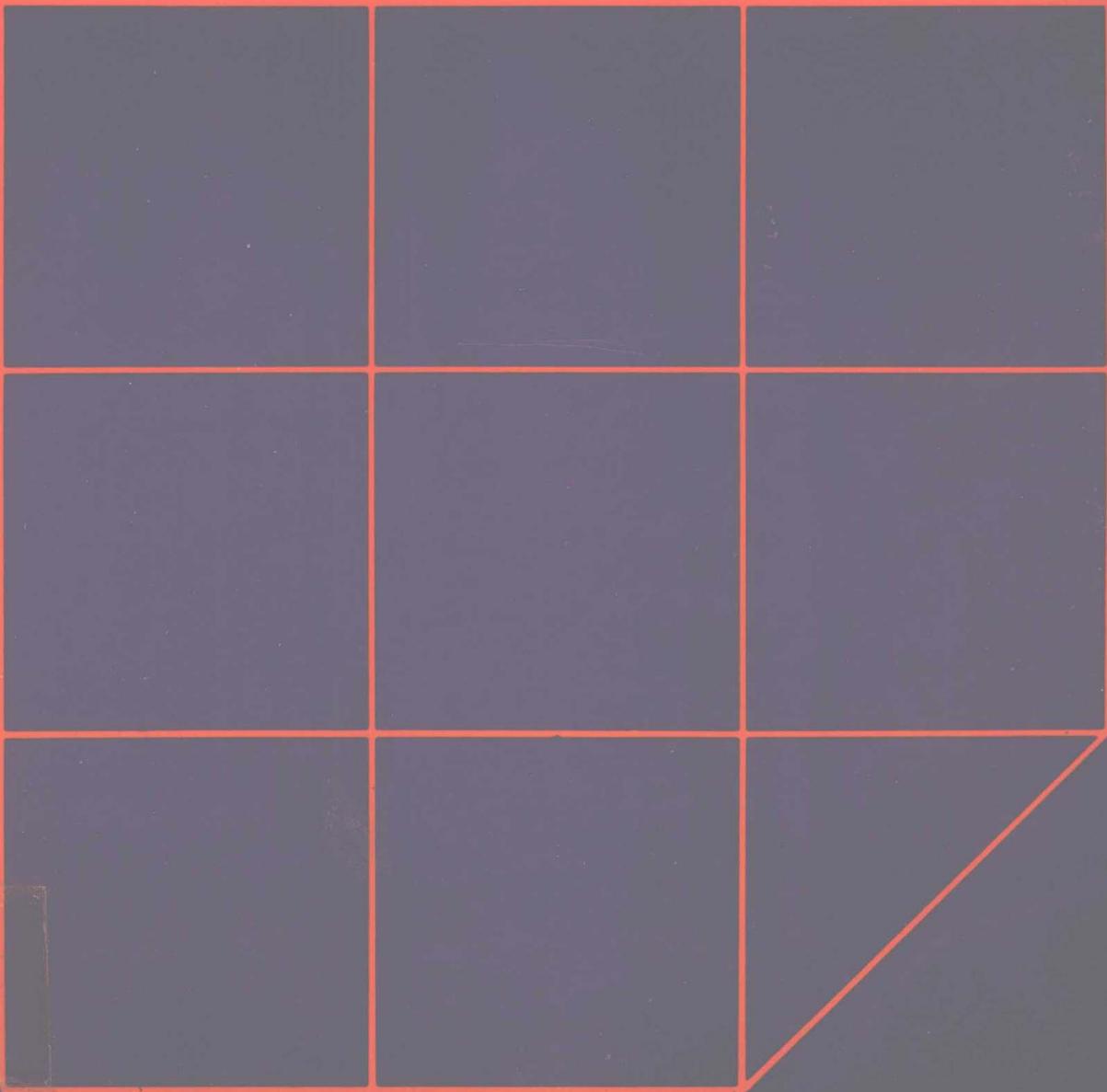


Olivier Bruel

DUNOD  
entreprise

# Politique d'achat et gestion des approvisionnements



# **Politique d'achat et gestion des approvisionnements**

**Olivier Bruel**

**Préface de Michel Pinget**

**dunod**

---

## **Olivier Bruel**

Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales, l'auteur enseigne la Gestion industrielle et la politique d'achat au C.E.S.A. (H.E.C., I.S.A., C.F.C.), où il est professeur-associé du département Gestion de production.

Ses activités d'enseignant le conduisent en particulier à concevoir et animer des séminaires de formation continue aux achats.

O. Bruel exerce enfin des activités de conseil en gestion industrielle comme ingénieur au Cabinet Ouroumoff et Associés.

---

© BORDAS, Paris, 1982  
ISBN 2-04-015418-3

*" Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 n'autorise, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part, et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration "*

# **Politique d'achat et gestion des approvisionnements**

*Extrait de notre catalogue*

méthodes et techniques de gestion

- C. W. Churchman • **Qu'est-ce que l'analyse par les systèmes ?**  
Chambre Nationale des Conseillers Financiers • **Qu'est-ce qu'un groupement fédératif d'entreprises ?**
- A. Kaufmann, R. Faure • **Invitation à la recherche opérationnelle**  
J. Lissarrague • **Qu'est-ce que le P.E.R.T. ?**
- F. Paris • **Missions stratégiques de l'équipe dirigeante**
- L. Rigaud • **La mise en place des systèmes d'information**  
B. H. Solnik • **La programmation linéaire**
- G. Théry • **Les tables économiques et financières**
- E. Ventura, P. Gordon • **Scènes vécues de l'aide à la décision**  
P. Zermati • **La pratique de la gestion des stocks**
- Y. Chauvin • **Pratique du classement alphabétique**

# Préface

---

Le métier d'achat est un métier en pleine évolution. Avant guerre, on affectait aux achats le personnel des méthodes de production et bien souvent, hélas des non spécialistes que, pour une raison ou une autre, on ne savait où placer.

Aujourd'hui, la situation est bien différente : dans les entreprises reconnues comme «pilotes» pour la fonction achat, celle-ci est occupée par les ingénieurs les plus compétents dans la technique des fournisseurs.

La fonction achat ne doit plus être à la remorque de l'entreprise, ou de la production, mais au contraire être une fonction stratégique qui se doit d'influer sur le devenir de l'entreprise.

Elle doit être un contre pouvoir des autres fonctions de l'entreprise, (des Études, quand celles-ci veulent faire un choix technologique, des producteurs, à l'occasion d'une décision d'investir, de la direction générale, lorsqu'il faut lancer un nouveau produit, etc.).

Il s'agit donc d'un métier nouveau. Mais où et comment former ces acheteurs «nouveaux» de très haut niveau ? Quelques écoles ont été créées :

– le CYGMA Grenoble, dans le cadre de l'IAE et de la C.D.A.F. (compagnie des dirigeants et acheteurs de France),

– l'Institut National des Achats dans le cadre de l'I.F.G.,

– l'E.S.S.E.C. et H.E.C.,

– le Management d'achat Industriel dans le cadre de l'E.S.C.A.E. de Bordeaux,

– l'Université de Dauphine.

Mais par ailleurs, que trouve-t-on comme littérature traitant du problème global des achats et situant le problème au niveau de l'entreprise ?

Bien peu de choses hélas, aussi devons-nous nous féliciter de la venue du livre rédigé par Olivier Bruel qui traite :

– des décisions politiques des achats et de leur cohérence avec la stratégie de l'entreprise,

- du rôle des achats dans la conception des produits,
- du marketing d'achat,
- des décisions «faire ou acheter» : décisions capitales pour le devenir de l'entreprise où le contre pouvoir des achats a un impact majeur sur le profit de celle-ci,
- des procédures et techniques d'achats,
- de la gestion des flux,
- de la structure et de l'organisation d'un service achats.

Chaque chapitre est d'une grande richesse, et permettra au lecteur, j'en suis persuadé, d'améliorer considérablement l'efficacité de son entreprise dans la satisfaction de ses besoins.

Utiliser les méthodes exposées dans cet ouvrage, amènera, à mon sens, un gain sur les coûts d'achat de 10 % en moyenne (par rapport à un acte d'achat dont l'unique objectif est d'éviter les ruptures d'approvisionnements). Le montant des achats étant généralement de l'ordre de 50 % du chiffre d'affaires, ceci conduira à accroître de 5 % le profit (soit autant que le profit moyen des entreprises françaises). Existe-t-il beaucoup d'investissements permettant une rentabilité aussi importante ?

D'autre part, n'oublions pas que dans notre système économique libéral le profit est généré par l'innovation. La fonction de l'entreprise où dans les années 80 il faudra innover le plus est la fonction achat.

Appliquer avant les autres les principes de marketing d'achat indiqués par Olivier Bruel, permettra d'innover, de prendre de la distance par rapport aux concurrents, d'optimiser les achats futurs en améliorant le coût et en diminuant le risque.

Bravo à Olivier Bruel pour avoir mis à notre disposition un livre aussi complet qui fera prendre conscience aux lecteurs que les acheteurs sont les observateurs privilégiés de l'environnement et qu'en conséquence, ce sont eux qui seront les mieux placés pour permettre à l'entreprise de s'adapter à l'environnement.

**Michel PINGEOT**

Directeur des achats CII-Honeywell Bull  
Administrateur de la Compagnie des dirigeants  
et acheteurs de France.

## Remerciements

---

L'auteur tient ici à vivement remercier les personnes suivantes, occupant toutes des responsabilités de haut niveau, ou les ayant occupées, dans le domaine des achats et des approvisionnements, pour leurs conseils préalablement à la rédaction de cet ouvrage et la relecture du manuscrit qu'elles ont effectuée. Il s'agit de MM. FOUILLOUX, GAUCHET, LEBAIL, LECAT et PINGEOT, respectivement des Sociétés CHAUSSON, VALEO, ÉLECTRONIQUE MARCEL DASSAULT, SCHLUMBERGER CDC et CII HONEYWELL BULL. Qu'ils trouvent ici les plus sincères remerciements.

Par ailleurs, ces remerciements vont aussi à certains collègues, tous membres du corps professoral du Centre d'Enseignement Supérieur des Affaires, pour leur contribution à cet ouvrage. Sans leurs conseils éclairés, et l'utilisation partielle des résultats de certains de leurs travaux, cet ouvrage n'aurait pu exister sous sa forme actuelle. Il s'agit de MM. Gérard BAGLIN, Michel LEBAS, Lucien MAEDER, Michel SANTI et Yves SIMON.

Ma gratitude va enfin à Madame PATUREAU et à mon épouse, qui ont assuré la frappe du manuscrit et réglé les problèmes matériels posés, avec patience, efficacité et diligence.

# Introduction

---

Le projet de ce livre est de développer l'étude de la *fonction achats/approvisionnements* dans l'entreprise industrielle ou commerciale, publique ou privée.

Nous précisons d'emblée ne pas nous situer au niveau du service, mais de la *fonction*. Il peut y avoir en effet des variantes dans la réalité sur l'affectation des responsabilités dans une organisation ; par contre, la fonction doit toujours être remplie dans sa totalité. En particulier, ceci impliquera qu'on traite ici autant les thèmes liés à la gestion des flux physiques et des stocks, que ceux qui ont trait spécifiquement aux achats.

Notons corrélativement que de nombreuses définitions existent pour les termes «achat» et «approvisionnement». Nous éviterons ces débats en englobant l'ensemble dans une fonction unique. D'ailleurs, dans la suite du texte les deux termes seront souvent utilisés indifféremment.

Pour nous, pour assurer sa pérennité, toute entreprise se dote d'un certain nombre de fonctions. Certaines sont destinées à la définition d'une politique générale et se consacrent au pilotage contrôlé de l'organisation. D'autres sont des fonctions d'étude dont le rôle est de veiller à son adaptation permanente à l'environnement et à ses marchés (bureau d'études, marketing). D'autres sont responsables de la fabrication à proprement parler et de la mise à disposition des produits auprès des consommateurs (service d'administration commerciale, production, logistique). D'autres enfin vont devoir acquérir l'ensemble des éléments (inputs) nécessaires à l'exploitation.

Si la gestion des capitaux et des hommes est traditionnellement confiée à deux fonctions spécialisées, la fonction achat/approvisionnements est responsable de l'*acquisition de tous les autres biens ou services nécessaires* (matières premières, composants et semi-finis, énergies, machines, fournitures d'exploitation, transports, autres services, etc.).

## XVI *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*

Cette responsabilité se traduit par la mission suivante :

- acquérir le *bien ou service demandé* ;
- au niveau de *qualité* voulu ;
- en *quantité* souhaitée ;
- au *coût* le plus bas ;
- dans les *délais* attendus ;
- et dans les meilleures *conditions* de *service* et de *sécurité* d'approvisionnement.

Cette mission fondamentale sera adaptée selon la nature technique du bien ou service concerné, selon son importance (selon des critères à définir), et la spécificité du marché fournisseur.

A l'examen, cette mission va exiger qu'un certain nombre de tâches soient remplies, s'orientant autour des trois niveaux de responsabilité différents, et délimitant à elles toutes le domaine de la fonction.

Il y a lieu tout d'abord de définir et d'appliquer une politique. A ce niveau :

- cette fonction se fixe des *objectifs*. (Au nombre desquels nous plaçons d'emblée les stocks de matières comme étant sous la responsabilité directe de cette fonction, ou comme devant s'inscrire pour le moins dans le cadre d'une co-responsabilité avec d'autres) ;
- la fonction joue un rôle actif dans la *conception des produits* et la définition de leur niveau de *qualité* ;
- la fonction doit analyser les *processus* de décision d'*achat* (qui ? quoi ? comment ?) et prévoir les besoins à court, moyen et long terme ;
- elle doit définir une *politique fournisseurs* en se préoccupant de la diversification des sources d'approvisionnement, des décisions d'intégration ou de sous-traitance, et des systèmes d'évaluation et de sélection des fournisseurs ;
- plus généralement, comme le marketing est tourné vers des marchés-aval, la fonction doit développer un *marketing-achat* avec ses politiques de produit, de prix et de communication s'adressant aux marchés-amont de l'entreprise ;
- elle doit se doter d'une *organisation* adaptée ;
- elle doit enfin mettre en place tous les systèmes de *contrôle de gestion* nécessaires au contrôle de son action.

Ensuite, la fonction achats va comporter à moyen-terme un niveau de mise en œuvre des politiques, et de matérialisation des accords entre l'organisation et ses fournisseurs.

Ceci va impliquer :

- un enregistrement des besoins d'achats, et une participation à l'expression des cahiers des charges ;
- l'étude du (ou des) marché(s)-fournisseurs ;
- la réalisation de consultations, d'appels d'offres ou d'études de marchés ;
- des négociations ;
- la rédaction de contrats et la passation de marchés.

Sur le court-terme, la fonction a une responsabilité de passation de commandes et d'approvisionnement, c'est-à-dire :

- passation des commandes proprement dites ;
- relances fournisseurs ;
- suivi des réceptions ;
- contrôles quantitatif et qualitatif ;
- gestion des stocks de matières ;
- définition de procédures de dépannage ;
- règlement des litiges ;
- vérification des factures et règlements.

Le lecteur retrouvera l'ensemble de ces responsabilités dans cet ouvrage. Sur tous les thèmes il s'agira de développer une réflexion générale, destinée aux professionnels ou aux étudiants en gestion souhaitant se spécialiser. L'ensemble se veut concret autant que faire se peut, et de nombreux exemples viendront ainsi étayer l'exposé théorique.

# Table des matières

---

|                 |                                                                        |          |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------|----------|
| Préface         |                                                                        | XI       |
| Introduction    |                                                                        | XV       |
| <hr/>           |                                                                        |          |
| <b>Partie 1</b> | <b>Décisions politiques des achats</b>                                 | <b>1</b> |
| <hr/>           |                                                                        |          |
| Chapitre 1      | La fonction approvisionnement et la stratégie générale de l'entreprise | 3        |
| <hr/>           |                                                                        |          |
| 1.              | Approvisionnement et stratégie générale                                | 4        |
| 1.1.            | L'approvisionnement et l'élaboration de la stratégie                   | 5        |
| 1.2.            | L'approvisionnement et la mise en œuvre de la stratégie                | 6        |
| 2.              | Recherche de cohérence                                                 | 6        |
| 2.1.            | Données du secteur                                                     | 7        |
| 2.2.            | Inventaire des ressources de l'entreprise                              | 8        |
| 2.3.            | Définition de la stratégie générale                                    | 8        |
| 2.4.            | Missions et objectifs de production et des approvisionnements          | 10       |
| 2.5.            | Choix politiques                                                       | 11       |
| 2.6.            | Mise en œuvre des politiques                                           | 12       |
| 2.7.            | Mesure des résultats                                                   | 13       |
| <hr/>           |                                                                        |          |
| Chapitre 2      | Politique de produit et définition de la qualité                       | 14       |
| <hr/>           |                                                                        |          |
| 1.              | Définition et détermination de la qualité                              | 14       |
| 1.1.            | La qualité comme adéquation à une fonction                             | 14       |
| 1.2.            | La qualité comme niveau de performance souhaitée                       | 15       |
| 1.3.            | Autres éléments composant la qualité                                   | 16       |
| 2.              | Description de la qualité                                              | 17       |
| 2.1.            | Description par marque                                                 | 17       |
| 2.2.            | Description par spécifications                                         | 17       |
| 2.3.            | Description par dessins et plans                                       | 18       |
| 2.4.            | Autres méthodes de description                                         | 19       |

## VI *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*

|            |                                                                        |    |
|------------|------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.         | Les achats dans la conception du produit                               | 19 |
| 3.1.       | Rôle des achats dans la conception du produit                          | 20 |
| 3.2.       | L'analyse de la valeur                                                 | 22 |
|            | Conclusion                                                             | 22 |
| <hr/>      |                                                                        |    |
| Chapitre 3 | Analyse des besoins des utilisateurs : une amorce de politique clients | 24 |
| <hr/>      |                                                                        |    |
| 1.         | Qui décide des achats industriels ?                                    | 24 |
| 1.1.       | Différents types de biens achetés                                      | 25 |
| 1.2.       | Processus de décision d'achat                                          | 26 |
| 1.3.       | Identité des intervenants                                              | 27 |
| 1.4.       | L'identité des intervenants selon la taille de l'entreprise            | 29 |
| 2.         | Nature et satisfaction des besoins                                     | 32 |
| 2.1.       | Exemple d'analyse des besoins                                          | 34 |
| 2.2.       | Facteurs émotionnels                                                   | 35 |
| 3.         | Processus d'achat et procédure budgétaire                              | 36 |
| 4.         | Actions du service achats                                              | 36 |
| <hr/>      |                                                                        |    |
| Chapitre 4 | Le marketing achat et la définition d'une politique fournisseurs       | 37 |
| <hr/>      |                                                                        |    |
| 1.         | Le marketing et les achats                                             | 38 |
| 1.1.       | Contribution au marketing de l'entreprise                              | 38 |
| 1.2.       | Le marketing des fournisseurs                                          | 38 |
| 1.3.       | Le marketing des achats                                                | 39 |
| 2.         | La politique fournisseur et le marketing-achat                         | 40 |
| 2.1.       | Stratégie-produits                                                     | 40 |
| 2.2.       | Stratégie-sources                                                      | 42 |
| 2.3.       | Stratégie-prix                                                         | 43 |
| 2.4.       | Stratégie-communication                                                | 44 |
| 3.         | Analyse stratégique d'un fournisseur                                   | 45 |
| 3.1.       | L'analyse du B.C.G.                                                    | 45 |
| 3.2.       | Application au cas d'un fournisseur                                    | 48 |
| 4.         | L'étude du marché fournisseur                                          | 50 |
| <hr/>      |                                                                        |    |
| Chapitre 5 | Décision «faire ou faire faire»                                        | 51 |
| <hr/>      |                                                                        |    |
| 1.         | Différents types de sous-traitance                                     | 51 |
| 1.1.       | Sous-traitance occasionnelle de capacité                               | 52 |
| 1.2.       | Sous-traitance structurelle de capacité                                | 52 |
| 1.3.       | Sous-traitance de spécialité (savoir-faire)                            | 52 |
| 2.         | Impartir ou fabriquer : pourquoi ?                                     | 52 |
| 2.1.       | Raisons poussant à sous-traiter                                        | 52 |
| 2.2.       | Raisons poussant à l'intégration                                       | 56 |
| 3.         | Qui doit décider de la sous-traitance ?                                | 58 |
| 4.         | Critères d'évaluation des sous-traitants                               | 58 |
|            | Conclusion                                                             | 59 |
| <hr/>      |                                                                        |    |
| Chapitre 6 | Achats à haut risque et marchés spéculatifs                            | 61 |
| <hr/>      |                                                                        |    |
| 1.         | Présentation succincte des marchés à terme de marchandises             | 62 |

*Table des matières*

VII

|                 |                                                      |           |
|-----------------|------------------------------------------------------|-----------|
| 2.              | Mécanisme des opérations de couverture               | 63        |
| 3.              | Autres décisions envisageables                       | 65        |
| <hr/>           |                                                      |           |
| <b>Partie 2</b> | <b>Procédures et techniques d'achat</b>              | <b>67</b> |
| <hr/>           |                                                      |           |
| Chapitre 7      | Procédure générale d'achat et gestion de la commande | 69        |
| <hr/>           |                                                      |           |
| 1.              | Émission du besoin                                   | 69        |
| 1.1.            | Articles à usage spécifique ou irrégulier            | 70        |
| 1.2.            | Articles courants à consommation régulière           | 70        |
| 1.3.            | Besoins imprévisibles ou non répétitifs              | 72        |
| 1.4.            | Cas des commandes urgentes                           | 72        |
| 2.              | Vérification du besoin                               | 74        |
| 3.              | Évaluation et sélection des fournisseurs             | 75        |
| 4.              | Passation de la commande                             | 75        |
| 5.              | Suivi de la commande                                 | 79        |
| 6.              | Réception de la livraison                            | 79        |
| 7.              | Vérification de la facture                           | 81        |
| 8.              | Archivage de la facture                              | 81        |
|                 | Conclusion                                           | 82        |
| <hr/>           |                                                      |           |
| Chapitre 8      | Évaluation et sélection des fournisseurs             | 83        |
| <hr/>           |                                                      |           |
| 1.              | Critères d'évaluation                                | 83        |
| 1.1.            | Critères classiques                                  | 84        |
| 1.2.            | Autres critères                                      | 85        |
| 2.              | Sources d'informations                               | 86        |
| 3.              | Méthode d'évaluation                                 | 87        |
| 3.1.            | Première élimination                                 | 87        |
| 3.2.            | Évaluation des fournisseurs restants                 | 88        |
| 3.3.            | Sélection finale                                     | 90        |
| <hr/>           |                                                      |           |
| Chapitre 9      | Le prix dans l'achat                                 | 92        |
| <hr/>           |                                                      |           |
| 1.              | Prix et différents types de coût                     | 92        |
| 1.1.            | Coûts directs/indirects                              | 93        |
| 1.2.            | Coûts variables/fixes                                | 93        |
| 2.              | Prix et marché                                       | 93        |
| 3.              | Prix et courbe d'apprentissage                       | 94        |
| 4.              | Prix et coût d'achat                                 | 96        |
| 4.1.            | Coûts induits                                        | 96        |
| 4.2.            | Conditions de paiement                               | 97        |
| 4.3.            | Ristournes/Remises/Rabais                            | 97        |
| 5.              | Formules de révision de prix                         | 99        |
| <hr/>           |                                                      |           |
| Chapitre 10     | Le contrôle de qualité                               | 101       |
| <hr/>           |                                                      |           |
| 1.              | Importance du contrôle et responsabilité             | 101       |
| 2.              | Modalités d'un contrôle                              | 102       |
| 2.1.            | Techniques de contrôle                               | 103       |
| 2.2.            | Types de contrôle statistique                        | 103       |
| 3.              | Contrôle de réception par échantillonnage            | 104       |

## VIII *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*

|                                                                                                        |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.1. Courbes d'efficacité d'un échantillonnage                                                         | 104        |
| 3.2. Risques du fournisseur et de l'acheteur                                                           | 108        |
| 3.3. Échantillonnages double et multiple                                                               | 108        |
| 4. Les cartes de contrôle                                                                              | 109        |
| 5. Utilisations des résultats du contrôle                                                              | 109        |
| <hr/>                                                                                                  |            |
| <b>Partie 3</b> <b>Gestion des flux physiques et systèmes d'approvisionnement</b>                      | <b>111</b> |
| <hr/>                                                                                                  |            |
| <b>Chapitre 11</b> <b>Préalables à la gestion des approvisionnements</b>                               | <b>113</b> |
| <hr/>                                                                                                  |            |
| 1. Fonctions remplies par les stocks                                                                   | 113        |
| 2. Classement des références en stock                                                                  | 114        |
| 3. Différents coûts impliqués par la gestion de stocks                                                 | 117        |
| 3.1. Coûts de stockage                                                                                 | 117        |
| 3.2. Coûts de passation de commande                                                                    | 118        |
| 3.3. Autres coûts liés à la gestion du stock                                                           | 119        |
| 4. Détermination de la valeur unitaire d'une référence stockée                                         | 119        |
| 4.1. La méthode du coût unitaire moyen pondéré                                                         | 120        |
| 4.2. La méthode de l'identification spécifique                                                         | 120        |
| 4.3. La méthode du premier entré, premier sorti (FIFO)                                                 | 120        |
| 4.4. La méthode du dernier entré, premier sorti (LIFO)                                                 | 120        |
| 4.5. La méthode du coût de remplacement                                                                | 121        |
| <hr/>                                                                                                  |            |
| <b>Chapitre 12</b> <b>Le calcul des besoins et la détermination d'un programme d'approvisionnement</b> | <b>123</b> |
| <hr/>                                                                                                  |            |
| 1. Principe général                                                                                    | 123        |
| 1.1. Base de données                                                                                   | 123        |
| 1.2. Principales étapes et horizons de planification                                                   | 127        |
| 2. Définition du plan directeur                                                                        | 128        |
| 3. Calcul des besoins en composants et des charges prévisionnelles                                     | 129        |
| 3.1. Logique de base                                                                                   | 129        |
| 3.2. Mise à jour de la planification                                                                   | 134        |
| 3.3. Compléments et adaptations de la P.C.B.                                                           | 135        |
| 3.4. Implications organisationnelles                                                                   | 138        |
| <hr/>                                                                                                  |            |
| <b>Chapitre 13</b> <b>Principaux systèmes de gestion des stocks</b>                                    | <b>139</b> |
| <hr/>                                                                                                  |            |
| 1. Système à recomplètement périodique                                                                 | 139        |
| 1.1. Principe                                                                                          | 139        |
| 1.2. Caractéristiques à déterminer                                                                     | 140        |
| 1.3. Nature du système d'information associé                                                           | 140        |
| 2. Système à point de commande                                                                         | 140        |
| 2.1. Principe                                                                                          | 140        |
| 2.2. Caractéristiques à déterminer                                                                     | 142        |
| 2.3. Nature du système d'information associé                                                           | 142        |
| 3. Variantes de ces deux systèmes de base                                                              | 143        |

|                    |                                                                                    |            |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Chapitre 14</b> | <b>Détermination du paramètre économique</b>                                       | <b>144</b> |
|                    | 1. Modalités d'un raisonnement économique                                          | 144        |
|                    | 2. Étude de sensibilité                                                            | 146        |
|                    | 3. Groupages d'approvisionnements                                                  | 147        |
|                    | 3.1. Exposé du problème                                                            | 147        |
|                    | 3.2. Modèle élémentaire                                                            | 148        |
|                    | 3.3. Modèle de groupage définitif                                                  | 149        |
|                    | 4. Remises ou ristournes sur quantité                                              | 154        |
|                    | 4.1. Exposé du problème                                                            | 154        |
|                    | 4.2. Démarche générale                                                             | 154        |
| <br>               |                                                                                    |            |
| <b>Chapitre 15</b> | <b>Les stocks de sécurité</b>                                                      | <b>160</b> |
|                    | 1. Notion d'intervalle de protection                                               | 161        |
|                    | 1.1. Système à point de commande                                                   | 161        |
|                    | 1.2. Système à reapprovisionnement périodique                                      | 161        |
|                    | 2. Notion de taux de service                                                       | 162        |
|                    | 3. Détermination des stocks de sécurité                                            | 163        |
|                    | 3.1. Cas à un seul aléa                                                            | 163        |
|                    | 3.2. Cas à plusieurs aléas                                                         | 166        |
|                    | Conclusion                                                                         | 167        |
| <br>               |                                                                                    |            |
|                    | <b>Conclusion de la partie</b>                                                     | <b>169</b> |
| <br>               |                                                                                    |            |
| <b>Partie 4</b>    | <b>Structure, organisation et contrôle d'un service achats/ approvisionnements</b> | <b>175</b> |
| <br>               |                                                                                    |            |
| <b>Chapitre 16</b> | <b>Structure et missions du service</b>                                            | <b>177</b> |
|                    | 1. Responsabilité du service                                                       | 177        |
|                    | 1.1. Le modèle classique                                                           | 177        |
|                    | 1.2. La fonction approvisionnements                                                | 178        |
|                    | 1.3. La fonction gestion des flux physiques                                        | 179        |
|                    | 2. Principaux modes d'organisation interne                                         | 180        |
|                    | 2.1. Organisation par fonctions                                                    | 180        |
|                    | 2.2. Organisation par projets                                                      | 181        |
|                    | 2.3. Organisation par localisations                                                | 182        |
|                    | 2.4. Organisation par technologies                                                 | 182        |
|                    | 2.5. Solutions mixtes                                                              | 182        |
| <br>               |                                                                                    |            |
| <b>Chapitre 17</b> | <b>Centralisation et décentralisation</b>                                          | <b>184</b> |
|                    | 1. Critères de choix                                                               | 184        |
|                    | 1.1. Critères poussant à centraliser                                               | 184        |
|                    | 1.2. Critères poussant à décentraliser                                             | 188        |
|                    | 2. Différentes formes de centralisation                                            | 189        |
|                    | 2.1. Centrale de référencement                                                     | 189        |
|                    | 2.2. Conventions obligatoires                                                      | 190        |
|                    | 2.3. Centrale d'achat au sens strict                                               | 191        |

X *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*

|                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.3. Centrale d'achat avec stockage                                     | 192        |
| Conclusion                                                              | 193        |
| <b>Chapitre 18</b> Systèmes d'information et informatisation des achats | <b>194</b> |
| 1. Les fichiers achats                                                  | 194        |
| 1.1. Le fichier produit                                                 | 194        |
| 1.2. Le fichier fournisseur                                             | 196        |
| 2. Caractéristiques générales d'un système informatique                 | 198        |
| 2.1. Divers niveaux d'informatisation                                   | 199        |
| 2.2. Fiabilité et efficacité du système                                 | 201        |
| 2.3. Principales applications rencontrées                               | 202        |
| 2.4. Les progiciels (packages)                                          | 204        |
| <b>Chapitre 19</b> Contrôle de gestion des achats                       | <b>206</b> |
| 1. Considérations générales                                             | 206        |
| 1.1. Remarques préalables                                               | 207        |
| 1.2. Nature du système d'informations                                   | 207        |
| 1.3. Le contrôle de gestion des achats : les outils et les thèmes       | 209        |
| 2. Tableau de bord des achats                                           | 209        |
| 2.1. Caractéristiques                                                   | 209        |
| 2.2. Liste des principaux indicateurs                                   | 212        |
| 3. Mesure de performance des acheteurs                                  | 215        |
| 4. Programmes de réduction de coût                                      | 218        |
| <b>Conclusion générale</b>                                              | <b>221</b> |
| <b>Bibliographie</b>                                                    | <b>223</b> |
| <b>Index</b>                                                            | <b>227</b> |