

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'une licence en Sciences de Gestion

Option : Management

LA GESTION DES ACHATS AU SEIN D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE

« Cas

Présenté par :

Omar BIBOUCHE

» wers »

Encadré par :

Mr. Karim CHACHOUA

Année Universitaire : 2012 - 2013

Remerciements

Avant tout je remercie Allah qui, grâce à sa bénédiction et à sa clémence m'a permis d'achever ce travail.

Je tiens à remercier vivement mon encadreur
Mr Karim CHACHOUA pour son aide et ses remarques durant la réalisation de ce travail.

Un grand merci à tout le personnel du Département d'achats du Sheraton d'Oran pour m'avoir encadré tout au long de mon stage et plus précisément au chef des achats et son adjoint ; Mr Med Lamine OUIS et Mr Sofiane YACOUBI, sans oublier la très aimable secrétaire Melle Lamia GHOMARI.

Je remercie toute personne ayant contribué de près ou de loin à ma formation ainsi qu'à l'élaboration de ce modeste travail.

Dédicace

Puisqu'une dédicace est censée être un hommage rendu aux personnes qu'on aime le plus, je voudrais dédier ce mémoire à ma mère, qui est sans doute, l'unique raison de ma réussite...

Table des matières

Introduction générale.....(1)

Partie théorique :

CHAPITRE I : LA FONCTION APPROVISIONNEMENT

I. Présentation.....(3)

1. Définition.....(3)

2. Remarque et terminologie.....(3)

3. La politique d'approvisionnement.....(4)

II. L'importance de l'approvisionnement(4)

1. Cas des entreprises industrielles.....(5)

A. *Objectifs de la fonction Approvisionnement*(5)

B. *Relation avec les autres fonctions de l'entreprise*(5)

C. *Place des Approvisionnements dans l'entreprise*.....(6)

2. Cas des entreprises commerciales.....(7)

III. Le service d'approvisionnement et la nécessité d'un personnel commercial.....(7)

1. La division de la fonction « approvisionnement » en service.....(7)

- a. *Dans une entreprise industrielle*.....(7)
- b. *La réception des représentants*(8)

2. Nécessité d'avoir un personnel commercial qualifié(8)

IV. **Mission de la fonction approvisionnement**(9)

V. **La gestion de service d'approvisionnement**(9)

VI. **La détermination des besoins**(10)

VII. **L'étude sur les différents aspects d'approvisionnement**.....(11)

a. Le délai d'approvisionnement.....(11)

b. La quantité(11)

c. Le coût(12)

d. La qualité(13)

VIII. **Les sources d'approvisionnement**(14)

CHAPITRE II : LA FONCTION ACHAT

I. **Présentation**.....(15)

1. Définition.....(15)

2. La fonction achat vue à travers ses objectifs.....(16)

3. La politique d'achat(16)

4. L'organisation de la fonction achat(16)

5. La mission de la fonction achat(17)

6. Les différents types d'achats(18)

II. **La procédure d'achat**(19)

1. La demande d'achat.....(19)

2. L'appel d'offres(19)

3. L'évaluation et sélection des fournisseurs(20)

4. La passation de la commande	(21)
5. Le contrat	(21)
6. Réception du matériel	(21)
7. Réception de la facture	(22)
III. La fonction achat au sein d'une entreprise ou d'un groupe industriel.....	(23)
IV. La relation des achats de l'entreprise	(26)
a. Connaissance active et approfondie du marché amont	(26)
b. La provocation des offres	(27)
c. La synthèse des informations (le tableau de comparaison)	(27)
d. Le choix du fournisseur	(28)

CHAPITRE III : LA GESTION DES STOCKS ET LE BUDGET DES

APPROVISIONNEMENTS

Section 1 : la gestion des stocks

I. La notion du stock	(31)
1. Qu'est-ce qu'un stock ?.....	(31)
a. Pourquoi y'a-t-il de stock ?.....	(32)
b. La finalité de la gestion des stocks	(33)
c. Les différents types de stock	(33)
2. A quelle date l'entreprise doit réapprovisionner ses stocks ?.....	(34)
a. Les flux d'entrée et de sortie sont connus et réguliers	(34)
b. Les flux de sortie sont irréguliers	(34)
c. La prise en compte des délais d'approvisionnement (le stock d'alerte)	(35)
d. La gestion des stocks en univers incertain.....	(35)
3. Quelle quantité l'entreprise doit-elle commander ?.....	(35)
a. Le volume de réapprovisionnement dépend du système de gestion des stocks retenu.....	(35)
b. De nombreux facteurs influent sur le volume des approvisionnements	(36)
II. La gestion économique des stocks	(37)
• La rentabilité d'un service d'approvisionnement	(37)
a. l'aspect économique du problème	(37)
b. La détermination de la cadence approvisionnement.....	(40)
III. Les prévisions d'achat.....	(41)

Section 2 : Le budget des approvisionnements

I. Elaboration d'un budget des approvisionnements.....	(44)
• Les idées directrices de la gestion des stocks	(44)

a.	Les différentes notions de stock	(44)
b.	Classification des articles en stocks	(45)
II.	Les éléments du budget des approvisionnements	(45)
III.	L'établissement du budget	(46)
•	La méthode graphique.....	(47)
•	La méthode comptable	(47)

Partie pratique :

CHAPITRE IV : CAS DU SHERATON HOTELS & TOWERS

I.	Introduction	(48)
•	Présentation de l'hôtel.....	(48)
•	Organigramme.....	(49)
II.	Principe général de la procédure d'achat en hôtel.....	(50)
1.	Champ d'application de la procédure d'appel d'offres	(50)
2.	Achats exceptionnels.....	(51)
III.	Instruments et méthodes de travail.....	(51)
1.	Commission des achats	(51)
2.	Méthodes de travail.....	(53)
•	Cas des achats des denrées périssables.....	(53)
a.	<i>La demande d'achats</i>	<i>(53)</i>
b.	<i>Le bon de commande.....</i>	<i>(56)</i>
c.	<i>Livraison et réception des marchandises</i>	<i>(58)</i>
d.	<i>Factures.....</i>	<i>(59)</i>
•	Cas des achats des denrées périssables.....	(60)
	Conclusion générale.....	(61)
	Bibliographie.....	(62)

Introduction générale :

Face à l'internationalisation des marchés dans une économie de concurrence et d'abondance, face à des producteurs et des fournisseurs multiples qui nous proposent des matières, des produits, des biens et des services en quantités souvent illimitées, les achats deviennent, plus que toute autre fonction, la fonction clé pour la pérennité, le développement et la croissance de l'entreprise, en un mot pour sa compétitivité.

Pour de nombreuses entreprises, dont les achats représentent un pourcentage important du chiffre d'affaires, l'amélioration des résultats financiers passe aujourd'hui par les achats. C'est pourquoi, la fonction « Achat », qui par le passé était une fonction administrative, devient une fonction très complète. Elle associe à la fois un rôle de communication doublé d'un rôle de marketing et de gestionnaire doté de nombreuses responsabilités.

Pour être efficace la fonction « Achat » doit être complétée par un système d'Approvisionnement rigoureux, ce dernier se trouve au cœur des activités de l'entreprise, ses principales responsabilités sont associées au contrôle des sorties de fonds qui représentent des dépenses de l'entreprise.

La fonction Achat/Approvisionnements est responsable de l'acquisition de tous les autres biens ou services nécessaires (matières premières, composants et semi- finis, fournitures d'exploitation, transport, autres services ...), cette responsabilité se traduit par la mission d'acquérir le bien ou service demandé, au niveau de la qualité voulue, en quantité souhaitée, au coût le plus bas et dans les délais attendus. C'est pourquoi une décision d'achat se prend généralement en équipe, chaque service apporte une contribution différente orientée vers la même fin. Soit le mieux-être pour l'entreprise.

Le but de notre sujet est de traiter tous les éléments essentiels pour apprendre à bien gérer les Approvisionnements, les Achats et la Gestion des Stocks d'une entreprise industrielle.

Donc la question qui s'impose actuellement est :

Comment gérer les achats dans une entreprise industrielle ?

Ce mémoire est composé de deux parties :

- * Une partie théorique ;
- * Une partie pratique ;

La partie théorique donne un aperçu sur les différentes définitions et les fonctions importantes

d'Approvisionnement, d'Achat et de la Gestion des Stocks. Nous tenterons de comprendre leurs processus et

faire ressortir les concepts stratégiques principaux qui garantissent une continuité dans le cycle de vie économique de l'entreprise.

La deuxième partie de notre travail porte sur une étude pratique et concrète au sein d'une entreprise industrielle, en l'occurrence :

SHERATON Hotels & Towers.

A travers cette étude, nous allons essayer de clarifier le déroulement et la mise en œuvre de la procédure appliquée pour la gestion des achats.

CHAPITRE I

La Fonction

Approvisionnement

CHAPITRE I : LA FONCTION APPROVISIONNEMENT :

Le service Approvisionnement doit apporter deux types de contributions à l'entreprise : gérer adéquatement les ressources mises à sa disposition et remplir une fonction de sécurité pour l'entreprise, les *actionnaires* et les personnes qui ont besoin de *ses services*. Son rôle doit être pris au sérieux, car *sa* collaboration à la *mission* de l'entreprise est importante.

I. PRESENTATION :

1. Définition :

C'est l'ensemble des opérations qui permettent de mettre à la disposition d'un utilisateur, un besoin ou un service non disponible dans l'entreprise correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité dans un temps déterminé à un coût minimum.¹

¹ Olivier BRUEL « Politique d'achat et gestion des approvisionnements » Edition DUNOD, 1999.

2. Remarques et terminologie :

Fonction Achat, Approvisionnement, commercial amont : c'est plutôt contradictoire puisque le commercial *concerne* l'Aval. Les services d'Achat vont mettre en place des méthodes de négociation à l'Achat. Ils doivent se soumettre aux impératifs de la mercatique et des besoins dus à l'écoute et à l'orientation client. L'entreprise, *externe* de plus en plus des fonctions qu'elle assurait auparavant. La fonction Approvisionnement regroupe la fonction Achat, la logistique et la gestion des stocks.

3. La politique d'Approvisionnement:

C'est l'ensemble des règles qu'une entreprise se fixe pour ces Approvisionnements; l'homogénéité des méthodes d'Approvisionnement dans l'entreprise est une meilleure compréhension de la politique d'Approvisionnement.

Cela permet un gain de temps, et des contrôles facilités et plus rigoureux.

Cela doit être cohérent *avec les* objectifs *généraux* de l'entreprise, et *avec* la politique d'ensemble qu'elle suit.

Dans le cas d'une politique de qualité totale, elle doit s'appliquer aussi à *ses* fournisseurs, d'autre part *ces derniers* doivent accepter de subir des contrôles techniques *dans leurs usines* et dans la gestion même de celles-ci.

3

II. L'IMPORTANCE DE L'APPROVISIONNEMENT :

Tout en se concentrant sur la vision, la mission, les buts et les objectifs de l'entreprise, le service des approvisionnements tente d'améliorer les sept critères essentiels qui sont :

- Un volume de stock optimal qui tient compte de la quantité nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise, sans négliger les prévisions face à l'environnement extérieur de l'entreprise ;

- Un approvisionnement de la meilleure **qualité** ;
- Une livraison **sans délai** ;
- Une livraison au **lieu** désiré ;
- La prestation d'un **service** professionnel ;

- Un approvisionnement provenant de la meilleure **source** ;

Un approvisionnement au **coût** le plus bas.

1. Cas des entreprises industrielles :

4

A. Objectifs de la fonction Approvisionnement :

C'est de chercher une qualité adaptée au service que la clientèle attend du produit fabriqué : c'est l'analyse de la valeur.

Il faut parler de qualité optimale, il faut éviter d'acheter de qualité maximale, il faut réaliser la meilleure liaison [prix /qualité /délais de livraison]. D'après cela on détermine les services et la quantité.

Contribuer à améliorer la rentabilité de l'entreprise en agissant sur les coûts, et en s'efforçant de réduire les coûts d'achat, et en améliorant la gestion des fonds. Transmettre aux autres services de l'entreprise des informations sur le marché amont.

B. Relation avec les autres fonctions de l'entreprise :

- **La fonction production :**

La fonction production est dépendante de la fonction /Approvisionnement, ces deux services doivent être sous la responsabilité de deux (02) directeurs et autonomes l'un par rapport à l'autre.

- **Les défauts :**

La qualité recherchée est toujours la qualité maximale.

Les stocks sont très importants pour avoir une marge de sécurité importante. Ils vont avoir tendance à fabriquer tout ce qu'ils peuvent dans l'entreprise au lieu d'essayer de l'avoir ailleurs à un autre coût, c'est à dire à l'extérieur pour un coût inférieur.

5

Il faut que les deux responsables (Approvisionnement et production) soient sur un pied d'égalité et se distinguent par la définition du poste.

- ***La fonction commerciale :***

C'est être en contact permanent *avec* les entreprises extérieures, renseigner la fonction commerciale sur les possibilités du marché amont et s'informer des méthodes commerciales des fournisseurs.

- ***Les services comptables et financiers et le contrôle de gestion :***

C'est une part importante des coûts. Les capitaux *engagés* sont importants, le mode de règlement est important et il faut vérifier si on est dans le budget.

C. place des Approvisionnements dans l'entreprise:

La responsabilité des approvisionnements doit faire partie du comité de direction de l'entreprise, sur le même pied d'égalité que les autres.

2. Cas des entreprises commerciales :

Certaines entreprises ont mis des organismes pour s'occuper de leurs achats : des centrales d'achat. Elles sont spécialisées dans l'Approvisionnement. On distingue le commerce de gros et de détail : c'est à

dire l'achat au producteur pour approvisionner le commerce de détail. Le gros ne doit pas être déconnecté du détail.

III. LE SERVICE D'APPROVISIONNEMENT ET LA NECESSITE D'UN PERSONNEL COMMERCIAL

1. La division de la fonction « Approvisionnement » en service :

a) Dans une entreprise industrielle :

C'est la division classique en deux grands services :

- **Service des achats** : il s'occupe de prévoir les besoins, de la réalisation et du suivi des achats, de la gestion économique des stocks, du contrôle administratif des livraisons.
- **Service des magasins** : il s'occupe de la gestion physique des stocks, c'est-à-dire tout ce qui est contrôle des livraisons, quantité et qualité.

b) La réception des représentants :

Il existe deux types :

- * **Les centrales d'achat et de services** qui assurent l'achat et le stockage et organisent le réapprovisionnement des lieux de vente.

- * **Les centrales de référencement** qui ont un effectif très réduit. Elles ne font que négocier les contrats qui sont importants, elles ne s'occupent pas du stockage.

2. Nécessité d'avoir un personnel commercial qualifié :

Les négociations commerciales à l'achat sont relativement difficiles, il faut une compétence dans plusieurs domaines pour la négociation commerciale. Cette négociation doit avoir des qualités : elle doit être organisée, méthodique, il faut faire preuve de ténacité, montrer des capacités de communication et de négociation, avoir l'esprit marketing orienté vers le client et la bonne gestion après l'achat.

IV. MISSION DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENT :

- Exploitation du calcul des besoins ;
- Traitement des demandes d'achat ;
- Passation des commandes de réapprovisionnement ;
- Passation des commandes de dépannage ;
- Suivi des contrats ;

- Relance des livraisons ;
- Suivi des litiges ;
- Contrôle des performances des fournisseurs ;
- Gestion des stocks ;
- Gestion de la sous-traitance de charges (conjoncturelle).

V. LA GESTION DE SERVICE D'APPROVISIONNEMENT :

Un service des approvisionnements doit pouvoir compter sur une expertise multidisciplinaire capable de satisfaire tous les désirs des personnes qui font une demande "La fonction approvisionnement doit adopter un rôle plus stratégique et plus proactif qui influencera positivement sur la direction dans sa prise de décisions stratégiques plutôt que d'agir comme l'intermédiaire dans la réalisation des objectifs des autres fonctions de l'entreprise."²

De nos jours, les demandes sont de plus en plus techniques et complexes à cause entre autre, des facteurs suivants :

- L'importance de contrôler le coût d'acquisition des biens et des services ;
- L'effet des dépenses sur les profits et les états financiers ;
- La nature des biens et des services nécessaires au bon fonctionnement des entreprises ;
- Les conditions du marché qui sont en constante évolution ;

² Olivier BRUEL « politique d'achat et gestion des approvisionnements », Edition DUNOD, 1999

- Les connaissances et le savoir-faire des personnes qui font des demandes
- La localisation des sources d'approvisionnement ;
- La croissance du nombre des sous-traitants ;
- La modification des valeurs et des modes de fonctionnement des autres directions et entreprises.

VI. LA DETERMINATION DES BESOINS :

Les besoins non répétitifs sont les besoins de biens qui se produisent une fois et ne se répètent pas ;
(exemple : les biens d'équipement).

Les besoins répétitifs qui se répètent ; (exemple : les matières premières, ou composants).

Un cahier des charges va préciser toutes les caractéristiques d'un besoin, il faut définir ensuite les quantités, discuter les périodes de livraison.

L'approvisionnement, pour les besoins répétitifs, fait appel à des techniques d'optimisation de la gestion d'approvisionnement.

VII. L'ETUDE SUR LES DIFFERENTS ASPECTS

D'APPROVISIONNEMENT

Définition des aspects d'approvisionnement :

10

La fonction approvisionnement est définie comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou des services, nécessaires au fonctionnement de toute entreprise, dans les meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement.³

³ Paul FOURNIER & Jean-Pierre MENARD « Gestion des approvisionnements et des stocks », Edition Gaétan Morin, 2009

a) Le délai d'approvisionnement :

La gestion des stocks est basée sur des prévisions de consommation futures suite à une analyse des consommations antérieures.

Ces besoins prévisionnels sont estimés en fonction d'un délai d'approvisionnement fixé à l'avance.

C'est sur la base de ce délai que les quantités à approvisionner sont estimées. Ainsi tout retard dans l'approvisionnement peut provoquer une diminution, voire une rupture de stock.

b) La quantité :

La notion de quantité dans les approvisionnements doit être bien définie. En effet le fait d'avoir trop de marchandises en stock provoque une immobilisation des actifs et des frais de stockage plus importants.

c) Le coût :

Le prix est en général le critère le plus important et le plus sollicité par l'acheteur. Il est l'élément moteur de toute transaction commerciale, il faut ressortir le fournisseur qui répond favorablement aux spécifications techniques et propose le produit à un prix avantageux. Tout acheteur essaie de connaître « le juste prix » dans un achat, on peut essayer de définir un prix juste comme le prix le plus bas qui permet à l'entreprise d'obtenir la qualité désirée, sur l'horizon escompté du besoin dans des conditions de sécurité raisonnables et de délais respectés.

En général, le prix peut avoir cinq origines à savoir : le prix affiché, le prix provenant d'une liste de prix, le prix négocié, le prix du marché et l'appel d'offres.

Ce dernier est utilisé fréquemment par le service des approvisionnements pour obtenir un prix et ce dans deux cas distincts, à savoir :

- Lors d'une procédure d'appel à la concurrence entre plusieurs fournisseurs.

- Lors d'une opération, appuyée par un cahier des charges.

Dans ces deux cas, l'appel d'offres vise à solliciter des propositions du marché sans garantir la volonté de transiger. Il existe deux types d'appel d'offres :

- L'appel d'offres sur invitation, où seuls les fournisseurs qui ont été approchés par l'entreprise peuvent soumissionner ;
- L'appel d'offres public, qui consiste en un avis diffusé au public permettant à toutes les entreprises de soumissionner.

d) La qualité :

La définition retenue par l'ISO (International Standard organisation) est :

« La qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs ».

Les utilisateurs sont les acheteurs qui vont se servir du produit pour satisfaire leurs besoins. Le produit à acheter doit donc répondre exactement aux attentes des utilisateurs. La qualité, dans la plupart des cas, est l'élément décisionnel le plus important pour le choix d'un produit.

La notion de prix s'efface devant la qualité, quant à cette dernière vue sous un angle à moyen ou à long terme permet de réaliser des économies.

La fonction approvisionnement participe à un ensemble d'activités qui vont de la définition des besoins à la mise en mains des produits achetés.

La gestion de la qualité se doit d'intervenir à tout moment pour que les règles d'approvisionnement ne fassent pas courir de risques majeurs à la qualité.

Pour bien cerner l'importance de la qualité dans les approvisionnements en milieu industriel, il est utile de passer en revue les coûts de la non qualité (tous les coûts engendrés par un produit qui n'a pas répondu aux spécifications requises et à la qualité désirée).

Quand les problèmes de qualité sont résolus, ceux afférent aux coûts et au délai se trouvent grandement simplifiés.

L'entreprise doit donc placer la qualité au premier rang des décisions qu'elle prend.

VIII. LES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT :

13

Grâce à l'utilisation de répertoires, de revues spécialisées, d'émissions de radio et de télévision, l'acheteur procède à une sélection des sources potentielles. Au préalable, il aura pris soin de bien déterminer la source recherchée.

Les sources peuvent aussi provenir de représentants qui scrutent le marché, d'un réseau informatique tel qu'Internet, des fichiers de l'acheteur sur les fournisseurs, de visites chez les fournisseurs actuels, d'un programme de publicité orchestré par le fournisseur, de la réception d'échantillons, de rencontres avec les collègues de l'acheteur ou d'autres relations professionnelles.

Le service des approvisionnements, qu'on appelle aussi « Service des achats » se trouve au cœur des activités d'une entreprise. Ses principales responsabilités sont associées au contrôle des sorties de fonds qui représentent des dépenses de l'entreprise. Mais il est impensable de croire que ce service puisse connaître en profondeur tous les biens et les services nécessaires au fonctionnement quotidien de l'entreprise. C'est pourquoi une décision d'achat se prend généralement en équipe, chaque service apporte une contribution différente orientée vers la même fin, soit le bien-être de l'entreprise.

CHAPITRE II

La Fonction Achat

CHAPITRE II : LA FONCTION ACHAT

Un marché est une entité complexe et originale. La fonction Achat met au point un cadre d'analyse et de décision qui permettra à l'entreprise de saisir les éléments essentiels reliés à son secteur d'activité.

Ce cadre aidera l'acheteur à coordonner les différents éléments dans une stratégie propre à l'entreprise qu'il représente.

I. PRESENTATION :

1. Définition :

L'objectif de la fonction achat est d'obtenir des fournisseurs les matières et produits nécessaires au fonctionnement des divers services de l'entreprise. Pour remplir sa mission, la fonction achats doit :

- Etablir des programmes d'approvisionnement,
- Connaître en permanence les caractéristiques, les opportunités et les contraintes du marché fournisseur ;
- Rechercher et sélectionner les fournisseurs les plus aptes à satisfaire les besoins de l'entreprise ;
- Assurer la préparation, l'établissement et le contrôle d'exécution des commandes d'achats.
 - Chaque année, la fonction achats dispose d'un budget devises pour l'achats des produits prévus dans le cadre d'un plan approvisionnement élaboré conjointement avec les fonctions concernées.⁴

2. La fonction Achat vue à travers ses objectifs :

⁴ Philippe CLOUET « LES ACHATS, un outil de management », les éditions d'organisation, 1989, Paris.

Le service achat peut être considéré comme le fournisseur unique de l'entreprise, la recherche de la rentabilité étant la motivation première de toute l'entreprise, le service achats devra connaître et respecter les règles qui lui permettront d'atteindre ses objectifs dans les délais fixés, au coût prévu, en respectant strictement les impératifs de la qualité requise.

Il sera donc directement tenu comme responsable des risques qu'il peut faire courir par suite du retard de livraison, des pièces reçues non conformes, par l'accroissement des coûts.

En ce qui concerne les délais, une importance particulière sera portée au suivi des fournisseurs et au suivi des commandes.

3. La politique d'Achat :

La gestion des Approvisionnements implique d'assurer une forte cohésion entre les différentes unités d'une part, et entre l'entreprise et ses partenaires (fournisseurs, sous-traitants) d'autre part, afin d'assurer la régularité du flux de production.

4. L'organisation de la fonction Achat :

Suivant la taille et l'activité de l'entreprise, le service des achats pourra dépendre de la direction générale ou de la direction industrielle. Les responsables sont plus ou moins centralisés, il existe par exemple un service achat ou Approvisionnement par usine lorsque la production est géographiquement très dispersée, une fonction achat central assure la coordination et à un rôle de conseil.

La décentralisation permet une meilleure adéquation des achats aux besoins et réduit les délais de satisfaction des demandes.

La fonction achats se décompose en trois sous fonctions majeures :

Les approvisionnements, les achats et le marketing achats.

Très globalement, nous pouvons donner une première définition de ces trois sous-fonctions :

L'Approvisionnement	C'est une fonction d'exécution tournée vers l'intérieur de l'entreprise. <i>La relation fournisseur est à court terme</i>
----------------------------	---

5. La mission de la fonction Achat :

Le rôle de la fonction Achat consiste à suivre une procédure bien déterminée :

- Elaboration d'une politique d'achat ;
- Elaboration du budget d'achat ;
- Détermination des objectifs ;
- Evaluation des fournisseurs et consultation ;
- Rédaction des accords.

Et ce en acquérant le bien ou le service demandé, au niveau de la qualité, en quantité souhaitée, au coût le plus bas et dans les délais attendus.

6. Les différents types d'achats :

Si l'on observe l'ensemble des acquisitions effectuées par une entreprise, on peut définir le domaine des achats comme l'acquisition de tout bien, produit ou service utile à l'organisation.

A ce titre, les items concernés sont nombreux et de natures très variées ;

- Les biens d'équipements (locaux, machines et plus généralement toutes immobilisations). Notons toutes fois que ces biens peuvent être importants, très coûteux, et utilisés en production (chaîne de fabrication) ou non (cas d'ordinateurs, ou autres matériels de bureau.) ;
- Les matières premières, entrant dans les produits finis de l'Entreprise, qui peuvent être parfaitement banalisées, ou au contraire rares et soumises à spéculation ;
- -Les fournitures d'exploitation (huiles, divers consommables, vêtements, ...etc.) ;
- Les composants, entrant dans les fabrications, ou produits finis achetés et revendus en l'état ; ils peuvent être standards ou bien spécifiques et fabriquées pour l'usage spécifique de l'Entreprise ;
- Les transports, dans la mesure où cette fonction n'est pas prise en charge par l'Entreprise elle-même, mais sous-traité à des prestataires extérieurs;
- Autres prestations de services à caractère occasionnel ou non (conseils extérieurs, cabinets publicitaire, etc.) ;

Fournitures diverses, dites « de frais généraux » ;

Il est évident, à l'examen de cette liste que les processus d'achat seront très différents selon la nature du bien ou service, et que les intervenants seront plus ou moins nombreux selon leur importance.

18

Néanmoins, il est possible d'identifier et de formaliser un processus d'achat-Type auquel tout cas réel se ramène de façon simplifiée.

II. LA PROCEDURE D'ACHAT :

1. La demande d'achat :

La demande d'achat est le document qui permet à quiconque au sein d'une entreprise, d'exprimer un besoin économique, qui doit être reconnu et approuvé par le responsable habilité. L'acheteur va devoir commencer

par regrouper les besoins entre eux, de façon à réduire les coûts administratifs .En effet, dans la majorité des entreprises les demandes d'achat se répartissent suivant la loi de PARETO des 80/20. Dans le cas général, plusieurs procédures peuvent coexister selon le bien concerné.

2. L'Appel d'offres :

L'Appel d'Offres est une opération qui consiste à décrire de façon précise l'expression d'un besoin auprès de plusieurs fournisseurs, afin d'obtenir de ceux-ci des propositions détaillées, l'appel d'offres demande qu'on y consacre un minimum de temps, faute de quoi il sera pratiquement inutile. En conséquence, l'engagement d'un appel d'offres sera subordonné à l'évaluation de l'importance de la commande à traiter. L'Appel d'Offres accompagné du cahier des charges comprenant la désignation des produits, la quantité, le délai, la qualité ainsi que les conditions de paiement, sera adressé à un nombre de fournisseurs. Il y sera mentionné une date limite de réponse au-delà de laquelle celles-ci ne seront plus prises en compte. Il ne sert à rien d'aller consulter des fournisseurs insuffisamment qualifiés et dont les critères qualitatifs sont connus pour ne pas répondre aux exigences de l'entreprise. Dans ce cas, l'acheteur adressera aux fournisseurs ayant répondu à l'appel d'offres et qui n'ont pas été retenus, un avis leur en donnant succinctement les raisons.

3. L'évaluation et sélection des fournisseurs :

Dans cette phase l'acheteur doit consulter le fichier fournisseurs afin de sélectionner un fournisseur.

Dans le cas d'un contrat existant (marché fermé ou commande ouverte) cette commande 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 faire une sélection. Cette sélection se déroulera en plusieurs étapes :

- Première classification des fournisseurs possibles ;
- Envoi d'un appel d'offre ou d'une consultation auprès de ces divers fournisseurs ;
- Négociation ;
- Evaluation de ces fournisseurs ;
- Sélection finale d'un fournisseur ou de plusieurs.

Cette étape permet d'avoir le fournisseur le plus offrant après une négociation entre ce dernier et l'acheteur dans le respect des critères spécifiques (prix, délai, conditions de paiement...etc.)

4. La passation de la commande :

Sur la base de la commande ou de l'appel d'offre, le service Achat émet un bon de commande, un exemplaire est envoyé au fournisseur, un autre est généralement donné au service demandeur et le troisième est conservé au service Achat pour permettre le suivi de la demande et les relances éventuelles lorsque les délais ne sont pas respectés par le fournisseur.

5. Le contrat :

Le contrat est une convention particulière qui permet de créer des droits nouveaux entre le vendeur et l'acheteur. Il concerne un engagement réciproque des deux parties relatif à la fourniture de matériels ou de services, dans un cadre dont toutes les limites (quantité, qualité, délai...) auront été étudiées et négociées.

6. Réception du matériel :

Cette étape se divise en plusieurs opérations :

- Emission d'un bon de réception ;
- Au magasin, contrôle de la quantité reçue par rapport à la commande (seules les quantités demandés doivent être acceptées.) ;
- Le contrôle de la qualité des produits par les contrôleurs ;

Le bon de réception sert à tenir à jour l'inventaire permanent, un exemplaire est envoyé au service achat qui clôt le dossier si la commande complète a été reçue et à la comptabilité du fournisseur.

7. Réception de la facture :

Le service courrier reçoit la facture et la donne au service achats pour approbation; il faut vérifier que seules les quantités reçues sont facturées et en conformité avec les termes de la commande (prise, remise) ; la facture approuvée est comptabilisée par la comptabilité fournisseurs.

III. LA FONCTION ACHAT AU SEIN D'UNE ENTREPRISE OU D'UN GROUPE INDUSTRIEL :

Le rôle de la fonction d'achat se manifeste sous deux aspects différents au sein de l'organisation de l'entreprise.

- Centralisation ou décentralisation.
- Rattachement du service d'achat.

Le choix d'un niveau de centralisation des achats n'est pas évident particulièrement lorsque l'entreprise industrielle à plusieurs lignes de produits. On tend en effet souvent à réunir tous les acheteurs de l'entreprise ou d'une branche au sein d'une même direction afin de professionnaliser les acheteurs et d'éviter que les négociations ne se fassent pour les mêmes fournisseurs à plusieurs endroits de l'entreprise, ce qui présente des inconvénients majeurs :

- Incapacité de profiter au plein de l'effet de masse, et donc de réduction des prix obtenus lors des négociations par le regroupement de tous les Achats effectués à un même fournisseur.
- Danger de voir un fournisseur pratiquer des prix différents avec les différents Acheteurs de l'entreprise en cherchant ainsi à maximiser ses bénéfices.

Achats auprès de fournisseurs qui, dans d'autres services, sont connus pour la mauvaise qualité de leurs produits ou la faiblesse de leurs prestations logistiques (retards, erreur.).

La professionnalisation des acheteurs peut être un objectif très fort lorsque les acheteurs de l'entreprise ont été recrutés au sein de l'entreprise parmi des ingénieurs ou techniciens ou encore des juristes sans recevoir une formation particulière en ce domaine. D'autre part, un trop grand nombre d'acheteurs disséminés dans

toute l'entreprise ne peuvent pas acquérir la connaissance des marchés nécessaires, particulièrement avec les nouvelles politiques de relations fournisseurs-acheteurs.

Beaucoup d'entreprises soucieuses de diminuer les coûts des produits qu'elles achètent commencent donc par centraliser la fonction Achats en regroupant les acheteurs sous l'autorité d'un professionnel de ce métier ayant fait ses preuves dans une autre entreprise.

On peut cependant avoir des raisons de décentraliser l'achat :

- Lorsqu'une entreprise industrielle est organisée en branches pour lesquelles chaque responsable de branche dispose de ses moyens de production, il est difficile de ne pas lui donner autorité sur l'achat des produits qui concernent directement son activité industrielle et ont donc un impact très important sur ses résultats.

On peut aussi bien craindre que le regroupement des achats dans un site différent des sites industriels ne développe une organisation trop éloignée des besoins industriels avec des procédures formalisées, lentes et peu réactives.

La position de ce service ou de cette direction au sein de l'organigramme de l'entreprise n'est pas évidente ; tout dépend de l'importance que l'on attache à l'achat dans la stratégie de l'entreprise. Si la part de l'achat est faible dans la valeur des produits fabriqués, on peut laisser l'achat industriel sous l'autorité de la production, alors que l'achat des fournitures banales et des services généraux se verra facilement rattaché à une

direction financière «
the contrôler » dans
les pays Anglo-

Professionnalisation des acheteurs.

Massification des achats.

Contrôle des fournisseurs.

Saxons.

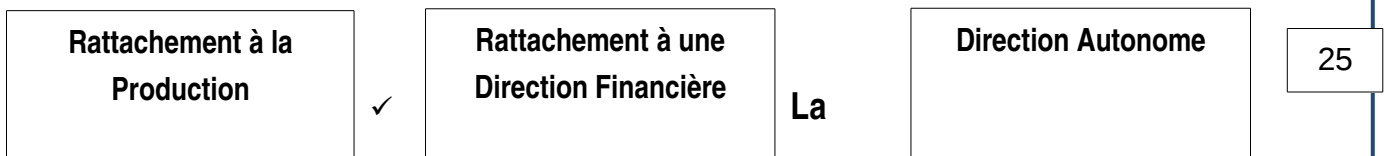
C'est d'ailleurs le type de rattachement que l'on choisit souvent lorsque l'on veut laisser le financier arbitrer des conflits fréquents entre les opérationnels et les acheteurs, ce qui n'est d'ailleurs pas une situation recommandable. Si au contraire la politique d'achat consiste essentiellement soit par son importance financière, soit par le type de relations que l'on souhaite développer avec les fournisseurs extérieurs, on en fera le plus souvent une direction à part entière, se rapportant à la direction générale.

L'achat dans l'entreprise industrielle

Centralisation

Décentralisation

IV. LA RELATION DES ACHATS DE L'ENTREPRISE :



maîtrise du marché amont :

a) Connaissance active et approfondie du marché amont :

- Les études du marché amont :

C'est se *recenser* les fournisseurs actuels et potentiels produit par produit, c'est-à-dire les composants, les fournisseurs...etc.

Il faut avoir l'information des produits fournis par nos fournisseurs pour intégrer des changements et pour relancer *certain*s achats.

On fait l'analyse de l'étude du réseau de distribution, et des méthodes utilisées pour la distribution. Cette étude porte aussi sur l'appréciation de la situation financière du fournisseur, il faut également étudier les méthodes de production.

L'entreprise doit avoir une curiosité très large sur les fournisseurs et leurs produits.

- La réception des représentants :

C'est pour avoir une information sur les produits, et pour avoir une information sur la concurrence .la première réception ne doit pas avoir de passation de commande pour pouvoir glaner des informations ailleurs.

- La documentation :

Il y a toutes les documentations en publicité directe c'est-à-dire les catalogues, les brochures, les notices il s'y ajoute ce que l'on a pu glaner dans la presse, les annuaires professionnels ... etc.

b) La provocation des offres :

26

L'appel d'offre est une demande de prix, une demande de facture pro-forma. La demande de prix comporte :

- Un descriptif du produit ;
- Les délais de livraison ;
- Le volume global sur périodicité ;
- Les lieux de production à livrer ;
- Le cas échéant, une fourchette de prix à déconseiller.

Elle s'adresse à un nombre restreint de fournisseurs ; c'est faire un appel d'offre dans la presse spécialisée au niveau national, voir au niveau international.

c) La synthèse des informations (Le tableau de comparaison) :

Il doit comporter :

- Les caractéristiques du produit ;
- Les conditions de prix ;
- Les délais de conditions de livraison ;
- Les services annexes à la vente ;

- Les délais et les conditions de paiement ;

Les détails très techniques sur la qualité.

d) Le choix du fournisseur :

1. Analyse du tableau de comparaison :

27

On ne doit pas hésiter à faire en système de notation, voire à l'accompagner d'une pondération.

On ne doit pas regarder que le prix, et comparer les produits avec les autres éléments par rapport aux caractéristiques.

2. Recours des formes modernes de négociation :

- *Analyse de la valeur* :

Elle conduit à analyser un produit dans une optique fonctionnelle, en étudiant les fonctions qu'assure ce produit.

L'objectif est de produire de façon optimale, les fonctions essentielles qu'il doit remplir et elles seules.

Il faut éliminer les fonctions gadgets, et garantir un niveau de qualité minimale pour respecter un coût minimal.

Il y'a (03) trois types de fonctions :

- **Fonction principale** : la finalité du produit, ce pourquoi il est fabriqué.
- **Fonction secondaire** : qu'il doit assurer, mais elle ne constitue pas la raison d'être du produit.

Fonction inutile : qui n'est pas nécessaire.

Il faut rechercher s'il n'est pas possible d'assurer autrement et à moindre coût les fonctions. Il faut rechercher si le coût associé à la fonction n'est pas excessif par rapport à ce que recherche le client, cela est la même

28

chose pour les caractéristiques.

On la découpe en (05) cinq phases, c'est une étude faite par un groupe de travail transfonctionnel :

- Phase d'orientation : c'est l'étude de faisabilité.
- Phase d'information : c'est la recherche d'information relative au produit, a ses fonctions et aux différents coût.
- Phase de réflexion ou spéculation : c'est la recherche des solutions...
- Phase d'évaluation, c'est évaluer les différentes solutions envisagées avec mise en évidence des fonctions et des coûts.
- Phase d'implantation, c'est la phase des suivis et des modifications décidées.

- **Etablissement de courbe d'apprentissage** : C'est négocier des contrats sur de longues périodes qui sont relativement élevés au départ et qui diminuent au fur et à mesure.

- **Recours aux techniques d'ordonnement** : C'est négocier un contrat sur la base de notre propre PERT, MRP.

3. Choix du nombre, de la localisation des fournisseurs et problème de réciprocité :

C'est le choix entre un ou plusieurs fournisseurs, il y'a un avantage pour un seul fournisseur, c'est le

partenariat, et un inconvénient c'est la dépendance.

- **La localisation :**

- Régularité des fournisseurs ;
- Coût du transport élevé ;
- Rapprochement du système juste à temps.

- **La réciprocité :**

Il y'a le problème client/ fournisseur envers le même interlocuteur. La résolution se fait suivant la délégation du responsable.

La mission des approvisionnements consiste à réaliser dans les meilleures conditions économiques du moment, l'équilibre entre les disponibilités du stock et les besoins des utilisateurs.

CHAPITRE III

La Gestion Des Stocks

CHAPITRE III : LA GESTION DES STOCKS ET LE BUDGET DES

APPROVISIONNEMENTS :

Une autre méthode est l'**étude de marché**, qui consiste à bâtir un questionnaire La prise de conscience de l'importance des approvisionnements, et plus particulièrement des stocks, dans la vie d'une entreprise est tout à fait récente. Réduire le volume de stock des matières premières ou des composants élémentaires afin de minimiser les coûts, et les immobiliser, constitue l'un des domaines clés de la logistique « Amont ». (Par opposition à la logistique « Aval », liée à la distribution.)

Le calcul d'un budget des approvisionnements permet de s'assurer que les matières nécessaires à la production seront achetées en quantités voulues, le montant voulu et à moindre coût.

Section 1 : LA GESTION DES STOCKS :

I. LA NOTION DU STOCK :

1. Qu'est-ce qu'un stock ?

Au terme du plan comptable général, on appelle Stock l'ensemble des biens qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour être soit vendus en l'état ou au terme d'un processus de production à venir ou en cours, soit consommés au premier stage.⁵ La notion de stock regroupe :

- Les approvisionnements : matières premières, fournitures.

- Les produits : intermédiaires et finis.

Les marchandises : achetées pour être vendues.

Plus généralement, tout stock se caractérise par un « Flux d'entrée » et un « Flux de sortie » sur lesquels l'entreprise n'a que rarement une maîtrise totale et un «niveau de biens en attente».

31

a) Pourquoi y'a-t-il de stock ?

Le niveau de biens en attente correspond à des préoccupations variées, le rôle des stocks est multiple.

⁵ M.Darbelet, L.Lzard, M.Scaramuzza « Notions fondamentales de gestion d'entreprise », Nouvelle édition FOUCHER, 2007.

- Rôle commercial :
 - Diminution des délais de livraison
 - Achat en quantité importante pour bénéficier de réductions d'escomptes

- Rôle financier :
 - Stockage de produits coûteux dans un but spéculatif.
 - Maintien des cours de certaines matières premières ou de certains produits.

- Rôle économique :
 - Passation de commandes importantes pour diminuer le coût des transports.
 - Fixation par les fournisseurs de « quantités minimales de livraison » qu'il convient de stocker.

b) La finalité de la gestion des stocks :

Un stockage doit permettre de répondre rapidement aux demandes des clients, ou des utilisateurs des articles stockés.

La solution de la facilité, consiste dès lors à disposer en permanence d'un niveau de stock élevé, mais cette solution est particulièrement coûteuse. Les responsables à la gestion des stocks doivent donc éviter deux

écueils :

- Un niveau de stock trop élevé (sur stockage) ;
- Un niveau de stock trop faible ;

L'entreprise doit donc simultanément chercher :

- A réduire au maximum le niveau moyen de ses stocks.

- A minimiser les risques de rupture.

C'est l'objet de la gestion économique des stocks.

c) Les différents types de stock :

Il existe plusieurs types de stocks, soit :

- Les matières premières ;

- Les produits en cours ;

- Les produits finis ;

- Les composants ;

- Les produits d'entretien et de réparation industrielle ;

Les produits d'entretien de bureau.

2. A quelle date l'entreprise doit réapprovisionner ses stocks?

a) Les flux d'entrée et de sortie sont connus et réguliers :

Il s'agit sauf exception, d'un cas purement théorique : la détermination des dates de passation des commandes découle directement du choix de la cadence d'approvisionnement. Par exemple, si l'application de la formule de WILSON a permis de déterminer un optimum de six (06) commandes dans l'année ($N=6$), l'entreprise passera une commande tous les deux mois, la qualité demandée reste constante lors de chaque commande.

b) Les flux de sortie sont irréguliers :

Si les flux de sortie (besoins) sont irréguliers, l'entreprise ne peut continuer à passer des commandes régulières et à quantités fixes, sans risquer la rupture des stocks. Deux solutions s'offrent à elle :

- Passer des commandes à date fixe mais varier les quantités commandées en fonction des besoins « Gestion Calendaire ».

- Fixer une quantité constante pour chaque commande en fonction des besoins « système du point de commande ».

c) La prise en compte des délais d'approvisionnement (le stock d'alerte) :

Le fournisseur peut demander un délai d'un, deux, voire trois mois et parfois beaucoup plus, lorsqu'il s'agit de commandes de matériels construits sur devis. L'entreprise ne doit donc pas attendre d'avoir épuisé tout son stock pour passer une nouvelle commande, il convient de déterminer un « Stock d'alerte », qui une fois atteint déclenchera le processus de réapprovisionnement. Le volume de ce stock d'alerte doit pouvoir couvrir les besoins de l'entreprise pendant le délai de livraison.

34

d) La gestion des stocks en univers incertain :

En « univers » incertain, les flux d'entrée et de sortie, les délais d'approvisionnement sont irréguliers et inconnus. Pour faire face à cette incertitude et minimiser les risques de rupture de stocks, l'entreprise doit prévoir un « stock de sécurité » s'ajoutant au taux minimum. Ce stock de sécurité lui permettra de se protéger contre un brusque accroissement des besoins, ou un important dépassement des délais de livraison.

3. Quelle quantité l'entreprise doit-elle commander ?

a) Le volume de réapprovisionnement dépend du système de gestion des stocks retenu :

Lorsque les flux de sorties sont connus et réguliers, la quantité à commander découle directement de la cadence d'approvisionnement (N) choisie : si l'on appelle (B) les besoins annuels, la quantité à commander sera en effet $[B/N]$ lorsque les flux de sortie sont irréguliers :

- L'entreprise choisit le système du point de commande ; les quantités à commander sont constantes, le volume des réapprovisionnements sera déterminé en fonction de plusieurs facteurs : prévision des biens, importance du stock d'alerte et du stock de sécurité, coût de passation des commandes ...

35

- L'entreprise choisit un système de gestion calendaire : les quantités à commander sont variables : elles doivent permettre de reconstituer le niveau de stock initial.

b) De nombreux facteurs influent sur le volume des approvisionnements : Dans la pratique, les quantités à commander dépendent également :

- du type d'entreprise ;
- De la nature des besoins ;
- De la structure des produits stockés ;
- Du système de gestion de la production mis en œuvre dans l'entreprise.

II. LA GESTION ECONOMIQUE DES STOCKS :

1. La rentabilité d'un service d'approvisionnement :

L'approvisionnement «joue» sur deux services «achat» et «magasin », une recherche de rentabilité va donc consister à trouver un équilibre d'emploi optimal entre l'utilisation de ses deux services.

a) L'aspect économique du problème :

On peut dire de façon très générale, que plus on en passe de commandes dans le cours d'un service, c'est-à-dire plus les commandes sont fractionnées et plus le stock moyen détenu par l'entreprise est faible. A l'inverse plus les commandes sont rares et donc importantes, plus le stock moyen est élevé.

Pour une matière première donnée «M», posons que la consommation annuelle prévisionnelle en valeur, est égale à «C», l'entreprise peut passer une commande par an. Le graphique de stock sera le suivant :



Ce graphique :

- Fait abstraction du stock de sécurité.

- Suppose une consommation régulière.

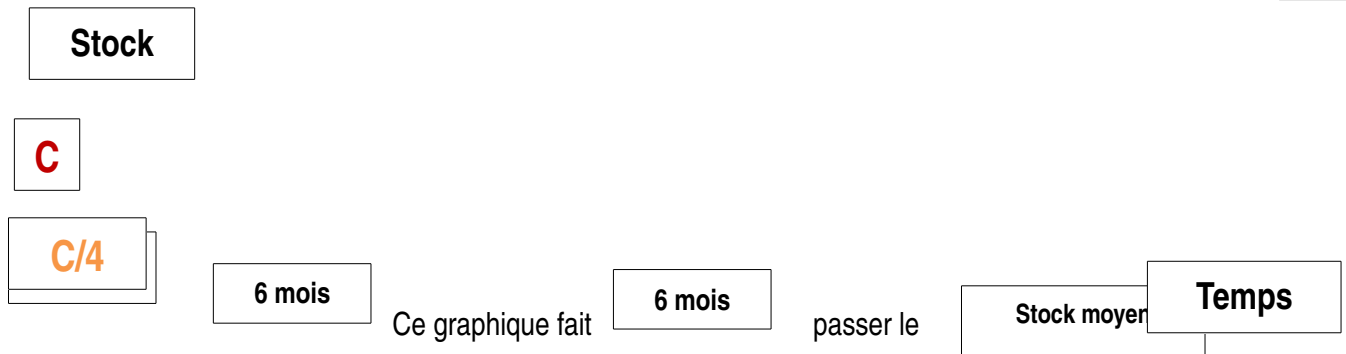
Le stock moyen détenu est donc $C/2$

Stock moyen = (Stock initial + Stock final) / 2

L'entreprise peut passer deux commandes par an, pour la même matière.

Le graphique devient :

38



Ce graphique fait passer le stock moyen détenu de $(C/2)$ à $(C/4)$ soit en appelant « N » le nombre de commandes passées dans l'année.

« N » correspond à la « Cadence d'approvisionnement », c'est-à-dire, pour une matière première ou un groupe de matières, au nombre annuel de commandes. On voit donc s'esquisser le problème :

Plus « N » augmente, plus le nombre de commande augmente (et donc le coût total de passation de commandes) mais plus le stock moyen diminue (et donc le coût de passation de stock).

b) La détermination de la cadence approvisionnement :

Elle consiste à appliquer la formule de WILSON qui permet de déterminer le nombre optimal de commandes qui minimise l'ensemble des coûts liés aux stocks:

- Coût de possession des stocks ;
- Coût de passation des commandes ;

39

N : le nombre optimal de commandes dans la période donnée (l'année par exemple)

C : la consommation (besoin) de l'entreprise dans la même période

i : le coût de possession annuel pour 1F de stocks (ou taux annuel de possession du stock)

P : le coût de passation d'une commande

$$N = (C \cdot i)^{-1}$$

Le modèle de WILSON est théorique : son application suppose notamment une parfaite connaissance des

flux d'entrée et de sortie.

En univers certain, le modèle de WILSON permet de déterminer les dates de réapprovisionnement.

III. LES PREVISIONS D ACHAT:

Une fois que les articles ont été déterminés et que leur importance et connue, l'acheteur devra composer avec l'utilisation de chacun d'eux dans l'entreprise. Il devra donc savoir quels produits requièrent un réapprovisionnement, à quel moment et en quelle quantité.

Une des première choses à faire dans la gestion des stocks est de planifier les mouvements (entrées et sorties du matériel) internes et externes des stocks eux - mêmes, un pronostic sur les ventes futures de l'entreprise est fait à l'acheteur, ce pronostic correspond aux prévisions dans le langage de l'entreprise. Il existe deux grands types de prévisions soit : les prévisions qualitatives et les prévisions quantitatives.

40

a) Les prévisions qualitatives :

Les prévisions qualitatives sont des prévisions qui, comme leur nom l'indique, relèvent de l'intuition de l'expérience et de l'expertise des individus. Une méthode de prévision qualitative qui est souvent utilisée dans l'entreprise consiste à faire appel à un individu au sein de l'entreprise qui connaît les rouages de cette dernière parce qu'il y travaille depuis longtemps, il s'agit d'une espèce **d'encyclopédie vivante** qui peut donner des réponses très précises aux questions de l'acheteur.

Une autre méthode est l'**étude de marché**, qui consiste à bâtir un questionnaire et le faire passer à un échantillon représentatif de la population. Les questions chercheront à cerner le comportement du consommateur face à un produit donné. Cette méthode, qui permet de faire de bonnes prévisions et cependant très coûteuse.

Enfin, il y a la méthode d'un **groupe d'expert** ; une entreprise pourrait demander à chacun de ces représentants des ventes, son opinion concernant les ventes futures, ceux-ci constituent en quelques sortes les experts du point de vue des ventes de l'entreprise.

b) Les prévisions quantitatives :

Les prévisions quantitatives sont beaucoup moins coûteuses que les prévisions qualitatives dans la plupart des cas. Quand l'entreprise à en sa position des données sur les mouvements produits, elle peut donc utiliser des modèles relativement simples.

Les méthodes de prévisions quantitatives, sont surtout employées lors de l'introduction d'un produit sur le marché, car l'entreprise ne dispose d'aucune donnée pouvant l'aider.

Le premier modèle servant à faire des prévisions est :

La moyenne arithmétique : qui est sans contredit le modèle le plus simple à utiliser, il va sans dire, cependant que moins le nombre de données est important, plus la précision du modèle sera déficiente. Un autre modèle est **la moyenne mobile**, on peut recourir à cette dernière lorsque la demande d'un produit

42

demeure sensiblement la même d'une période à une autre.

Cette méthode est utilisée également lorsque le membre de l'entreprise qui fait des prévisions quantitatives n'a pas de connaissances mathématiques.

Un cas particulier de la moyenne mobile est **la moyenne mobile pondérée** : Ce modèle colle beaucoup plus à la réalité parce qu'il permet d'attribuer un poids différent à chaque mois servant à déterminer l'importance de chacun.

Habituellement, on accorde un poids plus important aux mois qui sont les plus près de ceux pour lesquels on effectue des prévisions.

La régression linéaire est une méthode de calcul très utilisée pour connaître le lien existant entre deux variables, par exemple l'âge des travailleurs et leurs revenus annuels. Ces prévisions seront adéquates dans la mesure où le lien entre les deux variables est linéaire.

Les séries chronologiques ou temporelles sont une autre méthode employée, laquelle s'avère être souvent, un cas particulier de la régression linéaire. Cette méthode s'utilise surtout lorsqu'on remarque une tendance dans les données.

Le lissage exponentiel est l'une des méthodes de prévision qu'on utilise lorsque la demande est peu stable, c'est-à-dire lorsque la demande est saisonnière. Elle est très utilisée également lorsqu'on s'aperçoit que la demande du consommateur suit une certaine tendance au fil des ans.

Comme on peut le constater, l'acheteur aura l'embarras du choix lorsque viendra le temps d'employer une méthode de prévision et il doit toujours se rappeler que les données historiques que l'entreprise possède sur un produit quelconque, ne garantissent pas que l'avenir soit identique.

Finalement, plus l'entreprise veut que les prévisions soient précises, plus elle devra investir du temps, de l'argent et des ressources humaines.

Section 2 : LE BUDGET DES APPROVISIONNEMENTS

I. ELABORATION D'UN BUDGET DES APPROVISIONNEMENTS

1. Les idées directrices de la gestion des stocks :

a) Les différentes notions de stock :

- Le stock maximum constitue le plafond à ne pas dépasser, sinon le coût du stockage devient trop onéreux.
- Le stock minimum (ou niveau de déclenchement d'une commande) se comprend comme la quantité de matières ou de produits à consommer pendant le temps correspondant au délai d'approvisionnement.
- Le stock minimum n'est pas une réserve : il donne simplement le signal de déclenchement de la commande, ce qui permet d'obtenir une nouvelle livraison au moment où le niveau de stock devient nul.
- Le stock de sécurité : il est prudent de prévoir le cas d'une commande à exécuter d'urgence qui demanderait un prélèvement sur le stock minimum. Celui-ci doit donc être augmenté d'une marge de sécurité.

b) Classification des articles en stocks :

Pour gérer un stock, il est habituel de partir du « principe de mauvaise distribution » de PARETO, selon lequel : « très souvent un petit nombre d'articles importants domine les résultats, alors qu'à l'autre bout de la gamme

de produits, il y'a un grand nombre d'articles dont le volume est si petit qu'ils n'ont que peu d'effet sur le résultat ». Ce principe concerne ce que l'on appelle généralement l'analyse ABC ou 20-80.

Chaque type de stock peut être classé selon un certain nombre de caractéristiques ou de critères :

- **Le stock d'exploitation** : ce sont des stocks stratégiques, nécessaires à la réalisation directe de la production, ce stock est destiné à la production contre les arrêts techniques.

- **Le stock de fonctionnement** : ce sont les stocks nécessaires à la satisfaction des besoins complémentaires de l'entreprise.

II. LES ELEMENTS DU BUDGET DES APPROVISIONNEMENTS :

Ils correspondent au prix d'achat des produits, aux dates d'achat (ou de commande) aux quantités à acheter, aux dates probables de livraison (entrées en stock) et aux dates envisagées pour la vente ou l'utilisation (sortie de stock). Par ailleurs le budget des approvisionnements prend en considération les dépenses de toute nature entraînées par la constitution des stocks, ainsi que les conséquences de leur surabondance ou de leur insuffisance.

Le prix unitaire des produits achetés est un élément essentiel ; il constitue la quasi-totalité du coût de revient des produits revendus en l'état, un élément du coût de production des objets fabriqués et un élément de la valeur de stock. Pour prévoir, il faut tenir compte de l'évolution de la conjoncture générale, de la structure de marché du produit (niveau de la concurrence, structure de la demande), de la politique d'achat de l'entreprise. Les quantités à acheter et les dates d'achat (ou de commande) sont liées à la demande (sorties du stock pour vente ou utilisation) et au délai de livraison par des règles qui diffèrent selon le caractère fluctuant à ces éléments.

III. L'ETABLISSEMENT DU BUDGET :

Les problèmes généraux de sa construction :

Construire un budget des approvisionnements suppose de :

- Choisir un système de renouvellement des commandes (système à dates fixes ou à quantités constantes ; lorsque la consommation de matières est régulières, la détermination de la cadence optimale « N » (le nombre de commande ou de lots) conduit à commander des lots dont la quantité vaut « K/N » ;(K: la quantité annuelle consommée) à des intervalles de temps fixes correspondant à « $12/N$ » mois. Avec une consommation régulière, il y'a donc à la fois constance des périodes d'approvisionnement et des quantités à commander, cette harmonie n'existe plus, lorsque la consommation est régulière.

Se donner un procédé de budgétisation (procédé graphique ou procédé comptable) deux méthodes sont envisageables :

- **La méthode graphique** : Les quantités (stock initial, 1^{ère} livraison et 2^{ème} livraison) sont représentées en fonction du temps :

* La courbe des consommations cumulées ;

* La courbe des livraisons cumulées additionnées au stock initial.

- **La méthode comptable** : Elle retient à transcrire les mouvements prévus sur une fiche de stock, de façon à repérer les points de rupture et à déterminer des dates de commandes qui permettraient de les éviter.

Etablir les quatre budgets : la budgétisation des approvisionnements demande la confection de quatre documents :

- Un budget des commandes ou achats ;

- Un budget des livraisons ;

- Un budget des consommations ;

- Un budget des stocks.

Opter pour une méthode de valorisation des quantités : le prix de commande peut être différent du prix de livraison, il existe plusieurs méthodes pour comptabiliser les sorties de stocks. Théoriquement, il est donc possible d'utiliser des prix différents pour valoriser les quatre budgets.

CHAPITRE IV

Partie pratique

Le cas Sheraton HOTELS & TOWERS

I - Introduction :

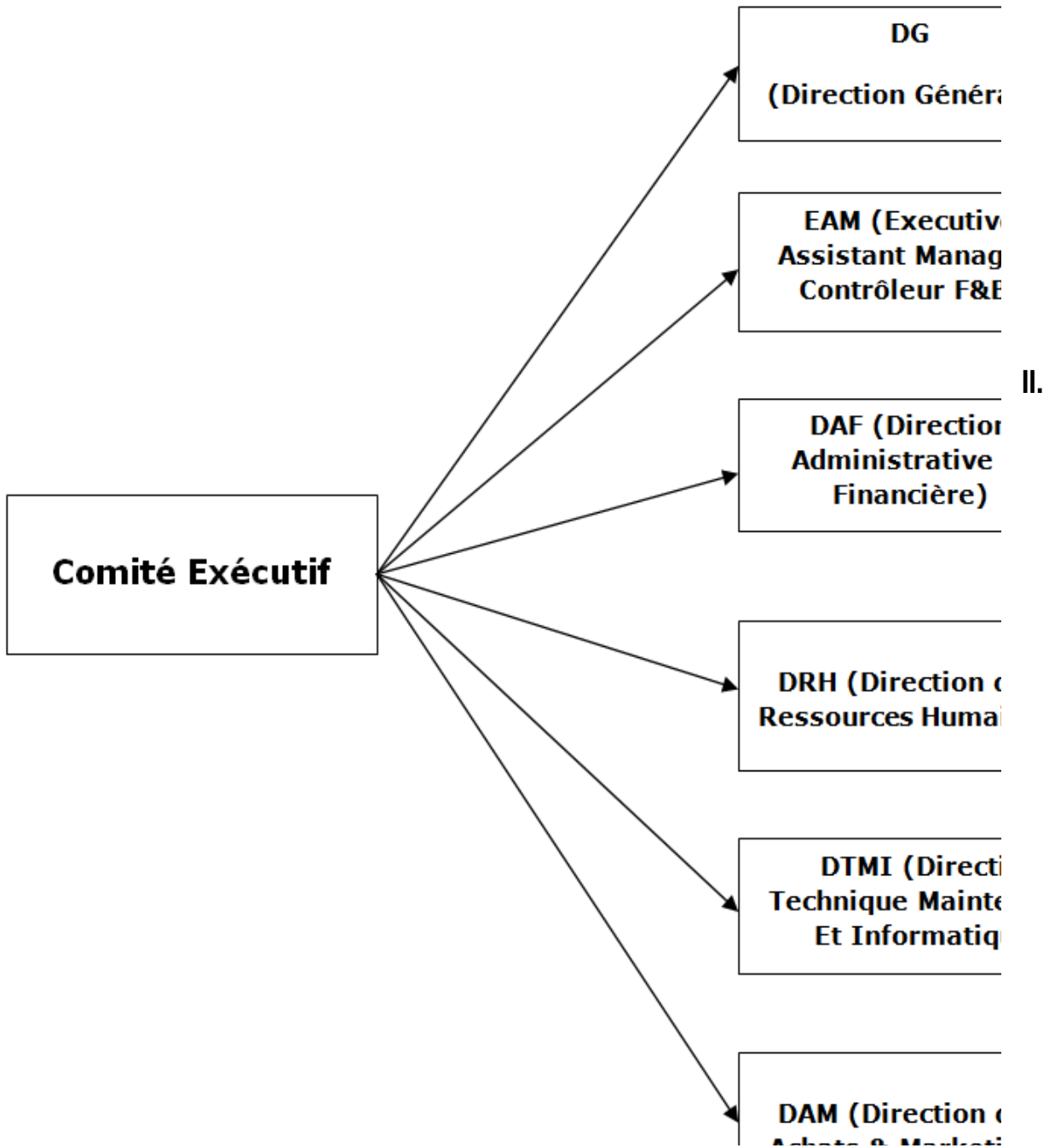
Présentation de l'hôtel :

STARWOOD HOTELS & RESORTS WORLDWIDE est une société américaine spécialisée dans l'exploitation mondiale d'hôtels et de resorts, principalement dans le segment de luxe ou de haute qualité de l'industrie hôtelière. Répartis en quatre divisions Amérique du Nord, Asie Pacifique, Europe Afrique, et Moyen-Orient, et l'Amérique Latine ; et Starwood Vacation Ownship (SVO), le portefeuille d'établissements comprend plus de 800 hôtels possédés, loués gérés et franchisés avec plus de 258.000 chambres dans environ 100 pays et plus de 180.000 associés dans le monde. Parmi les marques Starwood on y compte Le Sheraton.

Sheraton Hotels and Tower est une chaîne d'hôtels américaine, l'une des filiales les plus anciennes de Starwood Hotels & Resorts Worldwide.

En 1937, Ernest Henderson et Robert Moore ouvrent le premier Sheraton à Springfield dans le Massachusetts. Les deux fondateurs ont alors ouvert trois hôtels à Boston en 1939, et se sont petit à petit étalés sur toute la côte est des États-Unis. Le succès des hôtels Sheraton est immédiat, si bien que le groupe devient la première chaîne d'hôtels cotée au New York Stock Exchange.

Organigramme :



Principe général :

Tout achat, quel que soit sa nature, doit impérativement se faire selon les règles de l'appel d'offres sauf cas exceptionnels énoncés ci-dessous :

1. Champ d'application de la procédure d'appel d'offres

La pratique de l'appel d'offres doit obligatoirement et nécessairement s'appliquer à tous les achats de denrées, de matériels et de produits d'utilisation et de consommation courantes, permanentes et prévisibles, à savoir :

- Nourriture (viande, volaille, œufs, épicerie).
- Boissons.
- Fournitures de bureau.
- Imprimés.
- Prestations clients.
- Produits d'entretien.
- Produits de buanderie.
- Pièces et fournitures, d'électricité et de plomberie d'usage et de consommation courante.
- L'acquisition du petit matériel d'exploitation (verrerie, vaisselle argenterie, inox, linge) prévus dans le cadre du budget annuel d'investissement et dont l'achat direct par les hôtels est autorisé par la direction générale du siège.

2. Achats exceptionnels :

50

Il s'agit des achats spécifiques, ponctuels et imprévus de produits et matériels qui ne peuvent faire l'objet d'appels d'offres.

Pour ces achats exceptionnels, il faut recourir à la consultation d'au moins 3 fournisseurs.

III. Instruments et méthodes de travail

1. Commission des achats :

Une commission d'achats composée du directeur général, du sous-directeur administratif et financier, du chef des achats et des chefs de services doit être constituée au niveau de chaque hôtel.

A la demande du directeur général, le chef des achats lance des appels d'offre distincts pour les produits entant dans une même catégorie de marchandises.

La commission étudie tous les devis qu'elle reçoit et désigne les fournisseurs en tenant compte :

51

- De la qualité
- Du prix
- Du délai de paiement
- De la fiabilité du fournisseur
- De la disponibilité sur le marché
- Du statut fiscal du fournisseur (producteur fiscal ou non)

Elle doit, si possible, sélectionner deux fournisseurs pour faire jouer la concurrence et pour palier toute défaillance éventuelle de l'un des fournisseurs retenus.

Les accords passés avec les fournisseurs retenus doivent être matérialisés par un contrat définissant les droits et obligations des parties .la durée de validité du contrat ne doit en aucun cas être supérieure à une année.

2. Méthodes de travail communes a tous les achats (exceptés les achats de denrées périssables) :

52

Tout achat, autre que celui des denrées périssables, doit respecter le processus suivant :

- Demande d'achat.
- Bon de commande.
- Bon de livraison du fournisseur.
- Bon de réception de l'hôtel.
- Facture du fournisseur.

a) La demande d'achat

Est le document de base qui détermine le travail du service des achats. Elle doit respecter le circuit suivant :

Service demandeur	Service des achats	Service demandeur pour accord sur	
qualité	Service des achats	DAF (contrôle budgétaire)	Direction
générale.			

La demande d'achat doit être établie par chaque chef de département en 4 exemplaires :

53

- L'originale est remise au service des achats.
- Une copie est remise chef économiste ou au magasinier.
- Une copie est remise à la direction administrative et financière.
- Une copie doit être demeurée chez le département demandeur dans le carnet.

Le département demandeur doit nécessairement faire figurer sur la demande d'achat les informations suivantes :

- Date de la demande.
- La nature de l'article ou des articles demandés.
- La qualité souhaitée.
- Le stock existant.
- La raison et la destination des articles demandés.
- La signature du chef du département demandeur.

Les carnets de « demandes d'achats » doivent être délivrés contre décharge à chaque chef de département concerné, classés et archivés au niveau de chaque département.

Une fois établie, la demande d'achat doit être remise au chef du service des achats qui doit :

54

- S'assurer qu'elle est remplie correctement.
- Pour les articles faisant l'objet d'appels d'offres, elle doit comporter les prix des fournisseurs déjà retenus par la commission d'achats
- Pour les autres articles, la demande doit comporter les prix des 3 fournisseurs consultés en joignant obligation leurs devis respectifs.

Une fois la demande d'achat complétée (comme indiqué ci-dessus), le chef du service des achats doit la présenter au chef de département demandeur, pour accord afin d'éviter toute contestation sur la qualité d'un article au moment de la livraison.

La demande d'achat est alors transmise par le chef du service des achats à la S/DAF, pour contrôle budgétaire puis à la direction générale pour approbation et signature.

Une fois approuvée et signée par la direction générale, le chef du service des achats passe à l'étape du bon de commande.

55

b) Le bon de commande

Celui-ci est établi par le seul chef du service des achats en 4 exemplaires :

- L'original doit être remis au fournisseur
- Une copie doit être remise au chef économiste ou magasinier
- Une copie doit être remise au S/DAF.
- Une copie doit demeurer chez le service achats dans le carnet de bons de commande.

Le bon de commande doit reprendre fidèlement toutes les informations portées sur la demande d'achat et préciser également :

- La date de commande.
- Le délai de livraison.
- Les conditions de paiement.
- Le numéro de la demande d'achat s'y rapportant.
- La qualité commandée.
- Le prix unitaire (HT ou TTC selon les marchandises).
- Le coût total.
- Les conditions de transportées besoin est (à charge fournisseur ou à charge hôtel).

Les carnets de bons de commande doivent être utilisés selon l'ordre numérique des services, classés et archivés au département achats

Les différentes catégories d'achats doivent faire l'objet de carnets de bons de commandes distincts (carnet pour produits d'entretien etc....)

Le bon de commande doit respecter le cheminement suivant :

Service des achats **Département demandeur**

Direction générale **Fournisseur**

Le bon de commande doit être remis à la direction générale, accompagné des demandes d'achats, devis, et autres justificatifs pour recevoir la signature d'autorisation par la direction générale de l'hôtel.

c) Livraison et réception et réception des marchandises :

Toute marchandise livrée, doit être accompagnée d'un bon de livraison du fournisseur.

La réception des marchandises doit être effectuée par le chef des achats, le chef économiste, le chef contrôleur ou le contrôleur F&B (Food and Beverage) et le chef du service concerné.

Elle doit être matérialisée par un bon de réception établi et signé par le chef économiste, qui doit comporter :

- Le nom du fournisseur.
- La date de réception.
- Le numéro du bon de livraison.
- Le numéro du bon de commande.
- La qualité reçue par article.
- La nature des articles reçus.
- Le prix unitaire (HT et TTC selon le cas).
- Le coût total (HT et TTC selon le cas).
- Le type de livraison (totale / partielle / solde).

d) Factures :

Tout achat quelle que soit sa nature y compris les achats de denrées périssables et toute opération de réparation ou de maintenance, doit être matérialisée par une facture du fournisseur établie en bonne et due forme.

Elle doit :

- Etre datée.
- Etre numérotée.
- Comporter la raison sociale du fournisseur.
- Porter la signature du fournisseur.
- Préciser les qualités facturées.
- Indiquer la nature des marchandises.
- Indiquer le prix unitaire (HT ou TTC selon le cas).
- Indiquer le prix total (HT et TTC).
- Indiquer le cas échéant, le numéro d'identification fiscal du fournisseur.
- Indiquer le taux et le montant de la TVA.

Toute facture transmise à la S/DAF puis au comptable du fournisseur pour enregistrement, doit être accompagnée de la demande d'achat, du bon de commande, du bon de livraison et du bon de réception s'y rapportant.

3. Cas des achats des denrées périssables

59

Il s'agit de toutes les denrées périssables achetées au jour le jour, non destinées à être stockées et directement utilisées par la cuisine.

Pour ces achats, la liste du marché fait fonction de demande d'achat pour exécution.

Cette demande est établie en 3 exemplaires :

- L'originale est remise au chef des achats.
- Une copie est remise au contrôleur F&B.
- Une copie reste chez le chef de cuisine.

Le chef de cuisine doit porter sur la liste du marché, les qualités demandées et le stock existant pour chaque article à acheter.

La réception des articles de la liste du marché doit être effectuée par le chef de cuisine ou son adjoint et le contrôleur ou son adjoint et le contrôleur F&B. Elle doit être matérialisée par un bon de réception établi par le contrôleur F&B et signé conjointement par ce dernier ainsi que par le chef de cuisine.

Conclusion générale :

Considérée autrefois comme une fonction essentiellement à caractère administratif dans une économie de production, la fonction achats est devenue stratégique dans une économie de marché où la compétitivité de l'entreprise dépend du professionnalisme de ses agents.

Pour que cette fonction puisse être à la hauteur de la mission qui lui incombe, il est nécessaire de redéfinir la politique d'achats en fonction des objectifs qui lui sont assignés.

La procédure d'achat est une opération qui demande une préparation minutieuse, rigoureuse et le respect de certaines règles essentielles en raison de nombreuses spécificités que représente tout marché.

L'acheteur qui est le principal acteur de la fonction achats, été longtemps considéré comme un « passeur de commande » et suivant les impératifs de l'économie de marché il doit se transformer en acheteur professionnel capable d'analyser les marchés de négocier avec les fournisseurs et de prendre les bonnes décisions.

A travers cette étude et recherche pour notre mémoire, nous avons eu l'occasion de suivre de près la procédure des achats au sein de l'hôtel 5 étoiles du Sheraton d'Oran.

En effet, dans une entreprise de grande envergure où les achats sont sélectionnés, nous avons eu une vision

globale des règles qui s'inscrivent en conformité avec les normes mondiales en matière de passation des marchés.

Bibliographie :

Jean **MAYER**

« Gestion budgétaire », 14^e édition actualisée DUNOD, 2001.

M.Darbelet, L.Lzard, M.Scaramuzza

« Notions fondamentales de gestion d'entreprise », Nouvelle édition FOUCHER, 2007.

Michel SERVAIS

« Contrôle de gestion », 6^e édition ECONOMICA, Paris, 2003.

Olivier BRUEL

« politique d'achat et gestion des approvisionnements », Edition DUNOD, 1999.

Paul FOURNIER & Jean-Pierre MENARD

« Gestion des approvisionnements et des stocks », Edition *Gaétan* Morin, 2009

Philippe CLOUET

« LES ACHATS, un outil de management », les éditions d'organisation, 1989, Paris.