

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : CADRE D'ETUDE ET THEORIE GENERALE SUR LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS

Chapitre I : Présentation de la société

Section 1 : Identification de la société

Section 2 : Organisation de la société

Chapitre II : Théorie générale sur la gestion des Approvisionnements

Section 1 : Généralité sur l'approvisionnement

Section 2 : La gestion de stock

DEUXIEME PARTIE : DESCRIPTION ET ANALYSE CRITIQUE DE L'EXISTANT

Chapitre I : Description de l'existant

Section 1 : Présentation du département Approvisionnement

Section 2 : Analyse de l'existant

Chapitre II : Analyse critique de l'existant

Section 1 : Les forces du département sur l'optimisation du niveau de stock

Section 2 : Les faiblesses du département

TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTION ET ETUDE D'IMPACT

Chapitre I : Proposition d'action

Section 1 : Solution au niveau du personnel

Section 2 : Solution au niveau de la gestion des approvisionnements

Chapitre II : Etude d'impacts et recommandation

Section 1 : Etude des impacts

Section 2 : Recommandation générale

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS

12DM : 12 dernière mois

6DM : 6 dernière mois

Appro : Approvisionnement

AT : Atelier

BCS : Bosch Car Service

C12DM : Consommation 12 dernière mois

CA12DM : Chiffre d'affaire 12 dernière mois

CM6DM : Consommation Moyenne 6 dernière mois

Code Appro : Code Approvisionnement

CS : Commande spéciale

DL : delai de livraison

MIP: Maximum Inventory Position

MNL: Manuel

Mvm cat: Mouvement catégorie

OBS: Obsoletes

OH: On hand

OO: On Order

OQ : Order quantity

PDR : Pièce de rechange

PI: Phase In

PO: Phase Out

PJC: Projet de commande

PM-x : Pondération pour le mois « x » cloturé

SAV : Service Après Vente

SMQ : Système de Management et de Qualité

SS : Stock de sécurité

STD : Standard

VD : Vende directe

VOR : Véhicul off road

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Les grandes marques représentées par la société

Tableau N°2 : Fiche de stock en FIFO

Tableau N°3 : Fiche de stock en LIFO

Tableau N°4 : Fiche de stock en CUMP

Tableau N°5 : Comparaison des différents systèmes de valorisation de stock

Tableau N°6 : Classification des références

Tableau N°7 : Etat des stocks Bosch

Tableau N°8 : Liste de codes Approvisionnements

Tableau N°9 : Liste des pondérations

Tableau N°10 : Calcul de l'OOQ de la référence « 0986469410 »

Tableau N°11 : Comparaison des calculs de la consommation moyenne avec et sans vente perdue

Tableau N°12 : Calcul de la CM6DM pondéré

Tableau N°13 : Resultat de l'analyse ABC

Tableau N°14 : Exemple des CS qui détient des stocks

Tableau N°15 : Critère d'évaluation des candidats pour le poste d'assistant d'agent d'approvisionnement

Tableau N°16 : Budget de recrutement

Tableau N°17 : Planning de la rotation des tâches

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme fonctionnel de MATERAUTO

Figure 2 : Organigramme du département Appro PDR

Figure 3 : Circuit de la fiche PIPO

Figure 4 : Circuit du PJC

Figure 5 : Courbe représentatif du résultat de l'analyse ABC

Figure 6 : Fiche individuelle de chaque agent

Figure 7 : Fiche d'enquête

Figure 8 : Nouveau circuit du PJC

INTRODUCTION

Le groupement des concessionnaires d'automobiles de Madagascar (GCMA) a noté, que le marché de voitures neuves a connu une légère hausse depuis le mois de juillet : les voitures neuves vendues se situent entre 1000 et 1100. En effet, les concessionnaires ont remarqué que le marché de voitures neuves n'avait jamais connu d'aussi forte progression qu'en 2008: près de 5000 unités vendues. La vente a cependant connu une importante chute en 2009 : seulement 2300 unités de voitures neuves vendues, soit une baisse de près de 55%. En 2010, le marché n'a pas connu de grande amélioration. D'après ces unités vendues, 8000 voitures neuves au moins circulent à Madagascar.

Pour donner une satisfaction totale à leurs clients, les concessionnaires offre aussi d'autres services autour de l'automobile : ateliers d'entretien, ateliers pneumatiques et aussi vente de pièces de rechange et accessoires pour automobile.

Le marché des pièces détachées est l'un des seuls qui n'a pas connu de régression durant l'année 2009. Ces derniers mois, on a même constaté l'ouverture de nombreux magasins spécialisés dans ce type de produit dans la capitale. Les concurrents directs de MATERAUTO dans ce secteur sont nombreux, à priori le groupe SICAM, MADAUTO, OCEANE TRADE, TOYOTA SORAFIS. Plus est la présence des revendeurs asiatique et Indo-pakistanaï et les pièces d'occasion à bon prix : généralement 15 à 20% moins chers que ceux des concessionnaire. Revendeurs qui s'accroissent du jour au lendemain, MATERAUTO ne doit pas les sous-estimer.

Mais pour faire face à ses concurrents et pour se démarquer des autres, MATERAUTO accorde une grande importance à la qualité de ses prestations. Pour la satisfaction durable de ces clients, elle doit comprendre leurs besoins présents et futurs et aller au devant de leurs attentes. Les clients veulent des marchandises de bonne qualité, à la quantité voulue, à un prix abordable et au moment voulu. Pour cela, la société doit avoir en stock une quantité suffisante qui peut répondre aux exigences des consommateurs.

La Fonction Approvisionnement assure la disponibilité des articles en stock, fonction souvent peu valorisée. Et par ailleurs, la formation supérieure dans ce domaine est rejetée. L'objectif de ce devoir est donc de présenter la grandeur et l'utilité de la fonction Approvisionnement et sa valeur au sein d'une entreprise.

Avoir en permanence un niveau de stock très élevé permet de répondre rapidement aux demandes de la clientèle. Mais cela génère des coûts extrêmement élevés qui pèsent naturellement sur les prix de vente donc sur la compétitivité globale de l'entreprise. En matière de gestion de stock, il s'agit donc d'atteindre l'optimum c'est-à-dire éviter à la fois le surstockage et la rupture des stocks.

L'intérêt de ce thème est de permettre aux distributeurs de ne plus vivre l'optimisation des stocks comme un des principaux problèmes mais comme un des principaux outils de performance et de rentabilité. Mais pour cela, il faudra quand même éviter ces ruptures de stock et ces surstockages au niveau d'une entreprise.

C'est dans ce contexte que la question suivante se pose : « Comment réduire à la fois la rupture de stock et le surstockage ? » De plus, cette même raison nous a poussé à choisir le thème « CONTRIBUTION A L'OPTIMISATION DU NIVEAU DE STOCK DES PIECES DE RECHANGES BOSCH IMPORTES : cas de la société MATERAUTO ».

Afin de collecter les données nécessaires au présent mémoire, nous avons utilisé plusieurs méthodes d'investigation telles que la recherche documentaire et les entretiens.

Concernant la recherche documentaire, nous nous sommes basés sur les livres et documents disponibles au sein de la société, les livres au niveau de la bibliothèque de l'Université d'Antananarivo, et auprès de la bibliothèque municipale, et au centre d'étude et de recherche en gestion (CERG). S'ajoutent à cela les documents en format PDF disponibles sur internet et dont la liste exhaustive a été reprise dans la webographie de ce mémoire. Les cours dispensés à l'Université ont été également de précieuses aides dans la démarche adoptée. La recherche documentaire a été complétée par les informations obtenues à l'issue d'entretien direct avec plusieurs responsables dans la société et aussi ceux des agents d'Approvisionnement.

A cet effet, le présent mémoire a été divisé en trois parties, elles-mêmes subdivisées en trois chapitres chacune :

La première partie présente la société MATERAUTO, cadre de mémoire, et de la gestion des approvisionnements en général.

La deuxième partie est consacrée à la description des faits existants au sein du département Approvisionnement et l'analyse critique du processus Approvisionnement PDR importé.

La troisième partie est une réflexion sur les solutions à mettre en œuvre afin d'éviter les surstockages et la rupture de stock, et l'étude des impacts de ces propositions de solutions ainsi que l'énoncé des recommandations.

Compte tenu de ce plan, le présent mémoire on l'espère aura effet au sein du département Approvisionnement. Justement, pour être apporteur de valeur ajoutée, on analysera principalement les faiblesses.

PREMIERE PARTIE :
CADRE D'ETUDES ET THEORIE
GENERALE SUR LA GESTION DES
APPROVISIONNEMENTS

Le stage effectué au sein de la société Materauto nous a permis d'appliquer les théories acquises pendant nos quatre (04) années d'études, d'approfondir nos connaissances, de voir le cas réel des fonctionnements des entreprises. Pour aborder cette partie, le premier chapitre présentera la société MATERAUTO, et le second les théories générales sur la gestion des approvisionnements.

Chapitre I : Présentation de la société

MATERAUTO est une société commerciale au capital social d'Ar 2.256.210.000. Elle est connue sur la représentation, l'importation, la distribution, la promotion et le service après vente des grandes marques du secteur automobile et du machiniste agricole. Pour en savoir plus, ce chapitre va présenter la société, cadre organisationnel du mémoire ; en tant qu'une structure économique et sociale évoluant dans un environnement ouvert et complexe. Pour l'entamer, on parlera en premier lieu de l'identification de la société, puis de son organisation.

Section 1 : Identification de la société

Parmi les sociétés concessionnaires d'Automobiles qui existent à Madagascar, on peut dire que MATERAUTO est le leader. Cette section a pour but de décrire les généralités de la société MATERAUTO. L'identification permet d'avoir une idée générale voire détaillée de la société. Tout d'abord, elle commencera par l'historique, puis sa mission, après son activité et enfin son engagement.

1.1- Historique

La société Matériels Automobiles et Industriels a été créée en 1953 sous la forme d'une société en nom collectif dénommée SCHAFFNER Frères SNC. C'est également cette année là que MATERAUTO a signé le contrat de représentation générale de la marque DAIMLER BENZ.

En 1957, la société avait adopté le statut juridique d'une SARL, s'était associée avec la société ROCHEFORTAISE et avait signé le contrat de représentation exclusive de la marque BOSCH.

En 1971, a été créé l'atelier de montage de véhicules utilitaires, le plus moderne de tout l'Afrique à l'époque.

En 1987, MATERAUTO devint le représentant général de MASSEY FERGUSON dans la grande île et en 1992, le distributeur exclusif de MICHELIN.

En 1997, DAIMLER BENZ fusionne avec le constructeur automobile CHRYSLER et MATERAUTO devint par la même occasion le concessionnaire exclusif de la marque DAIMLER CHRYSLER, 3ème rang mondial du marché de l'automobile. C'est en 2000 qu'elle représenta pour la première fois la marque FORD à Madagascar.

En raison de la demande croissante des clients, la société a ouvert une succursale sur la route Digue en 2003, le service de réparation rapide Bosch Car Service en 2005 et l'agence de Tamatave en juin 2009.

En 2010, la société cessa de représenter les pièces et voiture de la marque MERCEDES. MATERAUTO compte actuellement un effectif de 250 employés incluant 27 membres d'encadrement.

1.2- Mission

Selon son Président Directeur Général, Mr Frédéric SCHAFFNER : « MATERAUTO veut gagner la confiance d'une clientèle de plus en plus exigeante, grâce à une équipe de professionnels hors pair et une gamme complète de produits de qualité, largement diffusés... », dans le but d'assurer sa compétitivité et sa position de leader dans le secteur automobile, des équipements agricoles et des travaux publics. Elle veut aussi contribuer au développement économique de MADAGASCAR en mettant à la disposition des opérateurs du pays les matériels dont ils ont besoin, en garantissant la rentabilisation de ces matériels par un service après vente efficace.

1.3- Activités

La société est spécialisée dans la distribution de pièces détachées multimarques, la vente des véhicules ; des tracteurs et de matériels agricoles. A part la vente, elle fait aussi de la location courte et longue durée de véhicules FORD. Afin de satisfaire totalement le besoin des clients, elle propose des prestations de SAV notamment le diagnostic, les travaux d'entretien, la maintenance, la réparation et le service rapide ainsi que différents services autour de l'automobile (peinture etc..) de toute marque. Pour la réalisation de ces services, la société possède cinq (05) ateliers : le premier est réservé pour les voitures légères, le second

pour les poids lourds et tracteurs, le troisième est nommé « Atelier Injection et Electricité », puis il y a aussi l'atelier de tôlerie et enfin l'atelier rectification.

Les grandes marques qui font la force de la société sont représentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°1 : Les grandes marques représentées par la société

MARQUES	PRODUITS
FORD	Véhicules légers, 4x4, utilitaires, poids lourds
VOLVO	Engins de construction et équipements
ASTRA	Camions à usage sévère
MASSEY FERGUSON	Tracteurs
MICHELIN	Pneumatiques
BFGOODRICH	Pneumatiques
BOSCH	Pièces de rechange : batteries, filtre, bougies, courroies,...
ELF	Lubrifiants, additifs, produits d'entretien
STANDOX	Peinture automobile et accessoires
OSRAM	Ampoules pour autos et pour bâtiment
PURFLUX	Filtres

Source : Pack de bienvenu MATERAUTO, 2011

On voit à travers ce tableau les grandes marques représentées par la société, ainsi que les produits existants de chaque marque. MATERAUTO distribue alors une vingtaine de famille de produits autour de l'automobile : équipement électrique, optique, freinage, batterie, filtre, lubrifiant, bougies, injecteurs, bobine, courroies, peintures et accessoires, ampoules, pneus, outillages électroportatifs, additifs et entretien auto, essuie glace, éléments pompes, pompes essence électrique, amortisseurs et pièces pour diverses marques de voitures et matériels.

1.4- Engagements

MATERAUTO accorde une importance toute particulière à la Qualité et à la Fiabilité de ses prestations. A cet égard, elle a été certifiée aux Normes ISO 9001-2000 en 2004 et depuis, il adopte une politique qualité tournée vers la satisfaction durable des clients.

La société a également mis en place une politique environnementale. Cette politique se traduit par : le traitement au cas par cas de tous les déchets de MATERAUTO en partenariat avec ADONIS Environnement, la sensibilisation du personnel de la société aux « éco gestes » ainsi que l'utilisation exclusive de papier recyclé depuis 2009 en partenariat avec PAPMAD. Enfin, en collaboration avec MICROCRED depuis le début de l'année 2010, la société aide aussi ses clients à financer leurs achats de pièces détachées, d'accessoires automobiles et de matériels agricoles.

Section 2 : Organisation de la société

L'organisation permet de voir et de comprendre l'ensemble des techniques et des structures appliquées dans une société. Elle vise la rentabilité et l'efficacité maximale. Cette section va essayer d'expliquer comment fonctionnent les activités de la société MATERAUTO. Ses différentes fonctions sont exposées en premier lieu, puis, son organigramme fonctionnel, et on va décrire les tâches de chaque département, enfin le système d'information au sein de la société.

2.1- Les différentes fonctions au sein de la société

Le statut de la société MATERAUTO est celui d'une société anonyme avec un Conseil d'Administration. Son capital social est réparti entre onze (11) actionnaires.

Son organisation est structurée autour de quatre (04) fonctions : la fonction stratégique, la fonction vente, la fonction technique et la fonction opérationnelle.

La fonction stratégique est le véritable centre de pilotage. Elle est dirigée par la Direction Générale et le Conseil d'Administration et est soutenue par l'audit interne, l'assurance qualité et le contrôle de gestion.

La fonction vente regroupe les unités commerciales, notamment la vente PDR, la vente de véhicule, la vente de matériels et engins agricoles ainsi que la location.

La fonction technique regroupe les activités de prestation de service dans les ateliers et la réparation rapide dans les Bosch Car Services.

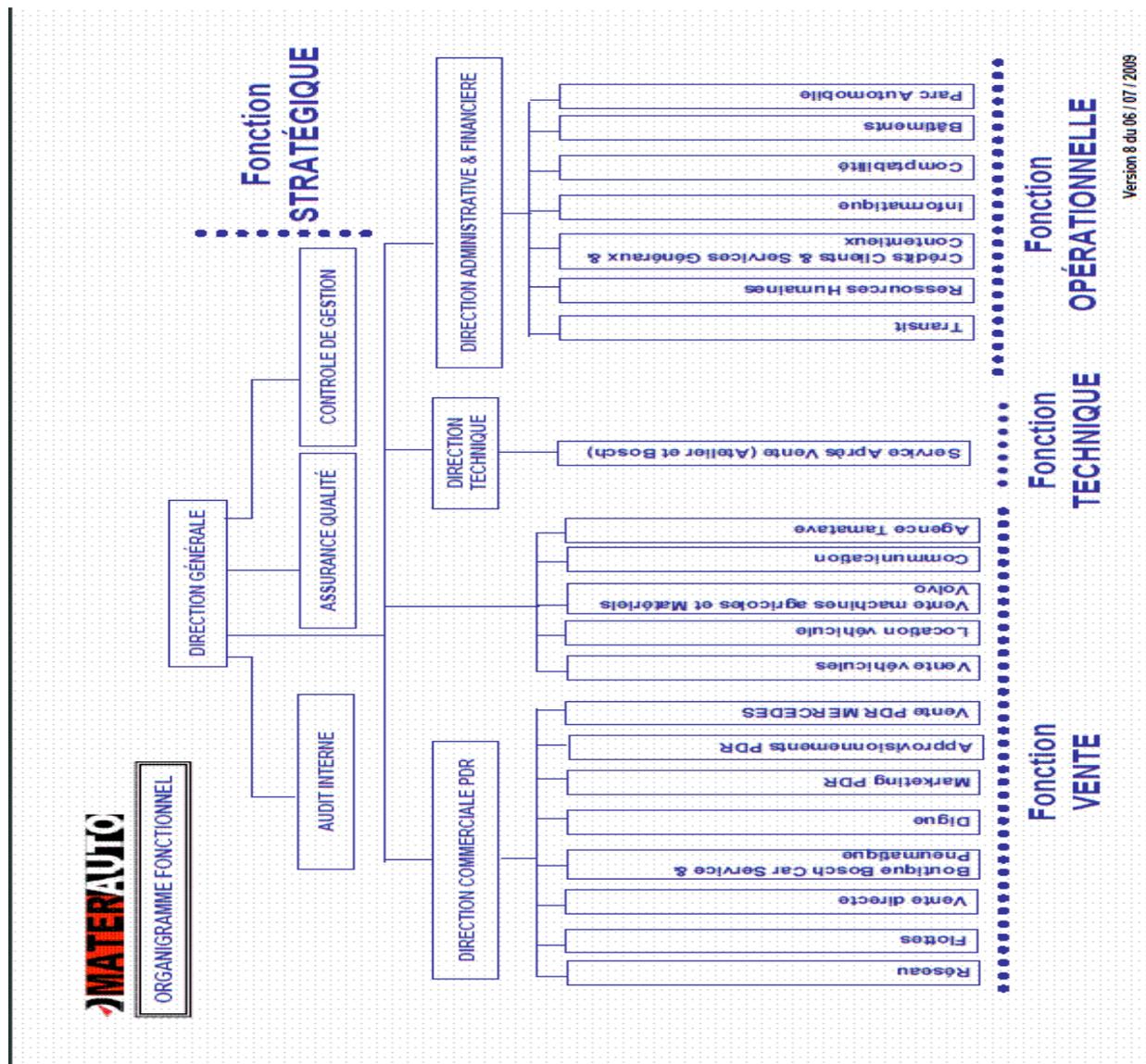
La fonction opérationnelle est constituée par les services opérationnels, lesquels supportent toutes les fonctions dans la réalisation de la mission fondamentale de MATERAUTO. Ces services sont : le transit, l'approvisionnement, la communication, les

ressources humaines, le service recouvrement client, le crédit client, le parc véhicule, le service bâtiment, le marketing et enfin, le service informatique.

2.2- Organisation fonctionnelle

L'organigramme est un schéma représentatif de la structure.¹ La figure suivante représente l'organigramme fonctionnel de MATERAUTO où on voit les différentes fonctions existantes ainsi que les départements.

Figure n°1 : Organigramme fonctionnel de MATERAUTO



(Source : Document interne MATERAUTO, 2011)

¹ Cours organisation de l'entreprise 1ère année, 2007

Les commentaires de cet organigramme seront représentés dans la sous-section suivante.

2.3- Description des activités de chaque département

Toutes les activités effectuées par chaque département présentées dans l'organigramme sont résumées ci-après.

Assurance Qualité : Elle assure la mise en place et suivi de la politique qualité de l'entreprise.

Audit interne : L'audit interne est chargé de la protection des actifs et du patrimoine de l'entreprise ainsi que la fiabilité et la qualité des informations entrant dans l'élaboration de l'information financière.

Contrôleur de gestion : Elle s'assure que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace par les départements pour atteindre leurs objectifs et ceux de la société.

Réseau : Elle assure la vente des PDR auprès des revendeurs et des stations services TOTAL dans tout Madagascar.

Flottes : Le département flotte assure à la fois la vente des PDR à une clientèle possédant un parc de plus de huit (08) véhicules et le suivi personnalisé (SAV sur les pneumatiques et les batteries) auprès de cette clientèle.

Ventes Directe : Comme son nom l'indique, elle assure la vente au comptoir des PDR et accessoires pour tout type de clientèle.

Boutique Bosch Car Service et pneumatique : on effectue dans ce département une vente des PDR et d'accessoires et aussi tous travaux pneumatiques.

Materauto Digue : La société a installé sur la route Digue une boutique et pneumatique qui assume les mêmes activités que la précédente et un atelier en vue d'un service rapide pour toutes marques de véhicules.

Marketing PDR : Il est exclusivement rattaché à la vente PDR et s'assure de la réalisation d'études de marché et veille concurrentielle.

Approvisionnement PDR : Il assure l'approvisionnement des PDR et d'accessoires au niveau local et à l'import.

Vente véhicule : Elle assure la prospection et la vente de véhicules neufs auprès d'une clientèle de particuliers, d'entreprises, ou d'administrations.

Location véhicule : Elle gère le parc de véhicules destinés à la location (courte et longue durée).

Communication : Elle est chargée de la communication externe, comme les campagnes de publicité, et de la communication interne (exemple : journal interne).

Agence Tamatave : On trouve dans cette agence un service qui s'occupe de la vente véhicule, la vente des PDR, accessoires et pneumatiques ainsi qu'un service atelier. Ces différents services effectuent tous les mêmes activités que ceux au siège social.

Atelier : Elle assure le SAV des véhicules vendus par la société et établit des entretiens et réparations de tout type de véhicule.

Transit : Il prépare les documents de dédouanement relatifs aux opérations d'importations, lesquelles constituent 95% des achats de MATERAUTO.

Ressources Humaines : Il est chargé du recrutement, de la gestion de la paie et de la formation du personnel.

Crédits clients et Services Généraux et Contentieux : Le crédit client traite les demandes de crédits émanant des clients, et les services généraux gèrent les fournitures administratives, la réception et les courriers.

Service recouvrement : Comme son l'indique, il assure le suivi des règlements des impayés au profit de MATERAUTO.

Informatique : Le service informatique se subdivise en deux sous services à savoir la maintenance et le développement. Tandis que la maintenance assure la mise en place et l'administration des systèmes et réseaux informatiques nécessaires à l'activité de MATERAUTO, le développement est affecté à la création et aux modifications du système d'information de la société.

Comptabilité : elle enregistre les opérations et assure la tenue des comptes.

Bâtiment : Le service bâtiment assure la satisfaction des besoins en réparation, entretien et ménage dans les différents sites.

Parc Automobile : Il gère les véhicules de service, les véhicules de fonction (entretien, suivi des contrôles techniques et des assurances etc.) et les véhicules destinés à la location.

2.4- Le système d'information

Après avoir décrit les départements existant au sein de MATERAUTO, cette sous section a pour objectif de présenter le système d'information de la société. En effet, l'informatisation tend à accaparer une place de plus en plus croissante dans l'ensemble de l'entreprise. Nous allons tout d'abord définir le système d'information, puis parler des applications, et enfin le système de surveillance et l'exploitation des applications.

2.4.1- Définition du système d'information

Le système d'information se définit comme étant « un réseau complexe de relations structurées où interviennent les hommes, machines et procédures qui a pour but d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes provenant de différentes sources et destinées à servir de base de décision.¹

En principe, un système d'information informatisé comporte six (06) éléments : le matériel, les logiciels, la documentation, les ressources humaines, les données ainsi que le processus de contrôle des éléments du traitement de l'information. Selon leurs finalités, il est possible de distinguer trois(03) types de système d'information : le système d'information support d'opérations, le système d'information support de gestion et le système d'information support de la stratégie. Dans le cadre de ce mémoire, nous considérerons essentiellement le système d'information opérationnel, lequel garantit la fiabilité des autres systèmes étant à la base de la pyramide.

2.4.2- Les applications

Les applications font partie du SI support d'opérations. Elles ont été programmées pour se substituer à l'exécution manuelle de certaines opérations. Pour le cas de la gestion des stocks, la vente de pièces détachées, la facturation et la comptabilisation des ventes ont été automatisées c'est-à-dire sans intervention humaine pour leur réalisation. A cet effet, le processus utilise trois applications :

L'application STOCK PDR qui enregistre le mouvement des marchandises selon leur référence, y compris les retours,

¹ www.Wikipédia.org; 2011

L'application TRANSACTION qui permet à la direction concernée de valider en ligne les commandes pour ensuite générer automatiquement des factures,

L'application COMPTABILITE, qui comptabilise automatiquement les ventes dans les comptes appropriés et génère également les écritures de contrepartie. Toutefois, les écritures au crédit des comptes ne sont pas intégrées dans ce programme.

2.4.3- La surveillance et l'exploitation des informations

Pour optimiser le fonctionnement des applications, MATERAUTO dispose d'une plateforme de demande de travaux informatiques sur laquelle les utilisateurs communiquent au service développement informatique leurs besoins (requêtes sur des données, demande de modification des applications) et relèvent les anomalies qu'ils ont constatées sur ces applications ou sur leurs livrables. Cette plateforme accélère le repérage des anomalies ainsi que leur résolution. Elle permet également de retracer l'historique des problèmes survenus sur chaque application. Ce processus de contrôle est supervisé par l'administrateur fonctionnel.

Pour conclure ce premier chapitre, MATERAUTO est une entreprise dynamique, pérenne et organisée. Elle représente depuis plus de 50 ans les marques leader mondiales de l'automobile et du machinisme agricole. Elle a su s'adapter aux multiples évolutions de son environnement tout en ayant diversifié ses activités. Celles-ci vont du concessionnaire automobile (vente véhicule) aux prestations d'entretien et de réparation (SAV, pneumatique), de distributeur de pièces détachées (vente PDR), ou de la location véhicules. Dans le cadre de sa mémoire, l'approvisionnement des pièces de rechange constitue notre champ d'étude. Pour terminer cette première partie, nous allons parler des théories générales sur la gestion des approvisionnements.

Chapitre II : Théorie générale sur la gestion des approvisionnements

La fonction approvisionnement, assurée par un ou plusieurs services, selon la taille, l'activité et la structure de l'entreprise, a pour mission d'assurer l'acquisition des biens et services nécessaires à l'activité de l'entreprise. Cette fonction est essentielle à l'efficacité de l'entreprise, car à l'image de la fonction vente, elle participe en premier lieu aux échanges avec l'environnement. Dans ce chapitre, nous allons voir la généralité sur l'approvisionnement et on achèvera ce deuxième chapitre par la vue générale de la gestion de stock.

Section 1 : Généralité sur l'approvisionnement

L'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais. Dans cette section, on va essayer de définir le rôle de la fonction Approvisionnement, son objectif, les coûts liés aux approvisionnements, et enfin politiques d'approvisionnement.

1.1- Rôle de la fonction Approvisionnement

Si l'on devait résumer le rôle de l'approvisionnement en deux mots, cela reviendrait à dire que la mission de cette fonction est de définir « Quand » et « Combien » commander par rapport à un besoin identifié (Prévision ou commande). Ainsi, on va essayer de déterminer en premier lieu les rôles de l'approvisionneur, puis les rôles de la fonction approvisionnement.

1.1.1 Rôle de l'approvisionneur

Le rôle de l'approvisionneur est de paramétrer son système d'approvisionnement en recherchant l'optimum entre trois composant : le service client, le niveau de stock et les coûts logistique.

Le service client : Il s'agit de satisfaire son client en fournissant les bons produits au moment et avec le niveau de qualité souhaité.

Le niveau de stock : Il permet de servir un client lorsque les délais d'approvisionnement sont supérieurs aux délais de traitement des commandes des clients.

Les coûts logistiques : Ils sont essentiellement constitués des coûts de transport et des frais engendrés par l'approvisionnement des pièces tout au long de la chaîne logistique.

1.1.2- Rôle de la fonction approvisionnement

La prise de conscience concernant les coûts de stockage (frais financiers, coûts d'entreposage, etc.) et la recherche d'une qualité de service, auprès du client, font que la politique d'approvisionnement constitue souvent un objectif prioritaire pour l'entreprise. En général, la fonction approvisionnement a les rôles suivants :

Satisfaction des besoins : l'approvisionnement commence dès l'apparition d'un besoin à satisfaire par un acte d'achat et se termine après que la commande ait été livrée, reconnue conforme en qualité et en quantité, stockée ou remise aux utilisateurs et que le fournisseur ait été payé. L'approvisionnement doit être effectué en temps opportun et au coût global minimum.

Constitution et gestion de stock : les besoins de l'entreprise ne peuvent être instantanément satisfaits que rarement par le marché amont : le problème sera résolu par le stockage. Le niveau de stock dépend du volume des ventes, de la capacité physique des magasins, des possibilités de trésorerie, etc.

Collaboration à la définition de la qualité des articles : l'entreprise doit définir le niveau de qualité des articles à incorporer dans la production, il sera utile d'associer les acheteurs à l'analyse fonctionnelle des produits à fabriquer afin d'optimiser le rapport qualité/prix.

Participation aux décisions d'intégration : grâce à sa parfaite connaissance du marché amont, le responsable des approvisionnements, peut renseigner utilement sur le niveau des compétences des différents sous-traitants.

1.2- Les objectifs de l'approvisionnement

L'approvisionnement a deux grands objectifs : des objectifs de coûts et des objectifs de qualité. Les objectifs de coûts sont de réduire les coûts d'achat et les coûts de stockage. Les moyens utilisés par le service achat sont variés : pression sur les fournisseurs pour obtenir les meilleurs prix et des délais de paiement importants, l'achat en grande quantité mais une gestion très fine des stocks : ne pas avoir trop sans manquer, car une rupture de stock est souvent préjudiciable. Les objectifs de qualité sont de privilégier la qualité de l'approvisionnement, de réduire les malfaçons, les déchets et donc améliorer la qualité finale des produits.

A part ces deux objectifs, elle doit aussi permettre à l'entreprise commerciale de disposer des marchandises dont elle a besoin pour répondre à la demande des clients. Pour une entreprise industrielle, l'approvisionnement doit lui permettre de disposer des matières premières et fournitures nécessaires à la fabrication de produits finis.

Par conséquent, c'est donc soit à partir des prévisions de ventes de marchandises soit à partir des programmes de production qu'il faudra définir une politique d'approvisionnement.

1.3- Les coûts liés aux approvisionnements

Le coût est la somme des frais relatifs à un élément de structure ou de gestion de l'entreprise.¹ Il existe alors plusieurs types de coût comme le coût d'une campagne publicitaire, coût d'une recherche. Dans notre cas, on parle de coût de l'approvisionnement. Il se subdivise en deux grandes catégories de coûts : le coût de possession ou coût de stockage et le coût de passation de commande.

1.3.1- Coûts de stockage

Il y a en effet divers éléments de coût liés à la possession d'une unité, d'un article, ou d'une référence quelle qu'elle soit en stock. Tout d'abord il s'agit du coût d'immobilisation du capital investi correspondant. Lorsqu'on stocke un article, cela revient à immobiliser l'argent représenté par cet article pendant un certain temps. Puis, le fait de gérer un produit en stock, c'est-à-dire de le conserver physiquement dans l'entrepôt de l'entreprise et de tenir des fichiers, coûte en soi de l'argent, et ceci doit s'ajouter au coût de l'immobilisation du capital investi. Ces coûts de possession proprement dit, sont de diverses natures, et on peut en dresser une liste succincte :

Coûts du fonctionnement du stock : il peut s'agir de loyers, de chauffage, d'éclairage, des frais divers de surveillance, etc.

Coûts d'assurances : dans la mesure où les articles du fait de leur nature et du capital qu'ils représentent justifient une assurance complémentaire, la prime d'assurance doit être considérée comme un coût lié à la possession du stock.

Coûts d'obsolescence : si un certain nombre de références sont de nature telle qu'elle risque de devenir obsolètes, et qu'effectivement un certain nombre d'entre elles deviennent un jour des stocks morts inutilisés, il faudra prendre en compte la valeur moyenne annuelle de

¹ Cours Comptabilité Analytique d'Exploitation, 2ème année , 2008

ces stocks morts et la perte occasionnée par leur vente comme étant un coût lié à la tenue de telle référence sur stock.

Coûts administratifs de suivi des stocks : dans la mesure où le système de gestion de stock nécessite la mise en place et la tenue d'un suivi, qu'il soit manuel ou informatisé, les salaires et charges et les amortissements des matériels correspondants doivent être prise en compte.

Tous ces éléments de coût regroupés et ramenés à l'unité de produit stocké constituent le coût unitaire de possession du stock. Ce coût de possession vient s'ajouter au coût de l'immobilisation pour définir le coût total unitaire de stockage d'un article.

1.3.2- Coûts de passation de commande

Il s'agit maintenant de s'intéresser à la façon dont on détermine le coût de passation d'une commande à un fournisseur. En effet, à chaque fois que l'on passe une commande, on effectue un certain nombre d'opérations qui représentent un coût de passation de commande à peu près fixe, c'est-à-dire indépendant des quantités commandées. On peut en citer certaines de ces opérations comme : examen du fichier stock pour déterminer l'identité des articles à commander et les quantités correspondantes, l'établissement de la commande, l'envoi de cette commande, la réception de la livraison, le contrôle qualitatif et quantitatif, la mise en casiers, la réception de la facture, le contrôle de facturation et le règlement de cette facture. Toutes ces opérations représentent un temps moyen non négligeable donc des salaires et charges, ainsi qu'elles entraînent l'utilisation de certaines fournitures et certains frais.

1.4- Les politiques d'approvisionnement

La cadence des approvisionnements peut se faire selon différents rythmes : soit un approvisionnement calendaire, soit par période, soit sur seuil de commande, soit à la commande. On entend par cadence le nombre annuel de commande. Il s'agit de choisir une cadence d'approvisionnement tel que la gestion des stocks se fasse au moindre coût pour l'entreprise.

Un approvisionnement calendaire : les produits sont livrés à date fixe et en quantité fixe,

Un approvisionnement par période, à intervalle de temps régulier (semaine, mois, trimestre, semestre), pour des quantités variables en fonction des besoins, on le nomme aussi réapprovisionnement par complément de stock,

Un réapprovisionnement sur seuil ou méthode à la commande c'est à dire à des quantités constantes selon des intervalles de temps irréguliers,
Selon les besoins ponctuels ou immédiats, on l'appelle aussi réapprovisionnement à la commande où les produits sont livrés à date variable et à quantité variable.

Section 2 : La gestion des stocks

La gestion des stocks consiste à déterminer à la fois les quantités à commander et le moment auquel il convient de passer la commande, avec pour objectif de minimiser les coûts qui leur sont attachés. Mais avant de parler de la gestion de stock, on va d'abord aborder tout ce qui entoure le stock.

2.1- Notion sur le stock

Le stock est la base même du commerce. La qualité et la présence de l'assortiment se cristallisent dans un stock qui peut être la clé du succès comme de l'insuccès. Dans cette sous-section nous allons parler du stock. Pour le faire, on va tout d'abord le définir, puis regarder les différentes typologies de stocks et enfin les fonctions remplies par les stocks.

2.1.1- Définition

Le stock est constitué de l'ensemble des biens en attente d'utilisation qui peuvent donc soit être vendus en l'état (stock de chaussures d'un distributeur), soit être vendus après transformation (planches de bois qui serviront à faire des tables), soit consommés au premier usage (charbon, pétrole).¹ Les stocks doivent appartenir à l'entreprise, et celle-ci doit en être propriétaire au moment de l'inventaire, ce qui signifie en particulier que doivent être compris dans les stocks les produits en cours d'acheminement ou reçus, mais dont la facture n'a pas encore été comptabilisée, et à l'inverse doivent être exclus les produits qui ont été livrés aux clients mais non encore facturés.

2.1.2- Typologie de stock

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 (immobilisation).

¹ <http://www.wikipedia.org>; Mars 2011

Les stocks se différencient aussi selon leur origine : d'une part, il y a les stocks achetés comme les matières premières, les fournitures et emballages, et enfin les marchandises. D'autre part, il y a les stocks produits tels que les produits intermédiaires ou finis et les en cours de production.

2.1.3- Les fonctions remplies par les stocks

Il existe différents cas de stock géré par les entreprises industrielles et commerciales, et on peut identifier plusieurs fonctions qui peuvent être remplies simultanément. Ces fonctions principales sont les suivantes : fonction d'amortissement ou de régulation ; fonction économique ; fonction d'anticipation et fonction de sécurité.

Pour un stock, on dit qu'il remplit une fonction de régulation dans la mesure où il déconnecte deux étapes d'un processus. En effet, c'est grâce à la constitution du stock que la fabrication pourra fonctionner régulièrement et de façon stable bien que les approvisionnements soient par nature intermittents ou irréguliers. A un autre niveau, lorsque l'activité d'une entreprise est saisonnière ; et donc que les besoins en matières et composants se trouvent être saisonniers de la même façon, les stocks peuvent dans ce cas jouer une fonction de régulation à moyen-terme. Il pourra s'agir alors de constituer pendant des périodes de faible consommation des stocks qui permettront ensuite de satisfaire la demande dans les périodes de forte consommation. C'est à ce titre qu'on parle de stocks saisonniers.

La fonction économique remplie par les stocks correspond à la situation où l'utilisateur achète des produits en quantité plus importante que ses besoins immédiats. L'objectif est alors de réduire les différents coûts liés à la gestion de ce stock et à l'approvisionnement (cas où les fournisseurs proposent des remises sur les quantités commandées, par exemple).

On parle de stock remplissant une fonction d'anticipation dans le cas de consommation fortement saisonnière (cas des entreprises effectuant la plus grande partie de leur chiffre d'affaires à l'occasion de salons annuels par exemple), ou encore dans le cas d'entreprise vendant des produits de mode se caractérisant par une demande s'étalant sur une période de temps connue (le cas du textile et plus précisément de la confection est caractéristique de cette situation). Certains stocks d'anticipation ne procèdent pas d'un argument technique, mais d'un argument financier. Il s'agira par exemple de constituer des stocks qu'on a coutume d'appeler spéculatifs, mais constitués essentiellement en vue d'anticiper des augmentations possibles du cours des matières. Et en vue donc de stabiliser le coût d'obtention de ces

matières. Ces stocks permettent alors à l'entreprise de se protéger contre des trop grandes variations de cours en minimisant les pertes éventuelles par un jeu sur les différences de cours à l'achat ou à la vente, au comptant et à terme.

On parlera enfin de fonction sécurité remplie par les stocks dans la mesure où les différentes variables entrant dans le système, essentiellement la consommation et les délais d'approvisionnements, ne sont jamais connues ou prévisibles avec certitude. Le gestionnaire aura dans ce cas à faire face à un certain nombre d'aléas et devra dans cette situation constituer des stocks dont l'objectif sera de protéger l'entreprise face à l'incertain : on parlera alors de stock de sécurité.

Tout stock d'approvisionnement, qu'il s'agisse de matières, de pièces détachées, de composants ou articles achetés en l'état, sera constitué en vue de remplir au moins une de ces fonctions.

2.2- La gestion des stocks

L'objectif de la gestion des stocks est de réduire les coûts de possession des stocks et de passation des commandes, tout en conservant le niveau de stock nécessaire pour éviter toute rupture de stock pouvant entraîner une perte d'exploitation préjudiciable. Pour en savoir plus sur la gestion des stocks, nous allons exposer en premier lieu les indicateurs de gestion des stocks, puis les différentes méthodes de gérer les stocks, les renouvellements des stocks, les inventaires et enfin la valorisation des stocks.

2.2.1 - Les indicateurs de gestion des stocks¹

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.

¹ <http://www.wikipedia.org>; Mars 2011

Stock minimum : c'est la quantité correspondant à la consommation pendant le délai de réapprovisionnement. Il est la différence entre stock d'alerte et le stock de sécurité, d'on on a obtenu la formule suivante :

$$\text{Stock minimum} = \text{Stock d'alerte} - \text{Stock de sécurité}$$

Stock maximum : il est fonction de l'espace de stockage disponible, mais aussi du coût que représente l'achat par avance du stock.

2.2.2 : Les différentes méthodes de gestion de stock

Pour gérer les stocks, ils existent plusieurs méthodes, parmi lesquelles la méthode des 20/80, la méthode ABC et la méthode à juste-à-temps ou gestion à flux tendus.

Méthode 20/80 : 20% des références en nombre représentant 80% des articles en valeur seront suivis de façon approfondie, les autre seront suivis de façon plus souple.

Méthode ABC : trois (03) groupes sont distingués, le groupe A représentant 10% des produits(les plus utilisés) pour un CA de 60 à 70% sera très contrôlé, le groupe B sera géré de façon plus souple et qui représente 25 à 30% des produits pour 25 à 30% du CA. Et pour le groupe C, l'entreprise évitera simplement la rupture de stock. Ce dernier groupe doit présenter 60% des produits pour 10% du CA.

Méthode à juste-à-temps ou gestion à flux tendus : ce système a pour objectif de faire tendre vers zéro les stocks de produits finis, de produits intermédiaires, de matières premières et de composants (zéro stock), pour réduire au maximum les coûts induits par les stocks.

2.2.3- Les renouvellements des stocks

Pour pouvoir renouveler les stocks, il est nécessaire de savoir la rotation de stock ainsi que la quantité à commander. Pour cela, on va développer tout d'abord ce qu'est la rotation de stock, puis les différentes méthodes de détermination des quantités à réapprovisionner.

2.2.3.1- La rotation de stock

Le taux de rotation de stock permet de calculer la durée moyenne du séjour d'un article en stock ou vitesse de rotation de stock.

Plus le taux de rotation est minimum, plus la vitesse de rotation accroitra.

Ce taux s'obtient par le quotient entre le prix de revient des articles vendus et le stock moyen en valeur. D'où la formule suivante :

$$\text{Taux de rotation} = \frac{\text{Prix de revient des articles vendus}}{\text{Stock moyen}}$$

2.2.3.2- Méthodes de détermination des quantités à réapprovisionner

Il existe deux (02) méthodes pour calculer les quantités à réapprovisionner : la méthode P et la méthode Q.

La méthode P : Elle consiste à calculer la quantité à commander en tenant compte des stocks disponibles existant. Cette méthode est appelée aussi réapprovisionnement par complément de stock. La passation de commande s'effectue à une période régulière et à quantité variable. La quantité disponible en stock est souvent obtenue par la formule suivante :

$$\text{Stock disponible} = \text{Stock en magasin} + \text{Quantité en cours de commande} - \text{Reliquat}$$

Le reliquat désigne ici les commandes déjà réservées par les clients. Après avoir calculé le stock disponible, on procède à la calcul de la quantité à commander.

$$Q = (d+p) S + S_s - D$$

« Q » représente la quantité à commander, « d » le délais d'approvisionnement, « p » désigne la période de réapprovisionnement, « S » symbolise la sortie moyenne durant une période courte (mois, semaine), « S_s » représente le stock de sécurité et enfin « D » est le stock disponible.

La méthode Q : la méthode Q ou méthode de réapprovisionnement sur point de commande permet de trouver le niveau de réapprovisionnement. Quand la quantité en stock est égale à ce niveau de réapprovisionnement, on lance la commande. La passation de commande s'effectue donc en quantité fixe selon des périodicités variables. Ce niveau de réapprovisionnement est obtenu par la formule suivante :

$$N_r = S_s + dS$$

« Nr » représente le niveau de réapprovisionnement, « Ss » désigne le stock de sécurité, « d » est le délai d'approvisionnement, et enfin « S » qui n'est autre que la sortie moyenne durant une période courte.

2.2.4- Les inventaires

Les inventaires sont les outils de gestion qui permettent de connaître l'état des stocks. L'inventaire physique permet de connaître précisément l'état du stock à un moment donné. L'inventaire comptable permet de connaître, théoriquement, à la démarque inconnue près, l'état du stock à tout moment.

2.2.4.1- L'inventaire physique

Sur un aspect juridique, l'inventaire est une obligation juridique, qui, dans les grandes sociétés, peut être contrôlé par le commissaire aux comptes. L'importance qu'on lui accorde provient du fait que c'est l'inventaire qui va servir de base à l'estimation du stock qui figure au bilan. Une surestimation du stock conduit obligatoirement à une surestimation des résultats, ce qui n'est sans importance pour des sociétés qui, en particulier, ont de mauvais résultats. Inversement, une sous-estimation du stock conduit à une sous-estimation des résultats et donc à une sous-estimation de l'impôt sur les bénéfices.

Sur un aspect gestionnaire, il est essentiel au gestionnaire qui veut pouvoir analyser la qualité de la gestion, aussi bien au niveau global de l'entreprise qu'au niveau des produits. Ce souci de cerner la qualité de la gestion à différents niveaux conduit certaines entreprises à ne pas se contenter du seul inventaire annuel obligatoire. Bien des entreprises de distribution procèdent à deux inventaires par an. D'autres, plus rares, ont le rythme plus important de trois ou quatre inventaires par an, associés ou non à un inventaire permanent.

L'inventaire permanent est un inventaire tournant, le comptage des stocks est pratiqué en permanence, sans arrêter l'exploitation de l'entreprise, de telle sorte que chaque rayon ait été compté à plusieurs reprises dans l'année. Cette pratique est intéressante dans la mesure où elle permet d'expliquer des écarts dont l'origine est plus récente et à propos desquels les souvenirs sont plus frais que si l'on attend le prochain inventaire annuel. D'autre part, l'inventaire permanent permet de retrouver des produits déclassés dans les linéaires ou les réserves qui gonflent inutilement les stocks. L'inventaire permanent n'a cependant pas tous les mérites.

Sur un aspect opérationnel, l'inventaire représente une masse de travail considérable surtout s'il est exécuté conformément aux règles du genre. Mais son importance dans la distribution est d'autant plus grande que les stocks représentent une grosse partie du bilan, et dans la plus grande partie de la distribution, la sortie aux caisses n'est pas faite à l'article mais simplement au rayon. Les caisses utilisées constituent des outils encore extrêmement imprécis qui ne permettent pas d'établir de liens opérationnels entre achats, stocks et ventes. L'inventaire est le seul moyen qui permette de raccorder ces données et d'évaluer la démarque inconnue qui peut atteindre dans la distribution des montants fort importants.

Les opérations d'inventaires peuvent être, en outre, l'occasion d'une vérification des prix marqués qui sont à la source, soit d'une démarque inconnue supplémentaire, soit d'une mévente par suite de prix aberrants ou plus simplement par l'absence d'étiquetage.

2.2.4.2- L'inventaire comptable

L'inventaire comptable constitue la suite de l'inventaire physique en mettant à jours les données de ce dernier en fonction des entrées et des sorties. Il peut concerner les quantités comme les valeurs. Comme on l'avait déjà dit, l'essentiel de la distribution actuelle ne pouvant pas suivre les sorties en quantité de chaque produit, l'inventaire comptable suit ces sorties en valeur le plus souvent au niveau des rayons et au niveau globale de l'entreprise. C'est là que naît une autre source d'imprécision. Les valeurs d'achat des produits ne sont pas comparables aux valeurs de vente. Ces dernières ont intégré la marge d'exploitation qu'il faut évaluer, grosso modo, d'après les marges moyennes, passées, des différents rayons.

L'inventaire comptable ne peut donc donner qu'une image approximative, en général mensuelle, de l'évolution des stocks, aux erreurs de marge et de démarque inconnue près.

2.2.5- La valorisation des stocks

Quand on connaît la composition exacte d'un stock par l'inventaire, il suffit de connaître la valeur de chaque article pour valoriser l'ensemble du stock.

Le problème consiste à savoir quelle est la valeur de chaque article ou d'un lot d'articles quand les articles qui le composent n'ont pas été payés au même prix. D'autre part, des articles payés un prix donné ont-ils toujours la même valeur un an, deux ans, dix ans après ?

2.2.5.1- La dépréciation des stocks

Tout article vieillit et, en général, mal. Soit la qualité, soit la présentation, soit l'usage ou la fonction du produit deviennent obsolètes. Les articles peuvent également être abîmés ou cassés. Tous les articles qui rentrent dans les catégories précédentes et qui ne peuvent faire l'objet d'un échange ou d'une reprise au prix d'achat actuel auprès des fournisseurs doivent faire l'objet d'une dépréciation qui consiste à donner à ceux-ci une nouvelle valeur, inférieure aux prix d'achat. La dépréciation peut être totale si les articles n'ont aucune valeur marchande.

Cette démarche est nécessaire aussi bien sur le plan juridique que sur le plan de la gestion pour être en mesure d'apprécier un stock à sa juste valeur. Le fait de ne pas prendre en compte les articles obsolètes dans un stock revient à surévaluer ce stock et donc et à minimiser les pertes ou à augmenter d'une façon fallacieuse, les résultats bénéficiaires. C'est une pratique qu'on voit quelques fois dans les entreprises qui ont des difficultés de fonctionnement ou encore dans les années qui précèdent la vente d'un fond de commerce.

2.2.5.2- L'appréciation des stocks

Comment doit s'apprécier la valeur d'articles dont la valeur d'achat évolue d'un temps à un autre ? Le gestionnaire peut utiliser différents systèmes pour apprécier non seulement la valeur mais l'évolution de la valeur de son stock. La valorisation des entrées en stock ne présente aucune difficulté en générale mais celle des sorties est un peu compliqué. Il existe alors trois (03) méthodes de valorisation et d'appréciation de stock, lesquelles, la méthode FIFO, la méthode LIFO et méthode CUMP. On va exposer successivement ces trois cas.

Méthode FIFO (First In First Out) : cette méthode suppose qu'on consomme ou qu'on vend par priorité les unités les plus anciennes. Le stock final est, en conséquence, constitué des achats les plus récents qu'on valorise donc au coût le plus récent. La valeur du stock est plus proche de la valeur de reconstitution du stock ? Cette méthode est davantage adaptée à un régime de déflation.

Par exemple : le 15 Juin 2011 entrée de 15 articles X à Ar500

le 17 Juin 2011 entrée de 10 articles X à Ar600

le 18 Juin 2011 sortie de 17 articles

Tableau n°2 : Fiche de stock en FIFO (en Ariary)

ENTREE					SORTIE				
Désignation	Date	Qté	P.U	P.T	Désignation	Date	Qté	P.U	P.T
Article X	15/06/11	15	500	7500	Article X	18/06/11	15	500	7500
Article X	17/06/11	10	600	6000	Article X	18/06/11	02	600	1200
Total		25		13500	Total		17		8700

Source : Auteur, 2011

La méthode « Premier entré – premier sorti » est d’une grande simplicité et ne nécessite aucun calcul préalable pour la valorisation des sorties, puisque celles-ci se font dans l’ordre chronologique des entrées, sans mélanger les éléments entrés à des dates différentes dans le stock. Les sorties sont parfois composées d’éléments à des prix unitaires différents. C’est une méthode qui s’applique plutôt à des produits périssables, car on conserve la mémoire de l’antériorité dans les stocks, et on élimine en premier les éléments les plus anciens. Dans notre exemple, la première entrée du produit X est le 15 juin 2011, avec un prix unitaire d’Ar 500, puis le 17 juin 2011, 02 articles font l’objet d’une entrée avec un prix unitaire d’Ar 600. Il y a sortie de 17 articles le 18/06/11, et d’après le tableau les 15 articles sont évalués à Ar 500 et les 02 autres à Ar 600.

Méthode LIFO (Last In First Out) : cette méthode implique que les dernières vendues ont été valorisées au coût unitaire le plus récent. Le stock correspond donc aux achats les plus anciens. En reprenant toujours, l’exemple précédemment, on a le tableau ci-dessus.

Tableau n°3: Fiche de stock en LIFO (En Ariary)

ENTREE					SORTIE				
Désignation	Date	Qté	P.U	P.T	Désignation	Date	Qté	P.U	P.T
Article X	15/06/11	15	500	7500	Article X	18/06/11	10	600	6000
Article X	17/06/11	10	600	6000	Article X	18/06/11	07	500	3500
Total		25		13500	Total		17		9500

Sources : Auteur, 2011

Au contraire de la précédente, on considère dans ce cas que les matières consommées sont valorisées au coût unitaire le plus récent quel que soit leur âge. On constate ainsi qu'en période d'augmentation des prix, le stock sera sous-évalué, tandis qu'on observera une surévaluation en cas de baisse des prix. Dans ce second cas, les sorties des 17 articles se font comme suit : 10 articles ont été évalués à Ar 600 et le reste à Ar 500.

Méthode CUMP (Coût Unitaire Moyen Pondérée) : Cette méthode représente un compromis. Son avantage est d'être assez simple et d'éviter des aberrations dans la valorisation d'un stock sur des marchés aux pris fluctuants. Son inconvénient est d'être peu adaptée à un régime d'inflation permanente et donc de sous-estimer légèrement la valeur des stocks. En reprenant toujours l'exemple précédent, on a alors le tableau suivant.

Tableau n°4: Fiche de stock en CUMP (En Ariary)

ENTREE					SORTIE				
Désignation	Date	Qté	P.U	P.T	Désignation	Date	Qté	P.U	P.T
Article X	15/06/11	15	500	7500	Article X	18/06/11	17	550	9350
Article X	17/06/11	10	600	6000					
Total		25	550	13500	Total		17		9350

Source : Auteur, 2011

Le coût moyen unitaire pondéré est calculé après chaque entrée en divisant la valeur du stock restant, majoré du montant de l'entrée, et divisé par la quantité du stock restant majoré de la quantité entrée.

Toutes les sorties sont effectuées à cette valeur unitaire jusqu'à l'entrée suivante.

La valeur unitaire du stock reste inchangée tant qu'il n'y a pas d'entrée dans cette méthode, ce sont seulement les entrées qui modifient le coût moyen unitaire pondéré, les sorties ne le modifient pas. Dans notre exemple, le coût unitaire moyen pondéré est donc obtenu par le quotient entre le prix totaux des articles entrants et le nombre totaux de ce même article.

$$\text{Prix Unitaire} = \frac{\text{Prix total des entrées}}{\text{Nombre total des articles}} = \frac{13500}{25} = 550$$

Le prix unitaire moyen pondéré est donc d'Ar550, et voit dans le tableau que les 17 articles sortants sont évalués à ce prix.

Pour comparer ces trois systèmes de valorisation de stocks, on va énumérer les avantages et les inconvénients de chacun. Elles seront présentées dans le tableau ci- dessous.

Tableau n°5: Comparaison des différents systèmes de valorisation de stock

Système de valorisation	Avantages	Inconvénients
CUMP (Coût Unitaire moyen pondéré)	Atténue les effets des variations de cours d'achat	Lourdeur de calcul Le calcul ne peut se faire qu'à la fin de la période, ce qui retarde la disponibilité des informations.
FIFO (Premier entré Premier sorti)	Adaptée au cas de baisse de prix Valeur proche de la valeur de revente éventuelle	S'apparente à une spéculation à la hausse en cas de déflation
LIFO (Dernier entré Premier sorti)	Adapté au cas de hausse de prix Le bénéfice occulte correspondant à la sous-évaluation du stock finance le réapprovisionnement au nouveau cours	Stock sous-évalué en cas de hausse de prix et surévalué en cas de baisse

Source: Phillipe Berne, « la rotation de stock », Chotard et associés, 68, Rue Jean- Jacques Rousseau- 75001 Paris, 1985

Ce tableau nous permet de voir les avantages et les inconvénients de chaque système. Il faut bien faire une étude avant de décider lesquels de ces trois va-t-on pratiquer car ils ont tous leurs avantages mais on ne néglige non plus ces inconvénients.

Ce second chapitre nous a permis d'en savoir plus sur le rôle, les fonctionnements de la fonction approvisionnement ainsi que les différentes méthodes de gestion de stock. Une bonne gestion de l'approvisionnement permet à une entreprise d'avoir plus des résultats positifs, tandis qu'une mauvaise gestion de l'approvisionnement pourrait lui en causer des déficits.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Pour conclure cette première partie, on a vu dans le premier chapitre que MATERAUTO est une société anonyme qui a pour activités de commercialiser des véhicules de grande marque ainsi que des pièces détachées et des accessoires pour automobile. A part la vente, elle offre des différents services autour de l'automobile. La vente et la réalisation des SAV nécessitent la possession des articles en stocks. C'est pour cette raison qu'on a parlé dans le second chapitre de la gestion des approvisionnements où on a pu connaître toutes ces fonctionnements, et les méthodes de gestion de stocks ainsi que les différentes méthodes de valorisation des sorties en stock. Dans la partie suivante on va parler du lieu d'exécution du stage c'est-à-dire le Département Approvisionnement dans la société MATERAUTO et les faits existants dans ce département, puis on va les analyser.

DEUXIEME PARTIE :
DESCRIPTION ET ANALYSE
CRITIQUE DE L'EXISTANT

Cette partie essayera d'étudier l'organisation et le système de réapprovisionnement pratiqué par le département Approvisionnement, puis les analyser. Pour ce faire, on va décrire en premier lieu les faits existants au sein du département Appro, puis on procédera à l'analyse critique de ces derniers.

Chapitre I : Description de l'existant

La vente des pièces de rechange est l'une des principales activités de la société MATERAUTO.

Pour pouvoir répondre aux besoins de ses clients, un service approvisionnement à été mis en place pour assurer et garantir la disponibilité en stock des articles, au bon fonctionnement de la société de façon optimal. Pour cela, ce chapitre présentera en premier lieu le département Approvisionnement, et en second lieu l'analyse de l'existant.

Section 1 : Présentation du département Approvisionnement

Les entreprises sont des lieux où vivent, parce qu'ils y travaillent, des groupes de personnes. Nous allons examiner comment le travail y est organisé et quel type de relation s'y déroule. Pour mener une telle étude à bien, il faudrait entrer dans le détail de son fonctionnement. Cette section a donc pour but de présenter le département Approvisionnement en général. Elle est divisée en deux sous-sections : l'organisation du département et le fonctionnement du processus Approvisionnement PDR importé.

1.1- Organisation du département Appro PDR

Dans cette sous section nous allons voir la structure et l'organigramme du département Appro. Pour bien organiser le devoir, parlons d'abord de la structure puis on présentera l'organigramme du département.

1.1.1- Structure du département

Actuellement, le département Approvisionnement PDR regroupe une équipe de vingt (20) personnes qui se répartissent comme suit :

Un responsable Appro PDR, qui est le supérieur hiérarchique de ce département. Il établit le planning de commande, contrôle le respect de celle-ci, dirige, et coordonne ses subordonnés.

Un responsable achats locaux, qui assure les approvisionnements des fournitures de bureau pour chaque service, des PDR pour stock (WYNN'S et DAM), des fournitures pour bâtiments, et des autres besoins en achats locaux.

Un responsable technique, qui a pour tâche de vérifier la compatibilité entre les pièces commandées par les clients et leur véhicule. Cela se fait à partir des catalogues donnés par les fournisseurs. Il identifie aussi les pièces qu'on doit stocker pour les SAV, et assiste également les vendeurs à la vente des PDR.

Quatre agents Approvisionnement, qui ont pour rôle d'assurer l'approvisionnement des PDR importés.

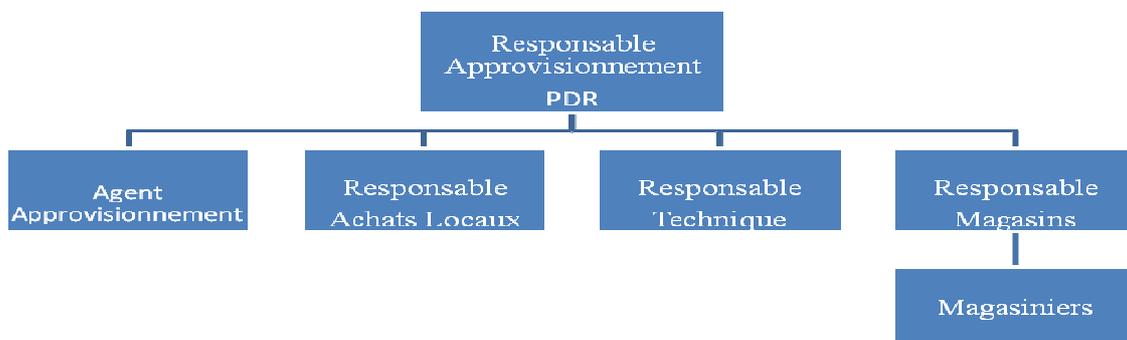
Un responsable magasin, qui assure les mouvements physiques des marchandises (réception, entrée, sortie), valide les avoirs reçus des boutiques, assiste aussi ses subordonnés plus précisément les magasiniers.

Onze magasiniers, où deux (02) agents s'occupent du service déballages et se chargent de la réception des marchandises. Sept (07) se chargent des magasins sachant qu'il existe six (06) magasins : trois (03) agents détiennent les magasins 1 et 2, deux (02) autres se chargent du magasin 3 et les deux (02) derniers s'occupent des magasins 4,5 et 6. Les deux (02) derniers magasiniers sont dans le SAS. C'est dans le SAS qu'on effectue les livraisons des marchandises vendues, et aussi les classements de tous les documents des magasins. En d'autre terme, le SAS est l'intermédiaire entre les magasiniers détenteurs et les clients.

1.1.2- Organigramme du département

Rappelons que l'organigramme est le schéma représentatif de la structure. Ainsi, l'organigramme du département Appro se présente comme suit :

Figure n°2 : Organigramme du département Appro



D'après cet organigramme, on voit clairement que c'est le Responsable Approvisionnement qui est le chef hiérarchique du département. Ses subordonnés ne sont autres que les agents approvisionnements (qui était le poste occupé pendant le stage), le responsable Achats locaux, le responsable technique et le responsable du magasin.

1.2- Fonctionnement du processus Appro PDR importé

Après avoir présenté la structure du département Appro PDR, cette section a pour objectif d'exposer le fonctionnement du processus au sein de MATERAUTO. Chaque poste dans le département possède son propre fonctionnement, son propre processus, mais ce qui nous intéresse et on va exposer ci-dessous est le processus Approvisionnement PDR importé. Pour l'entamer on va définir ce qu'est le processus, puis on exposera les tâches requises par le département et pour finir, on parlera des intervenants dans l'Appro PDR.

1.2.1- Le processus

Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments entrants en éléments sortants en vue de satisfaire un client et en utilisant des ressources.¹ Dans le cadre du SMQ, afin de répondre aux exigences des clients, la société a identifié tous les processus nécessaires à une prestation de qualité. Le processus Appro est l'un d'eux.

1.2.2- Les tâches requises par le département

Les tâches communes de tout les services approvisionnements sont : l'analyse des besoins, des commandes, la gestion des mouvements entrées/ sorties/ retours. Celle des concessionnaires automobiles comme la société MATERAUTO a ses spécificités.

Le calcul des prix pour devis : un devis est établi par le commercial en raison d'une commande spéciale de marchandise par un client. Comme la commande est spéciale donc le prix aussi est spécial. Si ce prix établi par l'agent d'appro est approuvé par le client, l'envoi de la commande auprès du fournisseur aura lieu. Dans le cas contraire, la commande est annulée.

La confirmation références sur devis : vérifier que les références données par les commerciaux sont bien compatibles avec le véhicule du client demandeur.

¹ SMQ, MATERAUTO 2011

L'étude des pièces pour SAV : cette étude a pour but de déterminer les genres et quantités des pièces à stocker pour le SAV. Cela est fait par le service technique.

1.2.3- Les intervenants dans l'Appro PDR

L'approvisionnement est l'affaire seule du département Appro PDR et de plusieurs intervenants. A cet égard, on peut en citer : la direction commerciale, le contrôleur de gestion, le service marketing, le département flotte, Réseau, Vente directe, BCS&Pneumatique, Vente véhicule, Vente machine agricole et matériel VOLVO, les différents Agences (Digue, Tamatave), le processus SAV, le processus Comptabilité, le processus Transit.

Section 2 : Analyse critique de l'existant

Le but de toute gestionnaire de stock est de savoir et pouvoir maintenir le niveau de stock à l'optimum : éviter la rupture de stock et le sur stockage, en vue de satisfaire les clients et l'entreprise elle-même. Dans notre cas, les gestionnaires de stock n'est autre que les agents d'Appro. Cette section va nous permettre d'analyser la gestion de l'approvisionnement des PDR importés. Pour ce faire, on analysera en premier l'organisation de travail des agents d'Appro, puis la gestion de stock ; et enfin, on terminera cette section par l'analyse de la gestion de commande.

2.1- Analyse organisationnelle

Actuellement, il y a quatre agents d'Approvisionnement. Chaque agent se charge au moins trois ou quatre cartes, notons qu'une carte représente une marque. Et il existe au moins 35 cartes actives réparties entre ces agents. Les tâches requises par les agents d'Appro sont nombreuses tel que la gestion des stocks et la gestion des commandes et aussi l'établissement des projets de commandes. Les passations de commandes de chaque carte sont établit suivant le planning déjà effectué par le responsable Appro. Les partages de cartes, le planning de commande se trouve dans l'annexe I de ce mémoire, et la description du poste d'agent d'Appro annexe II.

2.2- Analyse de la gestion des stocks

La gestion des stocks commence par le rangement des objets entrant jusqu'à leur renouvellement. Pour gère ces stocks, la société a son propre application informatique dite

application PDR où on traite et enregistre les mouvements des marchandises, l'état des stocks, les fiches de stock. Ces stocks sont exploités selon leur lieu. Pour le stock de la société MATERAUTO Ankorondrano seulement, c'est l'exploitation 52 et il y a aussi le stock de tout MATERAUTO c'est-à-dire MATERAUTO Ankorondrano, MATERAUTO Digue et Tamatave. Dans cette sous-section nous allons voir d'abord les rangements des PDR dans l'application, puis les différentes méthodes de renouvellement de stocks existant au sein du département Appro. Pour bien concrétiser notre devoir, on prendra le cas des PDR Bosch importés.

2.2.1- Rangement des PDR dans l'application

Plusieurs critères peuvent être utilisés pour classer les références dans une entreprise de distribution. Mais pour la société MATERAUTO, elles sont classées selon leur vente. Les PDR sont regroupées selon leur mouvement de vente pendant les six ou douze derniers mois (mouvement catégorie), puis selon leur approvisionnement (code Appro).

2.2.1.1- Mouvements catégories

Il existe sept (07) mouvements catégories : Very fast, fast, medium, slow, erratic, dying et dead.

Tableau n°6: Classification des références

Nombre de vente enregistré	6	5	4	3	2	1	0
Mois							
6DM	Very fast	Fast	Medium	Slow	Erratic	Erratic	
12DM					Dying	Dying	Dead

Source : Document Interne, Département PDR, 2011

D'après ce tableau, une référence est classée dans « Very fast » quand il y a au moins une vente enregistré chaque mois durant les 6DM (six dernier mois). Si cinq (05) ventes sont alors enregistrées, la pièce sera classée dans « Fast », et ainsi de suite jusqu'à « Erratic ». Elle est dite « Dying » quand il y a deux ou une seule vente enregistrée pendant les 12DM

(douze derniers mois). Dans le cas où il n'y avait aucune vente pendant les 12DM, elle est alors classifiée dans « Dead ». La quantité à réapprovisionner sera automatique pour les produits en classification de very fast à Erratic. Par définition pour les Dying et Dead, il n'y aura pas de réapprovisionnement ou sera fait manuellement dans le cas de relance de commercialisation. L'état de stock des pièces Bosch se résume dans le tableau suivant.

Tableau n°7: Etat des stocks Bosch

Mvm cat	nombre de refe (Unité)	pourcentage par rapport au nombre total de ref (%)	quantité en stock (Unité)	% par rapport au stock total (%)	C12DM (unité)	CM12DM (unité)	CA12DM (Ariary)	% par rapport au CA total (%)
Very fast	169	7,72	7000	37,68	68413	5701	569952641	64,86
Fast	95	4,34	2673	14,39	10609	884	123102714	14,01
Medium	80	3,65	2200	11,84	6537	545	51911473	5,91
Slow	114	5,21	1916	10,31	3109	259	58753001	6,69
Erratic	383	17,50	3187	17,15	3499	292	55406627	6,31
Dying	191	8,73	318	1,71	490	41	12244514	1,39
Dead	1157	52,86	1285	6,92	298	25	7306228	0,83
TOTAL	2189	100,00	18579	100,00			878677198	100,00

Source : Application PDR, exploitation 52, juin 2011

Ce tableau nous montre les différents mouvements catégories avec leur nombre respectif de référence existant ainsi que les quantités en stock ; consommation et CA réalisées

durant les 12DM (Juin 2010- Juin 2011) ; suivis respectivement par leurs pourcentages par rapport à leurs totaux.

2.2.1.2- Les codes Approvisionnement

Pour faciliter les traitements des références lors du moment de préparation des commandes, le code Appro avait été créé. Sa mise à jour se fait manuellement par l'agent Appro. Il existe sept (07) codes Appro : Standard, Manuel, Commande spéciale, Phase In, Phase Out, Obsolète et Archivé.

Tableau n°8: Liste des codes Approvisionnements

Code	Signification
STD	la consommation de la pièce est régulière et normale ; ayant plus de 6 mois d'ancienneté de création et inclus dans l'une des classifications mouvement catégories « very fast, fast, medium, slow ».
MNL	il est dit manuel lorsqu'il y a une intervention manuelle requise
PI	Fiche de phase in requise, il s'agit d'une nouvelle référence à souhaiter à vendre dans le magasin ou une référence réactivée. Ces produits sont en phase de lancement.
PO	fiche de phase out requise, il s'agit des références à ne plus réapprovisionner avec une quantité en stock différent de « 0 ». Un produit en phase out car il est remplacé par un autre donnera la création de cet autre produit en phase in.
OBS	c'est un produit dont la commercialisation ne se fait plus même en commande spécial et pour lequel nous n'avons plus en stock.
CS	commande spéciale : produit qui sera réapprovisionné sur une vente ferme d'un client. Produit pour lequel il n'y devrait pas y avoir de stock.
ARCHIVE	produit obsolète depuis plus d'un an.

Source : Document MATERAUTO, 2011

On voit à travers ce tableau les différents codes d'approvisionnement, ainsi que leur signification respectifs. Notons que ces données devront être mis à jour à chaque nouvelle information concernant les références.

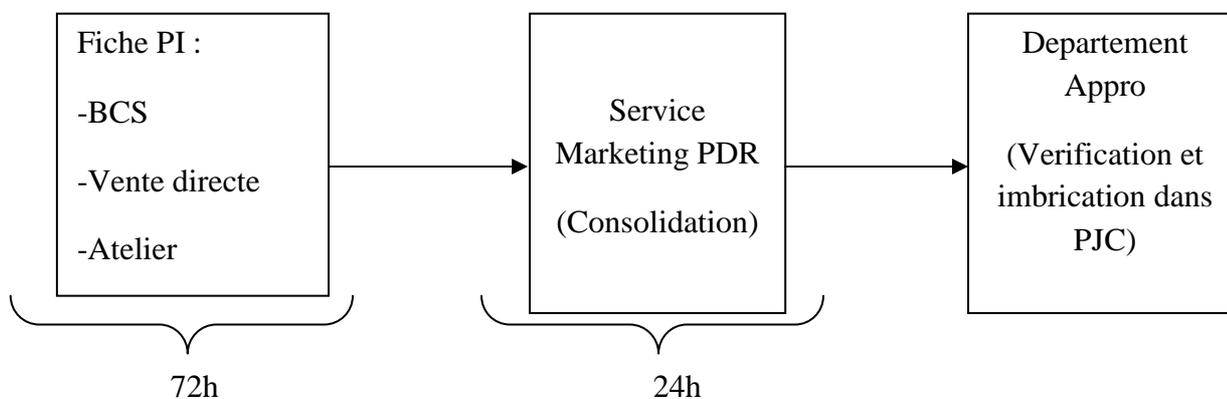
2.2.2- Renouvellement des stocks

Pour pouvoir répondre au besoin des clients, il est nécessaire de renouveler le stock. Le système de réapprovisionnement utilisé par le département PDR est les systèmes de recomment de stock, c'est-à dire en tenant compte des stocks existants. La passation de commande se fait donc à une intervalle de temps régulière et à quantité variable, suivant le planning de commande. Il est donc nécessaire de calculer les quantités à commander. Pour cela, il existe deux façons de déterminer ces quantités : soit à partir des prévisions de vente (Fiche PIPO), soit à partir des historiques de stocks. Nous allons étudier successivement ces deux cas.

2.2.2.1- Prévisions de ventes (fiche PIPO : Phase In/Phase Out)

On avait dit que le PI concerne les nouvelles références. Les différentes départements (le département flotte, Réseau, Vente directe, BCS&Pneumatique, Vente véhicule, Vente machine agricole et matériel VOLVO, les différents Agences (Digue, Tamatave), le processus SAV) qui souhaitent introduire de nouvelles pièces complètent la fiche appelé fiche PI. Cette fiche circule au moins 72h auprès de ces services puis envoyée au responsable du service marketing PDR pour être consolider et enfin expédier au département Appro pour vérification et imbrication dans le projet de commande. Si on schématise ce circuit, on a la figure suivante :

Figure n°3 : Circuit de la fiche PIPO



Source : Document Appro, 2011

2.2.2.2- Historiques de stocks

Pour cette méthode on calcule la quantité à partir du principe universel du MIP « Maximum Inventory Position » basé sur le maximum que nous devons avoir en stock calculé sur la consommation moyenne des six (06) dernier mois (CM6DM), le cycle de commande (CC), le délai de livraison (DL) et le stock de sécurité (Ss). La formule du MIP est la suivante :

$$\text{MIP} = \text{CM6DM} * (\text{CC} + \text{DL} + \text{SS})$$

Pour les pièces Bosch, le délai du cycle de commande est de un (01) mois, le délai de livraison est de cinq (05) mois, et celle du stock de sécurité est de un (01) mois. La CM6DM sera pondérée mais pas standard. Pour le calcul du MIP, on prendra compte de toute l'exploitation mais pas seulement celle de l'exploitation 52. Les pondérations des consommations sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau n°9: Liste des pondérations

Pondération Mois-x (PM-x)	Valeur
PM-1	0,3
PM-2	0,2
PM-3	0,2
PM-4	0,1
PM-5	0,1
PM-6	0,1
Total	1

Source : Document Interne, département PDR, 2011

Ce tableau montre que la pondération du premier mois est de « 0,3 », et ainsi de suite jusqu'au sixième mois. Le total de ces pondérations est égal à 1. Ces pondérations sont pour les références qui ont comme mouvement catégorie « very fast, fast, medium, slow ». Pour l'« Erratic », on vérifie et on accepte la quantité proposée par l'application. Sinon, on la recalcule en tenant compte de la CM12DM linéaire mais pas CM6DM pondéré. Après avoir calculé le MIP, on procédera au calcul de la quantité à commander. Si la consommation est normale et sans rupture, on prend la quantité proposée par la machine. Sinon on modifie la référence en MNL et on recalcule la moyenne linéaire des

consommations sur la base des mois où il y a eu consommation. Et puis déterminer l'OQ (Order quantity= Quantité à commander) à partir de cette nouvelle MIP. La formule de base de l'OQ est la suivante :

$$\text{OQ} = \text{MIP} - (\text{OH} + \text{OO} - \text{reliquat})$$

L'OQ désigne ici la quantité à commander, OH signifie « On Hand » ou quantité qu'on a en stock, OO veut dire « On Order » ou quantité en cours de commande, et enfin, le reliquat c'est la quantité déjà réservée par le client. La quantité qu'on calcule ici sert donc à compléter le stock de toute exploitation mais pas uniquement de l'exploitation 52. C'est pour cela que les OH qu'on tient compte sont aussi ceux de tout MATERAUTO. Voici un exemple concrète du calcul des quantités à commander.

Tableau n°10: Calcul de l'OQ, de la référence « 0986469410 »

0	Exploi	PO/	PI/	tte expl	Total	CM6DM Pond°	MIP	OH	OO	OQ	DEF	OBS
1	déc.-10			1	1	0,1						
2	janv.-11			2	2	0,1						
3	févr.-11			3	3	0,1						
4	mars-11			1,33	1,33	0,2						rupture/c m6dm=1, 33
5	avr.-11			1,33	1,33	0,2						rupture/c m6dm=1, 33
6	mai-11			3	3	0,3						vp mobilis= 1
7	0986469 410	0	0	11,66	11,66	2,032	14,224	3	5	6,22	6	

Source : Projet de commande Bosch MNL, juin 2011

Durant le mois de Mars et Avril, on constate qu'il y avait de la rupture d'après l'observation (coloré en violet). D'où on a alors pris comme consommation de ces deux mois, la consommation moyenne linéaire des autres mois (1,33 : coloré en bleu). Si on calcule la moyenne des consommations des quatre autres mois on obtient 1,5 pas 1,33. Cette différence est causée par l'existence d'une vente perdue auprès du Mobilis le mois de Mai (coloré en jaune).

Tableau n°11 : Comparaison des calculs de la consommation moyenne avec et sans vente perdue

Consommation moyenne linéaire avec présence de la quantité de la vente perdue Consommation mois de Mai=3	Consommation moyenne linéaire avec absence de la quantité de la vente perdue Consommation mois de Mai=2
$\text{Consommation moyenne} = \frac{1+2+3+3}{6} = 1,5$	$\text{Consommation moyenne} = \frac{1+2+3+2}{6} = 1,33$

Source : Auteur, 2011

Il existe belle et bien une différence entre ces deux calculs. Donc, pour calculer le MIP, on prendra celle sans la quantité de la vente perdue. C'est-à-dire, on ne tient pas compte de la vente perdue. Le total de la consommation de toute l'exploitation est donc de 11,66 (coloré en noir).

Tableau n°12: Calcul de la CM6DM pondéré

Mois	CM	Pondération	CM pondéré
déc-10	1	0,1	0,1
janv-11	2	0,1	0,2
févr-11	3	0,1	0,3
mars-11	1,33	0,2	0,266
avr-11	1,33	0,2	0,266
mai-11	3	0,3	0,9
CM6DM Pondéré	11,66	1	2,032

Source : Auteur, 2011

La CM6DM est obtenue par la somme des CM pondérés (2,032 : coloré en vert dans le tableau n°10). La colonne CM représente la consommation du mois et la suivante celle des pondérations correspondantes. La CM pondérée désigne les consommations déjà pondérées obtenues par le produit du CM et de la Pondération.

Pour obtenir le MIP ; on multiplie le CM6DM pondéré par le CC, DL, SS. Pour Bosch le total de ces paramètre est égal à 7, qui se figure dans le planning de commande dans l'annexe I. Dans notre cas le MIP est de 14,224 (coloré en rouge). Après avoir le MIP, on calcule l'OQ. On sait que l'OQ est la différence entre le MIP et les somme des OH et OO. Les valeurs de ces derniers sont respectivement 3 et 5 (coloré en gris dans le tableau n°10). On a alors :

$$OQ = MIP - (OH+OO)$$

$$= 14,224 - (3+5)$$

$$OQ = 6,22$$

En définitif, on va commander 6 pièces de cette référence (coloré en orange).

2.3- Analyse de la gestion des commandes des PDR importé pour stock

Après avoir calculé les quantités commandées, on procédera à la passation de la commande. On a dit gestion de commande pour stock car il y a trois (03) sortes de commande qu'on pouvait effectuer :

Commande spéciale ou VOR : commandé spécialement par le client ou commandé pour reconstituer un stock absolu,

Commande pour SAV : Nous avons su que la société commercialise aussi des automobiles. Pour donner une satisfaction totale à ses clients, il est nécessaire d'effectuer une SAV. Donc, il faut avoir les pièces qui semblent être utile pour la réaliser,

Commande pour stock : a pour but d'être vendu auprès des consommateurs.

Mais ce qui nous intéresse ici c'est la gestion des commandes pour stock.

Avant de passer la commande il faut d'abord établir le projet de commande (PJC). Dans cette sous-section on va alors étudier en premier lieu l'élaboration du PJC, puis la passation de commande.

2.3.1- Etablissement du projet de commande

Il existe quatre (04) étapes à franchir avant pour avoir le projet de commande définitive:

1ère étape : il faut sortir le PJC et l'envoyer auprès des différents processus concernés (BCS, VD, Réseau, Flotte, AT, Digue, Tamatave) pour le vérifier et le validé. Ces processus apportent leurs commentaires si besoin. Sinon, il valide tout simplement le PJC. La durée de cette étape est de 72 h ouvrable.

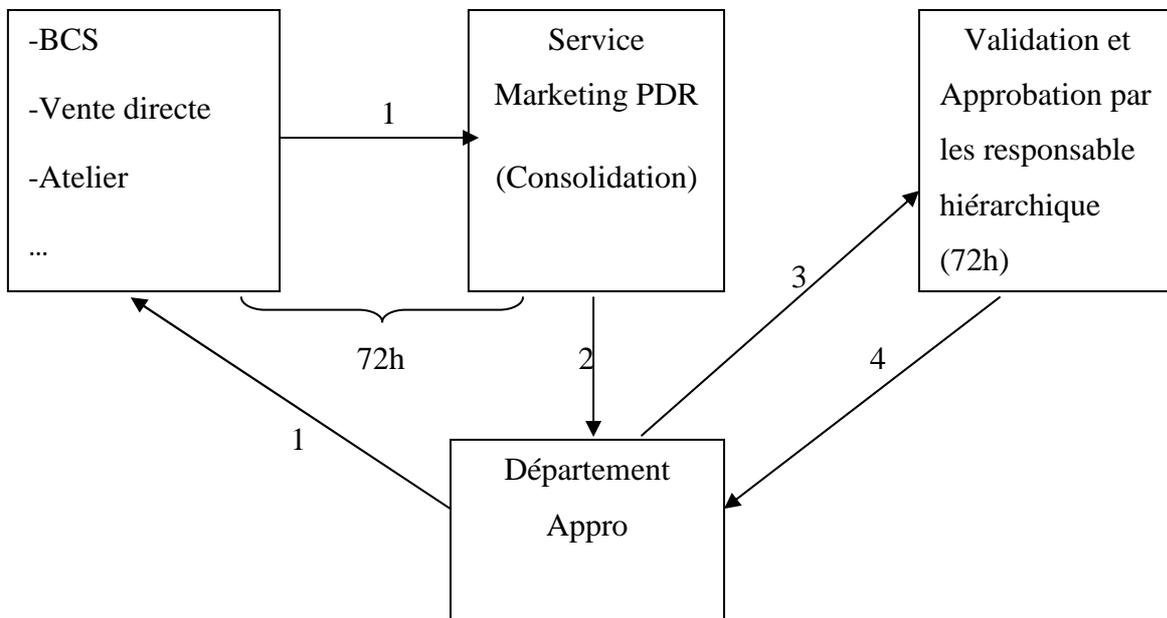
2ème étape : le processus concerné envoie le PJC à l'agent Appro pour consolidation, et ré-analyse le projet avec les donnés actuels incluant les contre propositions et les pièces justificatives correspondantes.

3ème étape : l'agent d'Appro soumet le projet au près des responsables hiérarchiques (Responsable Appro et Directeur commercial) pour vérification et validation, puis au contrôleur de gestion pour vérification et approbation.

4ème étape : et enfin, l'agent passe la commande auprès du fournisseur suivant le projet de commande validée.

Si on schématise ses étapes, on a la figure suivante :

Figure n°4 : Circuit du PJC



Source : Auteur, 2011

La durée de la station du PJC auprès des processus concerné ainsi qu'auprès des responsables hiérarchiques sont respectivement de 72 h ouvrable. Lors de la validation ou approbation, le responsable pose sa signature et son nom ou RE.

2.3.2- Passation de commande

Au terme de ces étapes, on est conduit naturellement à la passation de commande. Dans la société, la passation de commande se fait soit par e-mail soit par site. Pour Bosch, elle s'effectuera à partir du site appelé « TECCOM ». Ce site est propre à la société Bosch, donc chaque société représentant la marque possède alors un code pour pouvoir y accéder. MATERAUTO en fait partie. Une fois que la commande est passée, le site nous informe son état : disponibilité des produits au niveau des fournisseurs. Si les références n'est pas disponible, elles feront l'objet d'un « back-order » ou reliquat. Après la passation de commande, l'agent reçoit la proforma ou la facture définitive, puis il vérifie la facture par rapport à la commande. Après cette vérification, il transmet la facture définitive au processus Transit.

A l'arrivée des marchandises, les magasiniers vérifient la qualité et la quantité des articles par rapport au Bon de livraison. Si conforme, on attend la fiche de revient venant du transit pour effectuer les entrées en stock. Sinon, on fait une réclamation auprès des fournisseurs.

Un dossier de commande doit comprendre un bon de réception, une fiche de revient, un projet de commande, la facture proforma, la facture définitive et l'état de commande.

Pour conclure ce premier chapitre, le département approvisionnement joue un rôle très important au sein de la société. La bonne réalisation de ses activités ne dépend pas de lui seul mais aussi des autres services existant dans la société. Les différents postes dans le département Appro ont leurs propres fonctions et tâches, mais le travail d'équipe y prend toujours place pour la réalisation du dit processus. On a aussi parlé de la gestion de stock et de commande existant au sein du département. Cela nous a permis de voir le fonctionnement et les tâches effectués par les agents d'Appro pour pouvoir atteindre leur but : avoir un niveau de stock à l'optimum. Le chapitre suivant va être consacré à faire un diagnostic de ces existants c'est-à-dire la gestion de l'approvisionnement des PDR Bosch importés.

Chapitre II : Analyse critique de la situation existante

Pour avoir un optimum de stock, la société a utilisé la gestion d'approvisionnement exposé ci-dessus. Ce chapitre traitera d'une part les forces que le département possède pour optimiser son niveau de stock. D'autre part, on va aussi observer les faiblesses qui bloquent le département pour ne pas avoir un niveau de stock à l'optimum.

Section 1 : Les forces du département sur l'optimisation de son niveau de stock

Cette section va montrer que le département Appro dispose de nombreux atouts. En effet, la société MATERAUTO est le leader dans le secteur automobile, surtout dans la commercialisation et distribution des pièces de rechanges de grande marque depuis ses 50 années d'existence.

1.1- Systèmes de gestion de stock informatisé

L'efficacité d'un système de gestion des approvisionnements suppose pour les décisions routinières une exactitude et un enregistrement rapide des données. C'est pour cela que la disposition d'un système fortement informatisé pour le traitement de la gestion des stocks et des commandes est un grand atout pour le département. Avoir une quantité exacte et un enregistrement rapide des informations permet au département d'améliorer sa performance en vue d'optimiser son niveau de stock.

La passation de commande à partir du site TECCOM est aussi une force inconditionnelle pour le département et même pour l'entreprise. On peut faire à la fois dans ce site la passation, le suivi, la consultation des prix ainsi que la consultation de la disponibilité des pièces auprès des fournisseurs.

1.2- Processus de vérification avant la passation de commande

Avant de passer définitivement la commande, le projet de commande circule encore auprès des responsables hiérarchiques pour vérification. Notons que ces supérieurs sont : le responsable de l'approvisionnement, le directeur commercial et le contrôleur de gestion. Donc, il subit trois (03) vérifications avant d'être passer à la commande. Cette vérification a pour but de vérifier les quantités à commander, surtout pour les calculs manuels en vue

d'éviter à la fois la rupture de stock en cas de quantités insuffisantes et le sur stockage en cas d'excédent.

1.3- Centralisation de la gestion des stocks et des achats

Une centralisation de la gestion de stock permet une diminution des coûts de gestion de stock. Elle permet aussi de définir une codification unique des articles à partir de laquelle tous les services de l'entreprise pourront travailler. On évite ainsi le risque de doublant ou d'omission lors de la détermination des références à commander.

La centralisation des achats réside dans la sommation des besoins communs aux unités, permettant l'obtention de remises sur quantité, ainsi qu'une puissance plus grande auprès des fournisseurs pour obtenir l'amélioration des composants achetés.

Section 2 : Les faiblesses du département Appro

Toutefois, même si les forces du département sont nombreuses, le nombre de ses faiblesses ne sont pas également négligeables. En vue d'améliorer le niveau de stock de l'entreprise, il faut détecter ses faiblesses. On avait dit que dans une entreprise, il y a aussi des groupes de personne qui y travaillent. Donc les faiblesses du département peuvent être de nature personnel et ou de sa gestion d'approvisionnement. Pour cela, on va voir les problèmes existant au niveau du personnel, puis au niveau de la gestion des approvisionnements.

2.1- Problème au niveau du personnel

Les problèmes au niveau des personnels existent non seulement dans les petites entreprises ou dans les zones franches, mais aussi dans les grandes sociétés telles que MATERAUTO. Pour le département Appro, on peut en citer certains cas : instabilité du personnel et insuffisance de ce dernier.

2.1.1- Instabilité du personnel

Depuis le mois de janvier jusqu'en juin de cette année, l'agent chargé de la carte Bosch avait changé au moins deux (02) fois (notons qu'une carte représente une marque). Le mois de décembre de l'année dernière, le préposé de cette carte avait démissionné et le responsable du département l'a remplacé jusqu'à l'arrivée du nouveau recrue. Février 2011, deux nouveaux agents sont recrutés. L'un d'eux se chargeait de la carte Bosch. Un mois après, le nouvel recrue a démissionné et le mois de juin, c'est celui qui s'occupait de la carte

Bosch qui a démissionné. Ce même mois, deux autres agents sont déjà recrutés. La carte Bosch a été attribuée désormais à un ancien agent.

On constate que la principale et l'unique source de cette instabilité est la démission. Les motifs de cette démission ne sont pas clairs, mais on peut dire que la plupart sont justifiées par une autre occupation plus avantageuse que celle dans la société.

Cette instabilité entraîne la discontinuité des travaux, même si la passation a été effectuée. Certains donnés ou dossiers pourront être oubliés ou même disparus. Les commandes passées auprès des fournisseurs sont soit mal suivies ou même pas suivies. C'est seulement au moment de l'arrivage des marchandises qu'on s'aperçoit qu'un tel article avait été commandé deux fois, ou telle pièce n'est pas livrée. Cela entraîne une mauvaise conséquence sur les stocks, et des impacts au niveau de la vente, des clients et sur l'entreprise.

2.1.2- Insuffisance du personnel

A part cette instabilité du personnel, on observe aussi que les agents d'Appro sont insuffisants.

C'est un métier très compliqué, et même les anciens n'arrivent pas à suivre leurs cartes. Quand un agent est en congé, il est difficile de sortir un projet de commande sur sa carte, son remplaçant n'ayant pas les informations adéquates. Rappelons qu'il y a quatre (04) agents d'Appro.

A chaque projet de commande, chaque code mnemo doit être vérifié. Cela entraîne l'étude de toutes les références existantes dans la carte. Toutes les commandes de chaque carte concernée doivent être passées suivant le planning de commande. On doit gérer le temps pour satisfaire les clients alors que les personnels existants ne peuvent pas suivre le rythme exigé. Par conséquent, le planning de passation de commande n'est pas toujours respecté car la passation de commande est retardée. Ce retard engendre un décalage sur la livraison des fournisseurs. Cela entraîne une influence directe sur le stock : une rupture peut se produire si le stock n'est pas suffisant et un surstock à cause d'une entrée successive des commandes.

2.2- Problème au niveau de la gestion des approvisionnements

Ce n'est pas seulement au niveau du personnel qu'on a observé des lacunes, mais aussi au niveau de la gestion des approvisionnements. Ces problèmes qui sont justifiés comme faiblesses sont exposés ci-dessous.

2.2.1- Sur stockage sur les mouvements catégories « Erratic, Dying et Dead »

Il y a différentes méthodes pour suivre les stocks, mais dans notre cas on a pu relever l'existence de ce sur stockage grâce à l'analyse ABC.

Rappelons que le but de cette analyse est de grouper les références en 3 groupes distincts (A, B, C) par rapport à un critère déterminé. Le groupe A représente 10% des produits qui réalisent 60 à 70% du CA et qui sera très contrôlé, le groupe B (25 à 30% des produits pour 25 à 30% du CA) sera géré de façon plus souple. Pour le groupe C (60% des produits pour 10% du CA) l'entreprise évitera simplement la rupture de stocks.

Les principaux critères de classement des références en stock les plus usuels et les plus utiles sont les suivants : la consommation annuelle en nombre d'unités par référence, la valeur annuelle de consommation d'une référence, c'est-à-dire la consommation annuelle multipliée par le prix d'achat ou le coût de la référence stockée, la rotation de stock de chaque référence, c'est-à-dire sa consommation annuelle divisée par nombre moyen d'articles en stock ; et enfin, la valeur du stock par référence, c'est-à-dire le nombre moyen d'articles stockés multiplié par le prix d'achat ou coût unitaire. Le tableau suivant montre les résultats chiffrés de cette analyse :

Tableau n°13: Résultat de l'analyse ABC

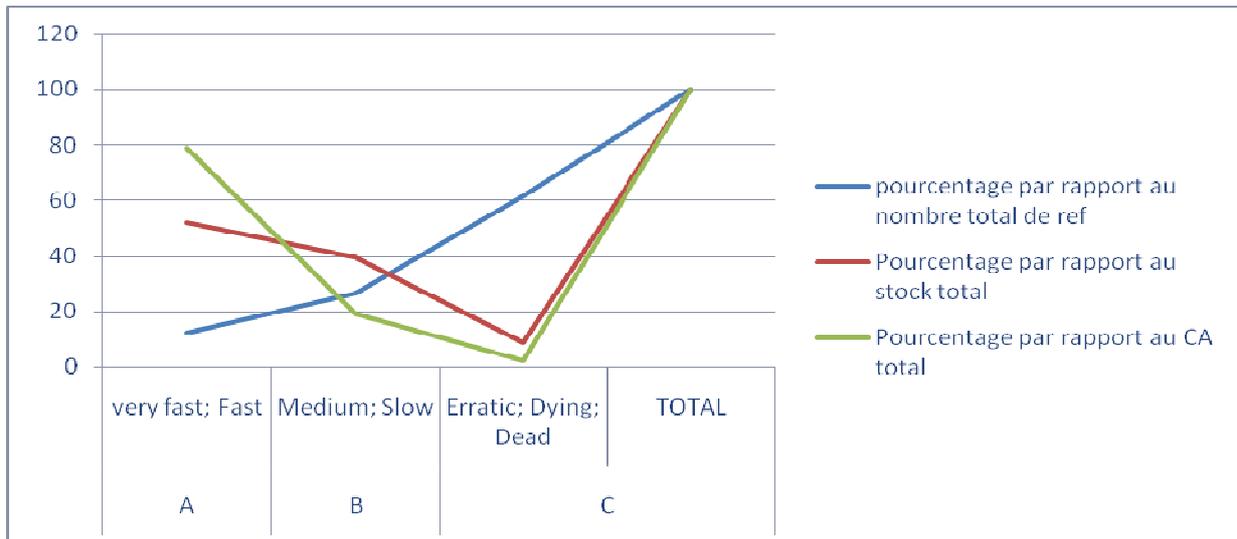
Groupe	Mouvement catégorie se trouvant dans le même groupe	pourcentage par rapport au nombre total de ref	Pourcentage par rapport au stock total	Pourcentage par rapport au CA total
A	very fast; Fast	12,06	52,07	78,87
B	Medium; Slow	26,36	39,3	18,91
C	Erratic; Dying; Dead	61,59	8,63	2,22
	TOTAL	100,01	100	100

Source : Auteur, 2011

Le groupe A représente ici 12,06% des références en stock et produise 78,87% du CA. On peut dire que l'objectif est atteint dans ce niveau là : 10% des produits représentent 60% à 70% du CA. Pour B, il y a 26,36% de référence qui nous procure 18,91% du CA. On voit que le CA est inférieur par rapport aux attentes c'est-à-dire 25 à 30%. Elle occupe une importante quantité en stock (39,3%) par rapport au stock total. Le cas du groupe C est le même que celui de B.

En somme, on fait face à un sur stockage d'articles. C'est un problème à résoudre très vite surtout pour le groupe C car il ne nous procure que 2,22% seulement du CA. Cela engendre une perte pour l'entreprise du fait de l'immobilisation de fond comme le coût de stockage. En guise de résumé, on a le schéma suivant :

Figure n°5 : Courbe représentatif du résultat de l'analyse ABC



Source : Auteur, 2011

Ce schéma nous montre non seulement le pourcentage par rapport au nombre total des références mais aussi ceux des quantités en stock et des CA. On voit que la courbe des pourcentages des références est croissante. Ce qui nous permet de dire que le groupe A possède un nombre de référence inférieur par rapport aux deux autres. Par contre, on observe que les deux autres courbes sont décroissantes.

D'après les définitions de chaque code Appro, le CS est une référence à ne pas détenir en stock. Or, d'après l'étude de vérification de ces codes Appro, on a remarqué que ce n'est pas le cas. Voici quelques exemples des références où leur code Appro est CS alors qu'elles détiennent des quantités en stock.

Tableau n°14 : Exemple des CS qui détiennent des stocks

Designation	Code appro	catégorie de mouvement	Quantité
BOUGIE PRECH 11V DURATERM	Commande spéciale	Slow	2
JEU PLAQUETTE FREIN AV	Commande spéciale	Slow	1
PLAQUETTE FREIN	Commande spéciale	Phase In	3
RELAIS INVERSEUR	Commande spéciale	Phase In	4
FILTRE HUILE	Commande spéciale	Medium	20
BAGUE DEMARREUR	Commande spéciale	Erratic	1
RELAIS 24V (5 BORNES)	Commande spéciale	Erratic	7
BALAI EG 610MM	Commande spéciale	Erratic	2
PHARE AB D165 BLANC	Commande spéciale	Erratic	1
FILTRE AIR	Commande spéciale	Erratic	1
BOITIER CLIGN24V 5BORNES	Commande spéciale	Erratic	1
BOUGIE ALLUMAGE	Commande spéciale	Erratic	2
CHARBON DEM	Commande spéciale	Erratic	2
CHARBON DEM	Commande spéciale	Erratic	6

Source : Application PDR/ exploitation 52

C'est juste des échantillons, mais au total, on a 1960 articles représentant environ 11% de tous les articles en stock. Le prix des articles commandés spécialement est supérieur aux commandes normales : la société doit débloquer une somme importante. En cas de non paiement, la commande peut entraîner une grande perte pour l'entreprise.

2.2.2- Non mise à jour des codes Appro

On avait dit que la mise à jour de ces codes se fait manuellement donc il est nécessaire de les vérifier de temps en temps. Si une pièce est standard aujourd'hui, dans un certain moment, par exemple six mois après on constate que sa vente diminue donc elle va être transférée en CS ou même en PO. Si ce changement n'est pas effectué, cette pièce va être commandée à chaque période de passation de commande. Il risque alors d'avoir un surstock, à l'inverse de cela une rupture de stock. Le non mise à jour de ces codes entraîne alors une perturbation au niveau de la gestion des stocks. Ce qui peut engendrer des pertes pour l'entreprise.

2.2.3- Non respect du planning de commande

Le non respect des délais du circuit des fiches PIPO et du circuit des projets de commande entraîne un retard de la passation de commande, d'où non respect du planning de commande. Or si cette dernière est décalée, la livraison des fournisseurs le sera aussi. Cela engendre à la fois une rupture de stock et un sur stockage. Rupture car la livraison n'est pas à temps alors que la consommation de l'article est régulière (cas des commandes régulières), et en plus c'est une nouvelle référence donc on a besoin de la faire connaître, elle est en phase de lancement (cas de la PIPO). Et sur stockage car la commande va être passée tout les mois, l'entrée de ces commandes risque alors d'être successive.

2.2.4- Utilisation de l'exploitation « toute MATERAUTO »

Le problème rencontré est que l'exploitation 52 n'a plus de stock. Celle de Tamatave en a, et pour calculer la quantité à commander on prendra cette quantité. Durant ce période d'attente de livraison, on ne peut pas satisfaire le client car il y a rupture de stock. Et même si la quantité donnée par le calcul est inférieure à « 0 » grâce au nombre d'article stocké hors de l'exploitation 52, on ne le commande pas.

Pour conclure ce chapitre, l'instabilité et l'insuffisance des personnels qu'on voit ici engendre des conséquences importantes sur la gestion des stocks. L'existence des sur stockages des articles risquent d'être obsolètes et le non respect du planning de commande entraînent aussi des impacts au niveau du stock : sur stockage et rupture. Ce qui peut produire des pertes importantes au niveau de l'entreprise. De même, le non mise à jour des codes approvisionnements et l'utilisation de l'exploitation « toute MATERAUTO », peuvent produire aussi ces deux faits.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

En conclusion de cette deuxième partie, le département approvisionnement existant au sein de la société MATERAUTO joue un rôle très important. Les agents d'Appro est la clé du succès ou de l'insuccès de ce département car ce sont eux qui sont directement concernés par l'approvisionnement des articles. Les observations, les études et les recherches fondées à partir de ces cas réels nous ont autorisés de réaliser qu'il existe des faiblesses ou même des difficultés au niveau du personnel qui ne le permet pas d'atteindre ses objectifs : maintenir les niveaux de stock à l'optimum, et au niveau de la gestion des approvisionnements. Ces problèmes sont indépendants car ils aboutissent tous aux mêmes impacts : le sur stockage qui provoque l'immobilisation des capitaux de la société, la rupture de stock produit les insatisfactions des clients et même la perte de ces derniers. Ces faits occasionnent ensuite des pertes sur l'entreprise.

TROISIEME PARTIE :
PROPOSITION DE SOLUTION, ET
ETUDE D'IMPACT

Cette dernière partie finalise ce mémoire de fin d'étude. Elle donne des solutions envisagées pour améliorer les faiblesses sur l'optimisation du niveau de stock. Elle exposera les résultats attendus de ces propositions et énonce des recommandations afin de répondre à la problématique. Pour cela, le devoir va être divisé ainsi : en premier lieu les propositions des solutions, puis études des impacts et recommandation général.

Chapitre I: Proposition d'actions

Le présent mémoire a pour mission d'optimiser le niveau de stock des PDR Bosch importés. Et elle a aussi pour fonction d'apporter des solutions pour éviter à la fois la rupture de stock mais aussi le sur stockage. La partie précédente nous a permis de sortir les problèmes au sein du département Appro qui provoquent ces ruptures et sur ces stockages. On avait dit aussi que le but de tout gestionnaire est de maintenir le niveau de stock à l'optimum pour satisfaire les clients ainsi que l'entreprise elle-même. Ce chapitre va citer et expliquer les propositions des solutions pour parvenir à atteindre le but de notre travail. Ces solutions se basent surtout autour du personnel et de la gestion des approvisionnements.

Section 1 : Solution au niveau du personnel

La réussite de l'entreprise dépend normalement de ses employés. C'est pourquoi on porte aussi des solutions pour améliorer les performances des personnels. Pour cela, il faut bien savoir répondre aux besoins et aux attentes de ses employés. Deux problèmes avaient été identifiés concernant le personnel dans la seconde partie : insuffisance et instabilité des personnels. Il faut donc motiver les agents et répondre aussi à leurs besoins en échange de leurs efforts.

1.1- Motivation du personnel

Le meilleur moyen de retenir un personnel est la motivation. C'est l'ensemble des forces qui amorcent, orientent et maintiennent un comportement donné jusqu'à ce que le but soit atteint.¹ Un individu est motivé lorsqu'il consacre toutes les énergies dont-il dispose à la réalisation de la tâche qui lui a été confiée. Les individus agissent toujours en fonction d'un objectif à atteindre ou d'une récompense à méritée.

¹ Cours Principe et Technique de Management, 4^{ème} année

Selon Taylor (1969), la meilleure motivation est l'argent. La rémunération est donc le facteur de motivation fondamentale de l'employé. Chaque agent doit être traité équitablement et donc de gagner plus s'il fait des efforts qui l'amènent à réussir mieux, à être plus productif ou plus efficace que son voisin. Un autre facteur intervenant dans l'évolution de la rémunération cela donc la performance, la compétence, les expériences du salarié et même de son efficacité dans l'exercice de ses fonctions. Les principes sous-tendant une politique de rémunération pourraient être les suivants : attirer, motiver et retenir le personnel par des salaires compétitifs sur le marché de travail ; rémunérer chacun en fonction du poste occupé, de sa performance dans le poste et de l'expérience acquise dans ce même poste ; prendre en compte les spécificités nationales (protection, minimale, prime) dans la fixation et l'évolution des rémunérations et enfin de mettre en œuvre une politique et des pratiques compatibles avec la santé financière de l'entreprise.

Pour pouvoir payer les employés selon ces facteurs, le responsable du département approvisionnement doit avoir une fiche individuelle de chaque employé où il marque les évolutions de chaque agent pendant son travail. Cette fiche se présente comme suit :

Figure n°6 : Fiche individuelle de chaque agent

Nom : _____ Prénom : _____ Année d'embauche : _____ Tel : _____						Photo de l'agent
Mois	Nombre de carte occupée	Nombre de commande passée en retard	Nombre de commande passée à temps	Total des heures supplémentaires	Autre observation	

Source : Auteur, 2011

C'est à partir de cette fiche que le responsable puisse déterminer le salaire de l'agent. Si l'agent occupe plusieurs cartes, son salaire doit être supérieur que celle des autres. S'il avait

passé toutes les commandes suivant le planning, il devrait obtenir un bonus. Dans la colonne autre observation, cela peut être la diligence de l'agent qui mérite vraiment un bonus.

1.2- Recrutement

Le nombre des cartes existantes ; les travaux effectués par l'agent avant la passation de commande, se sont les motifs qui nous a permis de dire que le personnel au sein du département Appro est insuffisant. A part la gestion d'approvisionnement, l'agent d'Appro occupe aussi du chiffrage des devis ; assure la gestion, la détention, et le suivi des mises à jour des documents relatifs aux prix : price-list, etc. Et enfin prépare et place les commandes urgentes (commande spécial, VOR). Le retard de la passation de commande, décalage de la livraison fournisseur entraînant la rupture et sursockage sont leur conséquence.

Quand il s'agit d'un manque de personnel, la première solution est le recrutement. Mais avant de passer au recrutement, il faut d'abord déterminer le poste et les tâches qu'il va occuper.

Le but de ce recrutement est caractérisé par la division des tâches, plus précisément par la séparation des tâches administratives et les tâches opérationnelles au niveau du département.

Ce nouveau poste porte le nom d'assistant(e) des agents d'approvisionnements et a pour tâches et missions : d'assurer la gestion, la détention, et le suivi des documents relatifs aux prix , d'assurer le rangement des dossiers de commande, de versifier le contenu de chaque dossier, d'effectuer les préparations d'entrée ainsi que l'entrée des marchandises dans l'application , de vérifier et mettre à jour les codes Appro, garantir le suivi des backs- orders et les reliquats auprès des fournisseurs, passer les commandes (pour les commandes qui ont besoin d'être saisies une par une (cas Bosch dans le site TECCOM). En cas d'absence d'un agent d'approvisionnement, l'assistant(e) est capable de le remplacer.

Les candidats ou candidates à ce poste doivent avoir les qualifications suivantes : il/elle doit être titulaire d'un Bacc+ 2 en gestion ou équivalent. Une connaissance en commerce international serait un atout. La personne doit aussi maîtriser les outils informatiques (Word, Excel, Internet) et avoir le sens de la responsabilité, de l'organisation et apte de travailler en équipe et avoir une expérience professionnelle d'au moins 1an. Enfin, il/elle doit être âgé d'au moins 23 ans.

Pour postuler à ce poste, ces candidats(es) doivent fournir les dossiers suivants : CV avec photo récente, lettre de motivation avec prétention salariale et photocopie des diplômes obtenus.

Après avoir dépouillé les dossiers, seuls les dossiers complets feront l'objet d'une sélection. Les critères de cette sélection sont les suivantes : qualification dans le domaine (6 points), niveau d'étude (3 points), expériences professionnelles (3 points), lettre de motivation (3 points). Le total des notes sera donc de 15/15.

Les dossiers qui obtiennent la note de 10/15 seront sélectionnés. Les candidats(es) titulaires de ces dossiers seront convoqués pour un entretien préliminaire avec le responsable du département Approvisionnement.

Les critères de l'évaluation dans cet entretien préliminaire sont :

Tableau n°15: Critère d'évaluation des candidats pour le poste d'assistant des Agents d'Approvisionnement

N°	1	2	3
Nom			
Formation liée au poste(3)			
Expériences liées au poste (6)			
Compréhension et responsabilité (4)			
Potentiel (créativité, dynamisme) (3)			
Expression (écrite orale) (2)			
Présentation (2)			
Total			
Prétention			
Disponibilité			
Observation			

Source : cours, Gestion des Ressources Humaine, 4ème Année, 2010

Ce tableau représente les différents critères d'évaluation de chaque candidat et permet aussi de comparer ses qualifications. Le but est de donner des notes à chaque candidat et seuls ceux qui obtiennent la note de 15/20 seront retenus pour l'interview final.

Dans cet entretien final, chaque candidat se présente seul auprès du responsable du département Approvisionnement ; puis avec le Directeur Commercial. Les critères retenues sont les mêmes pour ceux utilisés lors de la précédente étape, et ces supérieurs hiérarchiques donneront chacun des notes à chaque candidat suivant ses critères. Le candidat qui obtiendra le plus de points sera titulaire du nouveau poste en effectuera une période d'essai de trois mois au bout duquel, on procédera à la confirmation au poste dans le cas où l'essai s'est avéré positif.

La réalisation de ce recrutement nécessite une dépense important. Ainsi l'établissement d'un budget prévisionnel sera nécessaire.

Tableau n°16: Budget de recrutement (en Ariary)

Désignation	Montant
Frais administratif	200 000
Frais de publication	100 000
Achat de diverse fourniture (papier, etc.)	150 000
Formation du candidat	200 000
Salaire pendant le période d'essai	600 000
Total	1 250 000

Source : Auteur, 2011

En somme, le montant total nécessaire pour l'acquisition d'un nouvel employé est de Ar 1 250 000. Ce budget est prévisionnel et global. La réalisation de ce recrutement se fait en collaboration avec le département des ressources humaines.

Section 2 : Solution au niveau de la gestion des approvisionnements

On a identifié dans la partie précédente qu'il y a des sur stockages sur les articles qui risquent d'être obsolètes c'est-à-dire, ceux qui ont comme mouvements catégories « Erratic, Dying, Dead », et aussi que le planning de passation n'est pas respecter. Le non mis à jour des codes approvisionnement provoque à la fois des ruptures et des sur stockages, et l'utilisation de l'exploitation « tout MATERAUTO » conduit des ruptures au niveau de la siège sociale.

Cette deuxième section sera destinée à proposer des solutions concernant ces problèmes. On va proposer en premier lieu une vente promotionnelle pour liquider ses invendues et pour accroître le CA de l'entreprise. Puis, présenter des nouvelles tactiques pour éviter une longue station des fiches PIPO (au niveau des processus concernées) et des projets de commandes (au niveau des responsables hiérarchiques) qui peut entraîner le retard des passations de commande (non respect du planning de commande).

2.1- Promotion de vente et informatisation de la mise à jour des codes Appro

Dans cette sous section, on va exposer la réalisation d'une promotion de vente et l'informatisation de la mise à jours des codes Appro. Pour ce faire, on prendra une à une ces deux solutions.

2.1.1- La promotion de vente

La collaboration entre le service Marketing PDR et le département PDR est vivement conseillée pour la réalisation de cette promotion de vente au sein de la société. Les cibles des actions de promotion de vente sont essentiellement de deux (02) types : les consommateurs et les distributeurs ou revendeurs.

Le but de cette promotion est de faire essayer le produit par le consommateur dans le cas d'un nouveau produit ; ou de pouvoir liquider un produit déjà ancien qui a tendance à se stagner. En outre, elle consiste à faire augmenter les ventes faites aux revendeurs à les inciter à mettre en avant des produits, à les assister dans leur propre opération de promotion.

Dans notre cas d'espèce, on est en face d'une promotion des produits pourront demain être obsolètes. La valeur de ces produits, quand elle subsiste, est souvent dépassée par leur coût de stockage et de possession. Ces produits sont ceux des groupes B (Medium ; Slow) et C (Erratic ; Dying ; Dead).

Au niveau des consommateurs, les actions qu'on peut faire sont :

Offre spéciale : elle consiste à diminuer le prix de vente de l'article. Exemple : « -40% jusqu'à épuisement des stocks », c'est-à-dire, il y a une diminution de 40% sur le prix de vente de la pièce. La détermination de cette diminution de prix étudié par le marketing PDR.

Vente groupée : elle consiste à vendre des articles en groupe à un prix bas. Exemple « 3 au prix des 2 »: Si le prix de vente d'un article est de Ar 500, et si on achète trois (03)

pièces, on paie Ar 1000 au lieu Ar 1500. La détermination de la politique de regroupement des pièces et que leur prix se fera aussi avec l'aide du service Marketing.

Remboursement : exemple « Ar 5000 remboursé contre 5 preuves d'achats ».

Prime directe : exemple « cadeau offert pour l'achat des pièces de marque Bosch à une valeur supérieur à Ar 20 000 ».

Au niveau des revendeurs, les types de promotion qu'on peut effectuer sont :

La stimulation des revendeurs : elle a pour but d'inciter les revendeurs à acheter pour vendre plus comme les concours de vente entre elle, les remises sur les quantités.

L'action directe sur le point de vente : mise en place de pièces destinées à la promotion sur les points de vente.

Les objectifs des ces actions sont : en premier lieu augmenter et améliorer le CA de l'entreprise. En second lieu, liquider les produits qui risquent d'être obsolètes afin d'éviter les sur stockages qui peuvent entraîner des pertes pour l'entreprise. Et enfin, satisfaire les clients ainsi que les revendeurs du marque et d'aider aussi ces derniers de vendre plus.

2.1.2- Informatisation de la mise à jour des codes Appro

Actuellement, la mise à jour de ces codes Appro se fait manuellement. D'après ce qu'on a vu dans la deuxième partie, si ce mis à jour n'est pas effectué, il y a risque de sur stockage ou même de rupture de stock. Il est préférable alors de l'informatiser, pour éviter tout désagrément.

Pour le faire, il faut déterminer les informations qu'on doit introduire dans l'application : les noms de chaque code Appro, les conditions de changement d'un code à un autre. Exceptionnellement, on ne change le code en MNL qu'au moment du traitement des références à commander. La détermination de ces informations se fait avec l'aide des informaticiens qui vont le programmer ensuite dans l'application.

2.2- Mise en place d'une nouvelle organisation

On sait que le non respect du planning de commande est dû par le retard de la remise des fiche PIPO et des projets de commande auprès des agents d'Appro. Le délai du circuit de

ces fiches et PJC auprès des processus concernés est la même (72 h). Pour ce faire on va parler en premier lieu des fiches PIPO, et après des projets de commandes.

2.2.1-Le fiche PIPO

Le retard de la remise de cette fiche PIPO auprès des agents d'Appro provoque le retard de la passation de commande, et produit ensuite le retard de la livraison du fournisseur. Ce dernier entraîne soit une rupture de stock ; soit un surstock.

Premièrement, il faut sensibiliser tout les services concernés par cette fiche de respecter les délais. Les faire connaître aussi les conséquences de ce retard au niveau de leurs services respectifs, au niveau du département Appro, ainsi qu'au niveau de l'entreprise toute entière. Le but de cette sensibilisation c'est d'inciter la volonté de chaque responsable de respecter le délai.

Ensuite, pendant le premier trimestre, après la sensibilisation, envoyer à chaque service un message d'alerte que c'est le moment d'envoyé les fiches PIPO. Ce message va être expédié une semaine avant le délai final du circuit. Par exemple, si la durée de 72h s'achève le Mardi, la transmission du message sera effectuée le Lundi de la semaine précédente.

Exemple : la passation de commande Bosch se fera tout les mois. Le responsable de l'Approvisionnement prépare la séance de sensibilisation avec l'aide du service marketing et communication. La sensibilisation se déroulera un Mercredi de 17h à 18h dans une grande salle. Les processus concernes sont : BCS, Atelier, Vente directe, Réseau, Flotte (Pour Digue et Tamatave, elle se fera par e-mail). Le responsable du département explique et fait connaître les conséquences du retard de la remise des fiche PIPO avec la collaboration du directeur commercial et du contrôleur de gestion. Après l'explication une séance de question/ réponse sera ouverte.

2.2.2- Le projet de commande

Comme les fiches PIPO, le retard de la remise du PJC au prés de l'agent d'Appro provoque aussi le retard de la passation de commande.

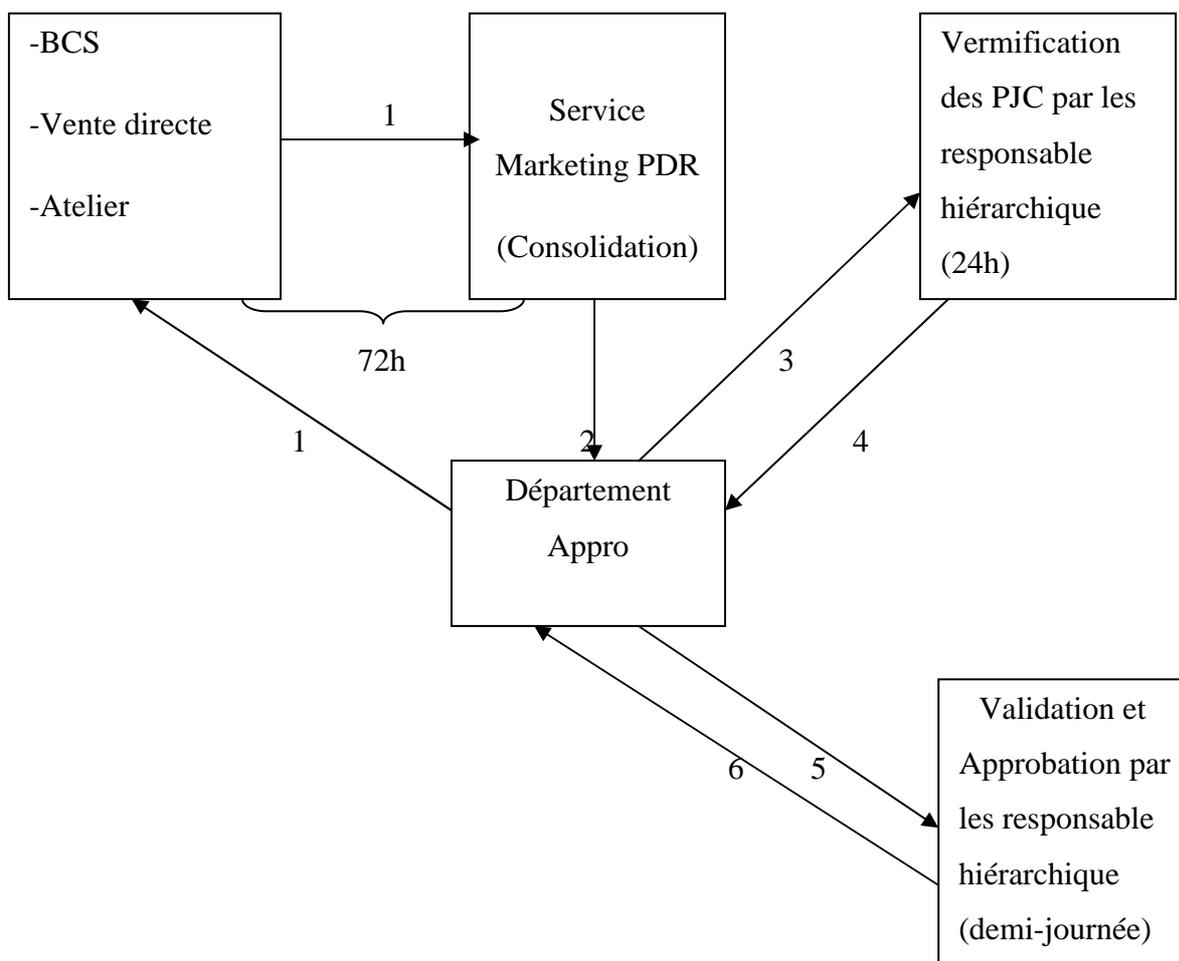
Ce PJC se circule entre les départements (BCS, VD, Réseau, Flotte, AT, Digue, Tamatave), l'agent Appro et les responsables hiérarchique (responsable du Département Appro, Directeur commerciale, Contrôleur de Gestion).

Pour éviter le non respect de ce délai, voici quelques propositions de solutions qui peuvent résoudre ces problèmes.

Au niveau des différents départements, il faut les sensibiliser des conséquences de ces retards puis les envoyer un message d'alerte demi-journée avant la fin du délai de 72h.

Au niveau des responsables hiérarchiques, il faut les envoyer les PJC parallèlement pour objectif de vérification avec un délai de 24h. Puis les remettre à l'agent pour consolidation de la vérification ou corrections effectuées. Et enfin, les faire circuler auprès des responsables hiérarchiques pour validation et approbation. Cette dernière étape est réservée seulement pour la signature mais plus de vérification. D'où une demi-journée sera suffisante pour le faire.

Figure n°8 : Nouveau circuit du PJC



Source : Auteur, 2011

Voici donc les différentes étapes de ce nouveau circuit de PJC.

La première étape est l'envoi des PJC aux différents départements et au service Marketing PDR pour consolidation. Ensuite la transmission du PJC consolidé au département Appro pour une nouvelle analyse avec les données actuelles. Après cette analyse, il faut soumettre les PJC parallèlement aux responsables hiérarchiques pour vérification et contrôle. Le PJC sera renvoyé auprès des agents d'approvisionnement pour consolidation des corrections ou remarques des supérieurs, puis réexpédier aux supérieurs pour validation et approbation (signature) et enfin on effectue la passation de commande.

Le but de l'établissement de ce nouveau circuit de PJC est d'éviter une longue station du PJC au niveau des supérieurs. L'avantage du traitement parallèle effectué par ses responsables est qu'ils puissent discuter ensemble sur un même point en cas de besoin.

2.3- Solution concernant l'utilisation de l'exploitation « tout Materauto »

Rappelons que l'exploitation « Tout Materauto » englobe la consommation de tout Materauto à Madagascar. L'utilisation de cette exploitation entraîne des ruptures même s'il n'y a pas de stock dans le 52. On prendra compte de celle dans toute Materauto. Pour éviter la rupture de stock pendant l'attente de livraison, on a deux (02) solutions :

La première solution est : on transfère les pièces de Tamatave vers Tana. Cela peut prendre un peu plus de temps et peut engendrer aussi l'augmentation du prix de vente une fois arrivée à destination. Cette augmentation de prix est due par les dépenses effectuées lors du transfert comme le coût de transport ainsi que les coûts de fonctionnement et d'élément du service approvisionnement chargé du transfert.

La seconde solution est : placer une commande VOR. Elle sert à passer une commande afin d'éviter la rupture de stock. Comme le transfert des produits, le prix de vente de ces produits sera plus élevé que d'habitude car ils vont être transportés par avion avec une quantité peu importante. L'objectif de délai de livraison de cette commande est de 10 jours.

Bref, nombreuses sont les solutions proposées au département Appro pour optimiser son niveau de stock. Et dans la plupart des cas, cela demande de lourds investissements. Mais comme la société MATERAUTO est une entreprise leader, elle fait tout pour pouvoir améliorer sans cesse ses performances. Le chapitre suivant va exposer les impacts éventuels de ces propositions, puis d'avancer des recommandations.

Chapitre II : Etude d'impacts et recommandations

Dans le chapitre précédent on avait proposé des différentes solutions concernant le personnel et la gestion des approvisionnements. Le devenir de ces propositions de solutions est leur impact. Dans ce chapitre, on essaiera d'exposer les impacts de ces solutions proposées au niveau du département Approvisionnement. Et pour achever ce chapitre on procédera par l'énoncé des recommandations dans le but de renforcer les propositions de solution.

Section 1 : Etudes des impacts

On peut espérer que ces propositions peuvent concerner le département Appro puis la société. Et quand on parle de département cela touche à la fois ses activités c'est-à-dire de la gestion des approvisionnements et ses personnels : les agents d'approvisionnements. Pour ce faire, on va voir successivement les impacts sur les agents d'approvisionnement, puis la gestion des approvisionnements et enfin la société en générale.

1.1- Impact sur les agents d'Approvisionnements

Quand on parle des agents d'approvisionnement, on parle à la fois du personnel et de ses tâches. Comme solution au niveau du personnel, nous avons proposé de les motiver et aussi de faire un recrutement. Ce n'est pas seulement ces solutions qui ont des impacts sur les agents, mais aussi ceux proposés sur la gestion des approvisionnements. Cette sous-section exposera exactement trois grands effets majeurs à ces solutions : le changement d'esprit et de comportement des agents, l'allégement de ses tâches et la continuité des chaînes de travail.

1.1.1- Changement d'esprit et de comportement

Une personne optimiste est une personne qui voit tout de bon côté. Si le département arrive vraiment à motiver et à satisfaire ses employés, ces derniers se sentiront importants et ils voient tout de bon côté. Ils seront automatiquement très satisfaits des conditions de travail ainsi que l'atmosphère existant au sein du département et même de la société. Il donne de l'importance à son occupation et n'a en tête que d'atteindre l'objectif de tout gestionnaire : maintenir le niveau de stock à l'optimum. Il donne le meilleur de lui-même pour accomplir ses tâches. Et leur pensée éventuelle de changer de travail à chaque occasion disparaîtra.

1.1.2- Allégement des tâches d'un agent d'Appro

Le recrutement d'un nouvel agent permet la diminution des tâches effectués par les agents. Plus précisément spécification car les tâches qui sont considérés comme administratives (saisie des commandes, vérification des dossiers et suivi des back order, rangement des dossiers) sont attribués à cette nouvelle recrue. L'informatisation de mis à jour des codes Appro rendra aussi légère ses tâches car ils n'ont plus besoin de modifier manuellement et une à une les codes d'approvisionnement de chaque référence. Cela permet aussi d'avoir des informations à jour des articles. En somme, on notera une réduction sensible des sur stockages et de la rupture de stock grâce au soin accru et responsable que prend chaque agent de la qualité de son travail. Un gain substantiel de temps, qui permet à l'agent de bien vérifier les commandes avant de la passer.

1.1.3- Continuité des chaînes de travail

Avoir un personnel stable permet la continuité des chaînes de travail. On sait que le métier des agents d'approvisionnement n'est pas facile. Cela commence par la détermination des quantités à commander jusqu'à l'entrée des marchandises dans l'Application PDR, ainsi que le suivi des back- order ou les reliquats. Le bon déroulement de cette chaîne permettra d'avoir un équilibre sur le niveau des stocks. Le risque de disparation des dossiers diminue. Donc un travail bien organisé donnant satisfaction à l'agent, à son supérieur et à l'entreprise.

1.2- Impact sur la gestion des approvisionnements

La gestion des approvisionnements englobent la gestion des stocks et la gestion de la commande. Dans cette section nous allons voir l'impact des ces propositions sur ces deux faits. Comme sur la sous –section précédente, ce n'est seulement les solutions données pour résoudre les problèmes sur la gestion d'approvisionnement qui ont des impacts sur elle, mais aussi ceux proposées au niveau du personnel. Ces effets sont : la diminution des stocks sur les mouvements catégorie « erratic, dying et dead », ainsi que l'élimination des surstockages et des ruptures de stock.

1.2.1- Diminution des stocks

Grâce à la promotion de vente, le niveau de stock des articles qui ont comme mouvement catégorie « erratic, dying et dead » diminue. Notre but ce n'est pas seulement de diminuer ces stocks mais de les épuiser afin de pouvoir se concentrer seulement sur les

références actives qui procurent plus de profit pour l'entreprise. Et pour éviter les ruptures de stock ou le surstockage sur ces articles. Un bon suivi de ces références est vraiment nécessaire.

1.2.2- Diminution progressive des ruptures des stocks et des sur stockages

Le respect des différents délais permet à l'agent d'approvisionnement de passer la commande suivant le planning. L'informatisation de la mise à jour des codes Appro et le recrutement d'un nouvel employé, permet une diminution des tâches de chaque agent ce qui engendre un gain de temps pour lui permettre une passation de commande à temps. La passation des commandes sans retard amène le fournisseur de livrer les marchandises à temps. Ce qui réduit progressivement ou élimine même les rupture de stock et le sur stockage.

1.3- Impact sur les clients et sur l'entreprise

Toutes les actions proposées dans les solutions ont des impacts directs sur les clients actuels et potentiels. Elles ont toutes pour effet de satisfaire les consommateurs pour les rendre fidèles à l'entreprise, et de permettre à l'entreprise d'avoir des bénéfices.

Une présence régulière des pièces au moment voulu et à quantité voulue donne satisfaction au client. Cette satisfaction lui donne envie d'être fidèle à l'entreprise. Dans le cas contraire, on risque de perdre le client. En effet, une bonne gestion des approvisionnements qui engendre une présence permanent des articles sur les point de vente et les différent service tel que le BCS, permet à l'entreprise de fidéliser ses client et aussi d'en acquérir de nouveaux. Par conséquent, le nombre des consommateurs pourra donc augmenter. A part cela, grâce à la réalisation des promotions de vente, le chiffre d'affaire de la société va aussi augmenter.

Section 2 : Recommandation générale

Pour affermir les solutions citées ci-dessus et pour contribuer plus à l'optimisation des niveaux de stock au sein du département Approvisionnement, la citation des recommandations suivantes semble être notifiée. Elles cotisent à l'amélioration de la performance des agents d'approvisionnement et du département. Et elles axent autour de trois concepts : la formation des agents, la rotation des cartes et la décentralisation du poste d'agent approvisionnement.

2.1- Formation des agents

La formation représente à priori, le principal facteur de valorisation des ressources humaines. Considérée avec beaucoup d'intérêt par certains dirigeants qui la traite comme un investissement indispensable, elle est parfois encore négligée par d'autres qui ne voient en elle qu'un coût et un supplément de charge. Elle constitue un complément indispensable à la formation initiale reçue au cours de la scolarité. En effet, l'évolution des techniques et des connaissances ne s'arrête pas au moment précis de l'arrivée sur le marché du travail d'un employé. Il est donc important de réactualiser régulièrement le savoir du personnel d'une entreprise.

2.1.1- Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Les propositions d'objectif de formation partent généralement du service personnel. Voici quelques exemples d'objectifs : assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés ; adapter les employés à des tâches bien déterminées et aux changements dans les emplois ; améliorer le statut de l'employé par l'avancement dans l'organisation, de favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et améliorer l'expression orale des employés quand ils font un exposé professionnel.

2.1.2- L'analyse des besoins

L'analyse des besoins en formation repose sur l'interrogation du personnel et sur celui du poste de travail. L'enquête auprès du personnel permet d'appréhender les besoins qui ne ressortissent pas exclusivement du bon exercice de la fonction. L'analyse du poste de travail permet également de déterminer les éléments de formations complémentaires nécessaires pour la maîtrise de la situation professionnelle. L'analyse des besoins formulés est une phase importante car elle engage l'avenir du plan de formation. Elle permet de regrouper les besoins détectés en grandes chapitres et de faire disparaître les contraintes.

Le recensement et l'analyse des besoins servent de base à l'élaboration du plan de formation une fois déterminée les principaux choix.

2.1.3- Les choix de la politique de formation

La formation est l'un des moyens de répondre aux attentes des salariés et donc de favoriser leur satisfaction par une meilleure adéquation de la politique sociale. La politique de formation repose sur des choix et notamment sur le choix des objectifs de formation et des modalités de formation.

2.1.4- Recommandation de programme de formation

Objectif : la formation a pour objectif de réactualiser les connaissances des personnels, partager les expériences de chacun, améliorer l'expression orale des employés quand ils font un exposé professionnel.

Modalité de formation : la durée de la formation est de 24 h. Les bénéficiaires de la formation sont les agents d'approvisionnement. Le responsable du département Approvisionnement, le contrôleur de la gestion de stock et le directeur commercial sont les responsables de l'élaboration de cette formation.

Le déroulement de la formation va être comme suit : le responsable du département approvisionnement va expliquer le fonctionnement et les activités du département en général avec l'aide du directeur commercial et du contrôleur de gestion. Puis une séance de question/réponse sera ouverte. Après, les anciens agents vont exposer successivement leur carte (expliquer comment il gère leur carte et comment passer la commande), puis réouverture de la séance de question/réponse. Le but de cette question/réponse est que chacun puisse bien comprendre et avoir le maximum de connaissances sur les cartes. Cette formation est donc considérée comme partagés d'expérience et autoévaluation de chaque agent.

Après l'acquisition de cette formation théorique, on effectue une pratique. Pour le faire, une réorganisation de travail est recommandée. L'explication détaillée de cette seconde recommandation est présentée dans la sous-section suivante.

2.2- Organisation de travail

L'amélioration des conditions de travail ne saurait se limiter aux aspects environnementaux et physiques. Le contenu du travail est un élément crucial. Il existe plusieurs types d'organisation de travail: la rotation, l'élargissement des tâches, l'enrichissement des tâches et les groupes de production. Mais ce qui nous intéresse c'est la rotation.

La rotation des postes consiste à interchanger les opérateurs de différents postes de manière à rompre une certaine monotonie. La rotation des postes intéresse par ailleurs plusieurs gestionnaires parce qu'on pense qu'elle favorise la polyvalence et facilite ainsi la gestion de l'absentéisme et du roulement du personnel.

Dans notre cas d'espèce, il s'agit des cartes mais pas d'un poste de travail. Le but de cette rotation est que chaque agent puisse être capable de gérer les cartes en cas d'absence du titulaire des cartes, pour éviter aussi la discontinuité de la chaîne de la gestion des approvisionnements. Le déroulement de la rotation est comme suit : à chaque trimestre de l'année les cartes qu'occupent chaque agent doit être interchangées.

Voici un tableau qui représente la rotation de carte de chaque trimestre :

Tableau n°17: Planning de la rotation des tâches

Agent	A1	A2	A3	A4
Trimestre				
T1	C1	C2	C3	C4
T2	C4	C1	C2	C3
T3	C3	C4	C1	C2
T4	C2	C3	C4	C1

Source : Auteur, 2011

Ce tableau montre les cartes occupées par chaque agent tout les trimestres. A représente les agents, T les trimestres, et C les cartes de chaque agents (suivant le planning de commande). Le premier trimestre, l'agent 1 occupe de son propre carte (C1). Le second trimestre il occupe les cartes de l'agent 4 (C4). Puis, le troisième trimestre, c'est le « C3 », et enfin « C2 ».

2.3- Décentralisation du poste agent d'approvisionnement

La décentralisation concerne la prise de décision. Lorsqu'on délègue une autorité on peut déléguer la possibilité de prendre un certain type de décision ou toute la décision. De ce fait, il existe deux types de décentralisation : la décentralisation fédérative et la décentralisation fonctionnelle. Mais ce qui nous intéresse le plus ici c'est la décentralisation fonctionnelle.

Elle consiste à donner à chaque unité décentralisée une autorité dans sa spécialité. Ainsi ; on peut déléguer à un chef une autorité qui concerne les ventes ou les achats ou la gestion des stocks, c'est-à-dire une fonction particulière.

Dans notre cas, c'est le poste d'agent d'approvisionnement que nous voulons décentraliser auprès de l'agence Tamatave. Les tâches et les missions sont les même que ceux se trouvant dans le siège. Exceptionnellement, la passation de la commande sera faite par le responsable du département, car la société pratique aussi la politique de centralisation des achats. D'où quand l'agent terminera le PJC, ce dernier va être expédier au responsable du département Appro pour vérification, et approbation par les autres supérieurs, puis la commande sera passé par l'assistant d'agent d'approvisionnement.

Le but de cette décentralisation c'est d'éviter la rupture des stocks au siège sociale pendant la période d'attente de livraison. Rappelons que pour calculer les OQ, on tient compte de toute l'exploitation.

En somme, ce chapitre nous a permet de voir les impacts des solutions proposées. Et on peut dire que les solutions ont touchés tous les domaines du département Approvisionnement, cela commande au niveau du personnel jusqu'au stock existant dans la société. A part cela, elle a aussi affecté l'entreprise toute entière et ses clients. Puis dans ce même chapitre, on avait aussi cité des recommandations qui a pour but de renforcer les solutions proposées.

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Dans cette troisième partie nous avons proposé des solutions pour contribuer à l'optimisation du niveau de stocks. Ces solutions concernent à la fois les personnels du département ainsi que la gestion de l'approvisionnement. Ces solutions sont : au niveau du personnel : les motiver, faire un recrutement pour le poste d'assistant des agents d'approvisionnement. Au niveau de la gestion des approvisionnements : faire une promotion de vente afin de liquider les stocks sur les articles qui ont comme mouvement catégorie « erratic, dying et dead », puis d'informatiser la mise à jour des codes approvisionnements. On a aussi proposée de mettre en place une nouvelle organisation pour pouvoir respecter le planning de commande. Ces solutions ont des effets dans trois domaines, lesquelles, au niveau des agents d'Appro : changement d'esprit et de comportement, apaisement de leur tâches et continuité des chaînes de travail. Au niveau de la gestion des approvisionnements : diminution progressive des ruptures de stock et des sur stockages. Sur l'entreprise : elle peut satisfaire les clients et possibilité d'augmentation des consommateurs et de son chiffre d'affaire. Pour renforcer ces solutions, on a aussi cité des recommandations : réaliser une formation qui peut être interpréter aussi comme un partage d'expériences, faire une rotation des cartes occupé par chaque agents tout les trimestres et enfin décentralisé le poste d'agent d'approvisionnement à l'agence Tamatave.

CONCLUSION GENERALE

Depuis plus de cinquante ans, la société anonyme MATERAUTO se positionne comme étant une entreprise multi-activité puissante et la vente de pièces détachées en constitue la base du cœur. En phase avec son époque, elle est également une entreprise forte dans son secteur, qui a su saisir les opportunités offertes par les multiples mutations survenues dans son milieu. Cependant, la direction de la société est consciente qu'au-delà des efforts à fournir pour s'adapter à l'environnement externe, il lui est vital de maîtriser le fonctionnement interne de l'entreprise pour pouvoir continuer à progresser dans l'espace et dans le temps.

A cet égard, les présents travaux avaient consisté en un diagnostic du processus approvisionnement PDR importé, en y déployant le département des approvisionnements avec son approche par l'optimisation du niveau de stock. Dès lors, il était apparu que pour éviter à la fois la rupture de stock et le sur stockage, des améliorations devraient être apportées au niveau du personnel du département Appro et au niveau de la gestion des approvisionnements.

En effet, au niveau du personnel, son instabilité et l'insuffisance des affectifs provoque parfois des perturbations au niveau de la gestion des stocks. Au niveau de la gestion des stocks, l'existence d'un sur stockage sur des articles qui risque d'être inopérant ; le non respect des plannings de commande, le non mise à jour des code Appro entraînent aussi à la fois une rupture de stock et un sur stockage. Or, lorsqu'un stock est très important, on entend souvent dire que cela coûte de l'argent à l'entreprise. Lorsqu'il est trop faible, on constate alors qu'il faut passer relativement plus de commandes aux fournisseurs et cela coûte aussi de l'argent. Tout ceci peut être contradictoire, et pourtant effectivement un système de gestion de stock et d'approvisionnement peut coûter plus ou moins cher selon les règles qui le constitue.

L'amélioration ou même l'optimisation du niveau de stock nécessite du temps mais ne coûte que du temps. Elle coûte au moins le temps nécessaire à mettre en place de nouveaux systèmes et une nouvelle organisation. Une fois l'organisation mise en place, il n'est pas certain que bien gérer l'essentiel des stocks coûte plus de temps que le mal gérer. L'essentiel dans la distribution encore d'avantage que d'autres secteurs est d'avoir le sens de l'important. Il faut s'attaquer aux 20% de problèmes qui conditionnent 80% de la réussite.

Par où donc commencer dans l'optimisation du niveau de stock ? Pour répondre à cette question et pour contribuer à l'optimisation du niveau de stock au sein de la société MATERAUTO, on a apporté les solutions suivantes :

Premièrement, il faut que le personnel soit motivé pour pouvoir donner les meilleurs d'eux- même. On savait que les personnels sont les clés des succès que de l'insuccès d'une entreprise. Il faut faire aussi un recrutement pour renforcer les agents pour qu'ils puissent avoir des tâches légères afin de terminer et de passer à temps les commandes.

Deuxièmement, il faut solder ou liquider les invendus en effectuant des promotions de ventes.

Troisièmement, informatiser la mise à jour des codes Approvisionnements pour gagner plus de temps afin que les agents puissent bien contrôler leur travail.

Quatrièmement, mettre en place une nouvelle organisation pour pouvoir respecter le planning de commande.

Afin de soutenir ces propositions de solutions, nous avons aussi donné des recommandations, lesquelles, la formation des agents ; la rotation des cartes et la décentralisation du poste d'agent d'approvisionnement.

Ces solutions et recommandations apporteront des changements au niveau des agents d'approvisionnement, au niveau de la gestion d'approvisionnement et au niveau de l'entreprise. Ces changements nous permettent ensuite d'éviter la rupture de stock et le surstockage.

Malgré les diverses contraintes qui pourraient entraver l'exécution de ces solutions proposées, nous espérons que le département arrive toujours à équilibrer le stock des PDR dans la société.

Pour clore ce mémoire de fin d'étude, nous devons dire que les acquis pendant les quatre années d'études, le stage, et les recherches sont rendues nécessaires pour l'élaboration du présent devoir. Ils nous rendent même à être plus expérimenté et prêt pour l'avenir professionnel.

Ainsi, nous espérons contribuer à l'optimisation du niveau de stock des PDR Bosch importé au sein du département Approvisionnement de la société MATERAUTO. Et pourquoi pas, le cas du Bosch mais de toutes les marques existantes.

BIBLIOGRAPHIE

JEAN IBANES., « Initiation économique et sociale », Bordas, Paris, 1981, 176.p

OLIVIER BRUEL., « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », Bordas, Paris, 1982, 228.p

PHILLIPPE BERNE., « la rotation des stocks », Chotard et associés éditeurs, Paris, 1985, 191.p

WEBOGRAPHIE

MATERAUTO : <http://www.materauto.com>

Irsst: [http// www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)

Achats-Industriel : [http// www.achats-industriels.com/logistique/chaines.asp](http://www.achats-industriels.com/logistique/chaines.asp)

Linternaut : [http// www.linternaut.com](http://www.linternaut.com)

DOCUMENTS/Management/ComposantesOrganisation.pdf

ANNEXES

ANNEXE I : PLANNING DE COMMANDE

	MNEMO	C/C	Liv	SS	oct-11	nov-11	déc-11	
Mamilalaina	FRD	1	4	1	28	28	28	
	FRB	2	5	0		21		
	FRA	2	5	0	14		12	
	FRO	2	5	2		11		
	MIP	1	5	1	24	21	20	
	GIC	1	5	1	24	21	20	
	MIQ	1	5	1	24	21	20	
	MIG	1	5	1	24	21	20	
	MIC	1	5	1	24	21	20	
	MIT	1	5	1	24	21	20	
	PIR	1	4	1	8	8	8	
Henrina	BOI (Bosch Injection)	1	5	1	20	20	20	
	ELF	1	2	2	10	7	7	
	ELI	3	6	1			16	Valeur de comde conseillée par Total = 10T soit 1/2 TC 20"
	ELA	6	2	1	21			Valeur de commande conseillée par Total = AR 25 000 000
	RAD	2	4	1		25		
	DEL	2	2	1		22		
	SOS	3	1	1	24			
	GFS	6	3	1				
	DIM	A la demande			au besoin	au besoin	au besoin	
	Andry	BSP_AUTRES	2	4	1		18	
BSP_BATTERIES (Andry)		1	4	2	14	14	14	
OSR		6	4	1				C/C modifié de 2 à 6 mois suite contrainte de valeur mini (€ 5000)
HER		3	6	1		25		
SHA		6	5	1				Fusion des Mné CHI - HTI - SHA (consolidé avec matériels également)
BKT/BKA/BKG		2	5	1	21		21	Expedition TC 20" plein seulement
CAR		3	5	0			27	Expedition TC 20" plein seulement
BOW		2	4	1		24		
BOB (BOS_BATTERIES)		2	5	1	7		13	
MCF (Mecafilter)		1	4	1	19			Attente confirmation du DC avant définition date
LAU (Lauttrete)		1	4	1	19			Attente confirmation du DC avant définition date
Tantely	MAS	1	4	1	28	28	28	
	BOS	1	5	1	25	25	25	
	VOE	1	4	1	19	19	19	
	AST	2	7	1	18		18	
	PUR	1	4	1	20	20	20	

ANNEXE II : FICHE DE FONCTION

TITRE : AGENT D'APPROVISIONNEMENTS

Direction : Commerciale

Département : Approvisionnements PDR

1. Mission :

- ♦ Gérer le niveau de stock de pièce de rechange, pour les codes mnémotechniques qui lui a été confiés, de façon optimale (tant en quantité, temps, et rapport qualité/prix), afin d'assurer la disponibilité des articles destinés à la commercialisation ou le service après-vente des marques représentées par la société.
- ♦ Chiffrer les devis en déterminant les prix unitaires des pièces de rechange selon les paramètres définis par la Direction et/ou le supérieur hiérarchique, via l'application informatique réservée à cet effet.
- ♦ Assurer la gestion, la détention, et le suivi des mises à jour des documents relatifs aux prix : price-list, etc
- ♦ Préparer et placer les commandes urgentes (commandes spéciales, VOR) selon les procédures en vigueur.

2. Tâches et responsabilités :

- ♦ COMMANDE
 - Etablir les projets de commande pour stock, suivant les cycles définis par le Responsable des Appro, et les soumettre pour approbation en suivant la procédure interne,
 - Rédiger et placer les commandes auprès des fournisseurs,
 - Ouvrir un classeur par dossier de commande pour en assurer le suivi,
 - Recevoir et vérifier la conformité des documents (facture proforma, facture définitive, etc.) par rapport à la commande, si nécessaire établir les réclamations,
 - Etablir la demande et suivre le paiement des fournisseurs,
 - Suivre et relancer l'expédition des commandes auprès des fournisseurs,

III

- Mettre à jour les dates de situation de la commande dans l'application informatique, en collaboration avec le service Transit,
- Préparer les entrées dès réception des factures définitives ou pré- factures,
- Assurer la gestion des back-orders des commandes : relance livraison, annulation ou report,
- Etablir et suivre les réclamations des anomalies de livraison auprès des fournisseurs.

- ♦ VOR & BON DE RELIQUAT

- Traiter les commandes spéciales (Bon de Reliquat/VOR), suite à demande du processus commercial, et selon les procédures applicables dans la société,
- Placer les commandes auprès des fournisseurs et en assurer le suivi afin que les pièces soient disponibles au moment convenu dans le devis,
- Informer les clients internes de toutes anomalies pouvant retarder la livraison, ainsi que de la date prévisionnelle de disponibilité.

- ♦ STOCK

- Gérer les fiches de stock dans l'application informatique (création, mise à jour, etc.),
- Mettre à jour le fichier des équivalences, au besoin avec l'assistance du service technique,

- ♦ ENTREE

- Collecter les documents de réception de marchandises du magasin/déballage,
- Contrôler la mise à jour du registre d'arrivage des marchandises,
- Lancer les entrées sur l'application informatique à la réception de la fiche de revient du service transit,
- Editer et transmettre les documents de compte-rendu d'entrées en stock aux départements concernés (Direction Commerciale/Marketing, Ventes Directes, Atelier, Flotte et Réseau, etc.),
- Etablir les réclamations, les adresser au fournisseur en cas de litige sur livraison du à leur responsabilité selon rapport d'expertise, ou constatation du magasin/déballage,
- Mettre à jour le tableau de suivi des réclamations fournisseurs,
- Clôturer les dossiers d'approvisionnement pour des commandes livrées en totalité et parallèlement assurer l'archivage du fichier informatique correspondant.

- ♦ FRL

- Traiter les demandes de FRL selon la procédure en vigueur: vérification du non disponibilité de l'article sur stock, création de référence en cas de besoin,
- Etablir l'entrée interne pour la prise en charge en stock, et imprimer les documents y afférents afin de le dispatcher aux services concernés,

- Préparer et lancer la commande pour le remplacement de l'article, si nécessaire,
- Etablir l'apurement et informer le département concerné dès arrivage de l'article,
- Classer et détenir les pièces justificatives.

♦ INVENTAIRES

- Participer à l'inventaire de fin d'année,
- Rechercher toutes les sources des anomalies entre le stock physique et administratif,
- Analyser et chiffrer le résultat de l'inventaire en collaboration avec le Responsable des magasins,
- Réajuster le stock administratif conformément aux résultats de l'analyse de l'inventaire par les écritures.

♦ INTERNES

- Assurer l'exécution des transactions internes (entrée, sortie, transcription etc...),

♦ DEVIS

- Assurer le chiffrage des prix des pièces non disponibles suivant la politique générale de la Société sur les devis,
- Faire une demande auprès du fournisseur en cas de non disponibilité sur le price-list,
- Reporter les informations nécessaires au calcul de prix et valider sur l'application informatique
- Tenir à jour les éléments de prix (price-list, remise, fret etc...)

Tâches occasionnelles :

- Accomplir toutes autres tâches de sa compétence demandées par son supérieur hiérarchique

3. Relations hiérarchiques :

Supérieur hiérarchique : Responsable Approvisionnements

Subordonnés : Néant

4. Relations fonctionnelles :

Internes : Direction SAV, Flottes, Réseau, VentesDirectes, BCS, Finances,
Informatique, Ventes Véhicules, Bâtiment, RH,
Qualité, Services Généraux

Externes : Fournisseurs locaux et étrangers

5. Profil de poste :

5 à Niveau d'étude et formation

BAC + Formation en Gestion de stock ou Commerce International

5 b Connaissances techniques et professionnelles

- ♦ Bonnes connaissances de l'anglais
- ♦ Bonne capacité rédactionnelle (français, anglais)
- ♦ Connaissances en PDR

5 c Expériences professionnelles

01 an dans un poste similaire souhaité

6. Critère de performance

- Respect du planning de commande,
- Absence de retard dans le traitement des documents,
- Rapidité et absence d'erreur dans le traitement des applications dont il a la charge,
- Absence d'erreur de chiffrage des devis,
- Absence d'erreur de pointage des inventaires,

Antananarivo, le 03 Septembre 2010

L'Employé

Le Responsable des Approvisionnements

Le Directeur Commercial

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENT.....	i
SOMMAIRE.....	ii
LISTE DES ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
INTRODUCTION.....	1

Première partie : CADRE D'ETUDE ET THEORIE GENERALE SUR LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS

Chapitre I : Présentation de la société.....	4
Section 1 : Identification de la société.....	4
1.1- Historique.....	4
1.2- Mission.....	5
1.3- Activité.....	5
1.4- Engagement.....	6
Section 2 : Organisation de la société.....	7
2.1- Les différentes fonctions au sein de la société.....	7
2.2- Organisation fonctionnelle.....	8
2.3- Description des activités de chaque Département.....	9
2.4- Le système d'information.....	11
2.4.1- Définition du système d'information.....	11
2.4.2- Les applications.....	11
2.4.3- Les surveillances et l'exploitation des informations.....	12
Chapitre II : Théorie générale sur la gestion des approvisionnements.....	13
Section 1 : Généralité sur l'approvisionnement.....	13
1.1- Rôle de la fonction approvisionnement.....	13

1.1.1- Rôle de l'approvisionneur.....	13
1.1.2- rôle de la fonction approvisionnement.....	14
1.2- Objectif de l'approvisionnement.....	14
1.3- Les coûts liés à l'approvisionnement.....	15
1.3.1- Coût de stockage.....	15
1.3.2- Coût de passation de commande.....	16
1.4- Les politiques d'approvisionnement.....	16
Section 2 : La gestion de stock.....	17
2.1- Notion sur le stock.....	17
2.1.1- Définition.....	17
2.1.2- Typologie de stock.....	17
2.1.3- Les fonctions remplies par le stock.....	18
2.2- La gestion de stock.....	19
2.2.1- Les indicateur des stocks.....	19
2.2.2- Les différentes méthodes de gestion de stock.....	20
2.2.3- Les renouvellements de stock.....	20
2.2.3.1- La rotation de stock.....	20
2.2.3.2- Méthode de détermination des quantités à réapprovisionner...21	
2.2.4- Les inventaires.....	22
2.2.4.1- L'inventaire physique.....	22
2.2.4.2- L'inventaire comptable.....	23
2.2.5- La valorisation des stocks.....	23
2.2.5.1- La dépréciation des stocks.....	24
2.2.5.2- L'appréciation de stock.....	24
Conclusion de la première partie.....	28

Deuxième partie : DESCRIPTION ET ANALYSE CRITIQUE DE L'EXISTANT

Chapitre I : Description de l'existant.....	29
Section 1 : Présentation du département Approvisionnement.....	29
1.1- Organisation du département.....	29
1.1.1- Structure du département.....	29
1.1.2- Organisation du département.....	30
1.2- Fonctionnement du processus Approvisionnement PDR importé.....	31
1.2.1- Le processus.....	31
1.2.2- Les tâches requises par le département.....	31
1.2.3- Les intervenants dans l'Approvisionnement PDR.....	32
Section 2 : Analyse de l'existant.....	32
2.1- Analyse organisationnel.....	32
2.2- Analyse de la gestion de stock.....	32
2.2.1- Rangement des PDR dans l'application.....	33
2.2.1.1- Mouvements catégories.....	33
2.2.1.2- Les codes Approvisionnements.....	35
2.2.2- Renouvellement des stocks.....	36
2.2.2.1- A partir des prévisions de vente (fiche PIPO).....	36
2.2.2.2- A partir des historiques de stock.....	37
2.3- Analyse de la gestion des commandes PDR importé pour stock.....	40
2.3.1- Etablissement du projet de commande.....	40
2.3.2- Passation de commande.....	42
Chapitre II : Analyse critique de la situation existante.....	43
Section 1 : Les forces du département sur l'optimisation de son niveau de stock.....	43
1.1- Système de gestion de stock informatisé.....	43
1.2- Processus de vérification avant la passation de commande.....	43

1.3- La centralisation de la gestion des stocks et achats.....	44
Section 2 : Les faiblesses du département.....	44
2.1- Problème au niveau du personnel.....	44
2.1.1- Instabilité du personnel.....	44
2.1.2- Insuffisance du personnel.....	45
2.2- Problème au niveau de la gestion des Approvisionnements.....	45
2.2.1- Surstockage sur les mouvements catégories « Erratic, dying ; dead ».....	46
2.2.2- Non mise à jour des codes Appro.....	49
2.2.3- Non respect du planning de commande.....	49
2.2.4- Utilisation de l'exploitation « toute MATERAUTO ».....	49
Conclusion de la deuxième partie.....	50

Troisième partie : PROPOSITION DE SOLUTION ET ETUDE D'IMPACT

Chapitre I : Solution proposée.....	51
Section 1 : Solution au niveau du personnel.....	51
1.1- Motivation du personnel.....	51
1.2- Recrutement.....	53
Section 2 : Solution au niveau de la gestion des approvisionnements.....	55
2.1- Promotion de vente et informatisation de la mise à jour des codes Appro.....	56
2.1.1- La promotion de vente.....	56
2.1.2- Informatisation de la mise à jour des codes appro.....	57
2.2- Mise en place d'une nouvelle organisation.....	57
2.2.1- Le fiche PIPO.....	58
2.2.2- Le projet de commande.....	58
2.3- Solution concernant l'utilisation de l'exploitation « tout Materauto ».....	60

Chapitre II : Etude d'impacts et recommandation.....	61
Section 1 : Etude des impacts.....	61
1.1- Impact sur les agents d'approvisionnement.....	61
1.1.1- Changement d'esprit et de comportement.....	61
1.1.2- Allégement des tâches d'un agent.....	62
1.1.3- Continuité des chaînes de travail.....	62
1.2- Impact sur la gestion des approvisionnements.....	62
1.2.1- Diminution des stocks.....	62
1.2.2- Diminution progressives des ruptures des stocks et des surstockages.....	63
1.3- Impact sur l'entreprise et sur les clients.....	63
Section 2 : Recommandation générale.....	64
2.1- Formation des agents.....	64
2.1.1- Les objectifs de la formation.....	64
2.1.2- L'analyse des besoins.....	64
2.1.3- Les choix de la politique de formation.....	65
2.1.4- Recommandation de programme de formation.....	65
2.2- Organisation de travail.....	65
2.3- Décentralisation du poste d'agent d'approvisionnement.....	66
Conclusion de la troisième partie.....	68
CONCLUSION.....	69
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	
Annexe I: Planning de commande.....	I
Annexe II : Fiche de fonction.....	II
TABLE DES MATIERES	