer”
- traçabilité des produits (n° de lots et dates de péremption)
- contenu exact de la livraison
- simplification de la réception (BL électronique)
- avis d’expédition (e-mail envoyé dès la prise en charge par le transporteur, informations sur le produit manquant)
- flash info
- historique de vos commandes

### **Interfaçage avec les logiciels de gestion de stock**

Pour progresser dans l’automatisation et la simplification du processus de commande, les sociétés éditrices de logiciels de gestion de stocks ont toutes les informations leur permettant de développer l’interfaçage de leur logiciel de gestion de stocks au site de commandes.

Cet interfaçage va permettre dans un premier temps de charger le catalogue de l’entreprise en question sur son logiciel de stock avec une mise à jour régulière. Dès lors, chaque fois qu’on crée un bon de commande, après validation, celui-ci est transformé en fichier XML et envoyé par e-mail pour s’intégrer automatiquement sur le site Internet .

L’entreprise reçoit automatiquement un accusé de réception confirmant la prise en compte de la commande et les éventuels problèmes rencontrés lors de son traitement (changement de référence, rupture de stock...), ainsi qu’un avis d’envoi de la commande au départ du centre logistique, accompagné d’un bon de livraison électronique pour mise à jour du stock



Ainsi, ces trois outils que sont :

- le site Internet
- l'interfaçage avec les logiciels de gestion de stock
- les codes à barres sur les bons de livraison (le schéma si dessus) donnent une solution globale d'aide à la gestion des réactifs :
- minimum de saisies manuelles
- traçabilité des commandes
- information en temps réel sur les produits et leur disponibilité
- mise à jour facilitée de votre stock
- gain de temps moins de fax et de téléphone

## **Conclusion**

La vie et la survie d'une entreprise dépendent non seulement des hommes qui l'animent, de ses partenaires et de son environnement mais aussi et surtout d'une stratégie d'approvisionnement et de gestion des stocks plus efficace.

Or les résultats de nos recherches montrent que la plupart d'entre elles ne respectent pas les principes de réapprovisionnement et ne gèrent pas de façon rationnelle et efficace leurs stocks. Si cette gestion actuelle des stocks permet aux dirigeants d'atteindre leurs objectifs et nous en doutons, la résolution des problèmes constatés pourrait les aider à améliorer la gestion de leur stock et par ricochet la rentabilité et la performance de l'entreprise.

Bien que cette situation soit inquiétante, elle n'est pas dramatique même si elle pourrait le devenir. Pour éviter qu'on en arrive là, nous espérons que nos suggestions lui permettront de redynamiser l'approvisionnement et la gestion de ses stocks.

Cependant, il faudrait remarquer qu'aucun mode de gestion n'est exempt d'insuffisance surtout dans un environnement instable et de haute concurrence. Ce n'est que la remise en cause permanente des méthodes qui permet de se rapprocher de l'idéal qu'est une bonne gestion.

## **Bibliographie**

- ❖ <http://adiph.org/antares/gestion.htm>
- ❖ <http://phylog.club.fr/gstock9.htm>
- ❖ Article « La phobie des distributeurs, c'est de ne pas livrer » de L'ECONOMISTE 2001, Propos recueillis par Abashi SHAMAMBA
- ❖ Livre : « Gestion de l'approvisionnement des stocks » PAUL FOURNIER , JEAN-PIERRE Ménard paru le 01/04/2004