
Gestion des opérations
et de la logistique



Séance 7
4-530-03

La gestion de
l'approvisionnement

Plan de la présentation



Approvisionnement :

- Les enjeux de l'approvisionnement;
- Les critères de sélection des fournisseurs;
- Un ou plusieurs fournisseurs?
- Les relations acheteurs-fournisseurs;
- Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement;
- Discussion du cas Delta Steel.



Delta Steel

Objectifs de la fonction approvisionnement



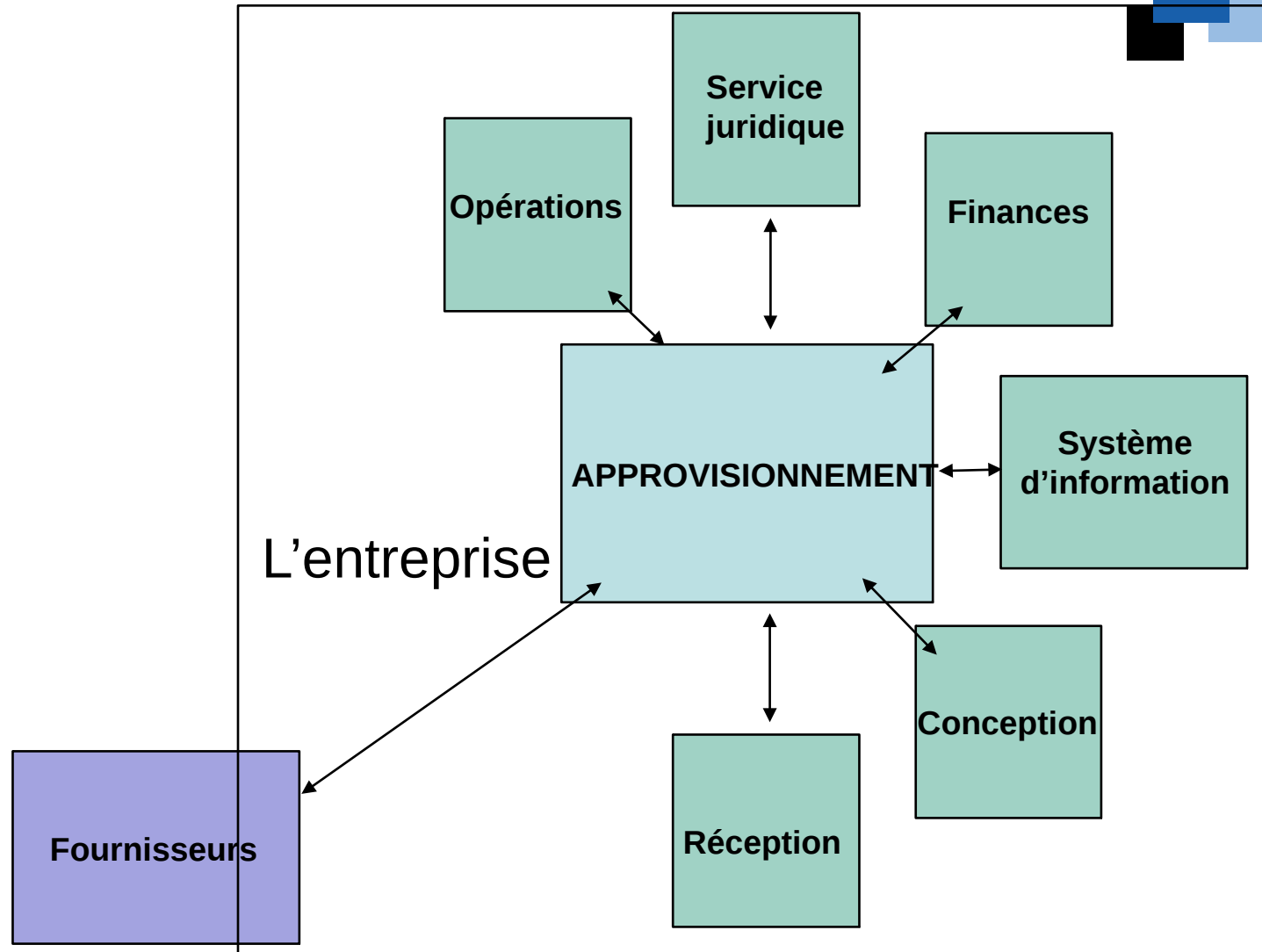
- La gestion des approvisionnements vise à satisfaire les besoins en biens et en services des demandeurs au sein de l'entreprise, selon :
 - Le niveau de **qualité** exigé;
 - La **quantité** requise;
 - Le **délai** ou le temps fixé;
 - L'endroit ou le **lieu** voulu;
 - Au moindre **coût** possible.
- La fonction approvisionnement a ainsi une dimension stratégique et recouvre diverses activités de pilotage et opérationnelles.

Sources des demandes à satisfaire



- Demandes reliées à la fabrication des produits finis (matières premières, composantes, pièces, fournitures de fabrication, emballages, etc.)
- Autres demandes reliées à la production (équipement, pièces de rechange, énergie, etc.)
- Demande non-reliée à la production (fournitures, services, produits d'entretien, mobilier, etc.);

La place de l'approvisionnement



L'importance des approvisionnements



- Les approvisionnements représentent de 50 à 70 % du chiffre d'affaires de l'entreprise
- Une importance croissante :
 - 1950 : Un produit fini était composé de 20% de coûts d'approvisionnement et de 80 % de coûts de fabrication.
 - 2002 : Un produit fini est composé de 56 à 85 % de coûts d'approvisionnement et de 15 à 44 % de coûts de fabrication.

Source : Leenders, Fearon, Nollet, Gaetan Morin, « La gestion approvisionnements et des matières», Gaëtan Morin, (1998)

Décisions clés



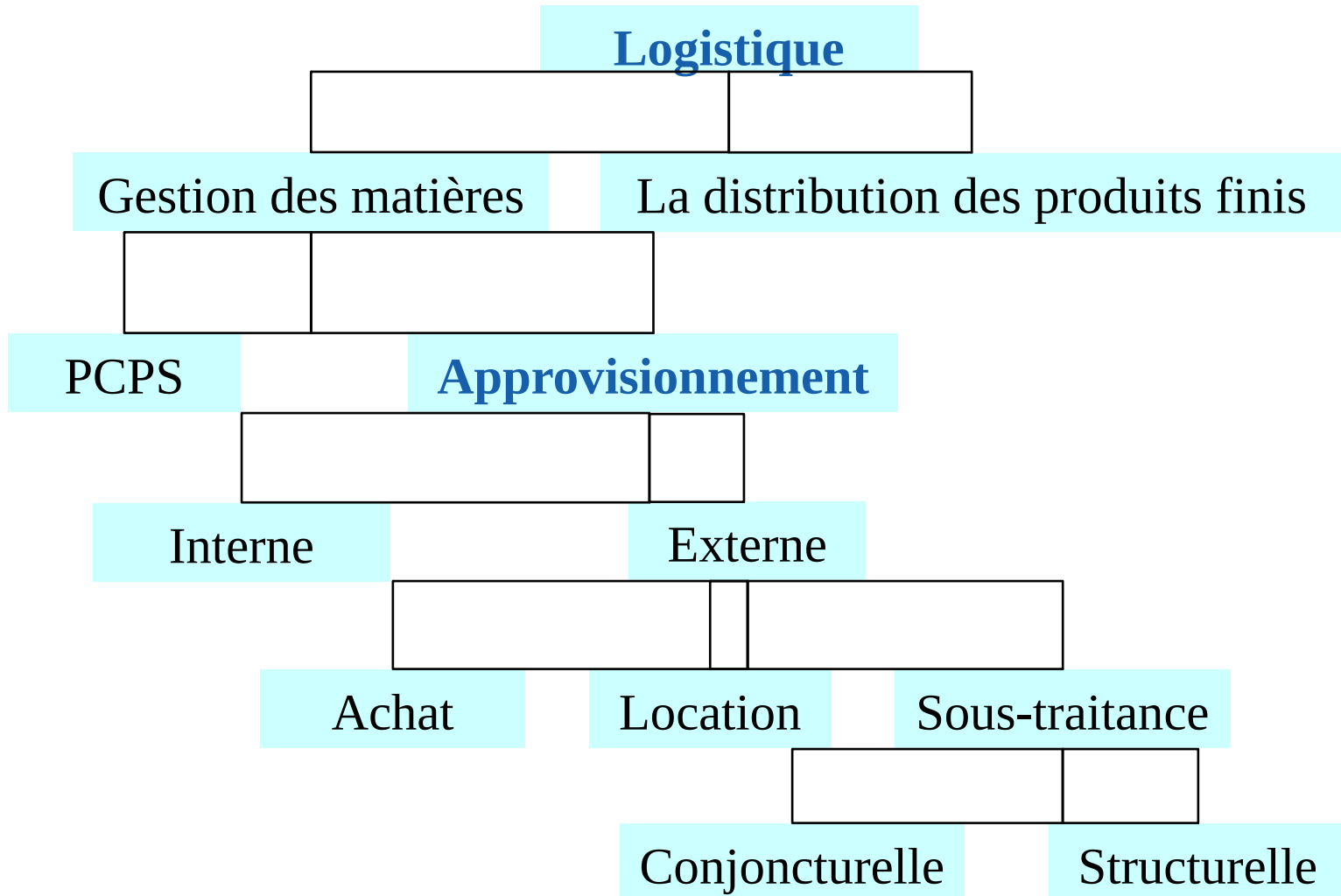
- Établissement des politiques d'achat
- Identification ou participation à l'identification des besoins;
- Participation à la décision achat-fabrication;
- Recherche, identification et sélection des sources d'approvisionnement;
- Planification et contrôle des activités opérationnelles;
- Détermination du prix à payer et négociation.

Approvisionnement vs. Logistique

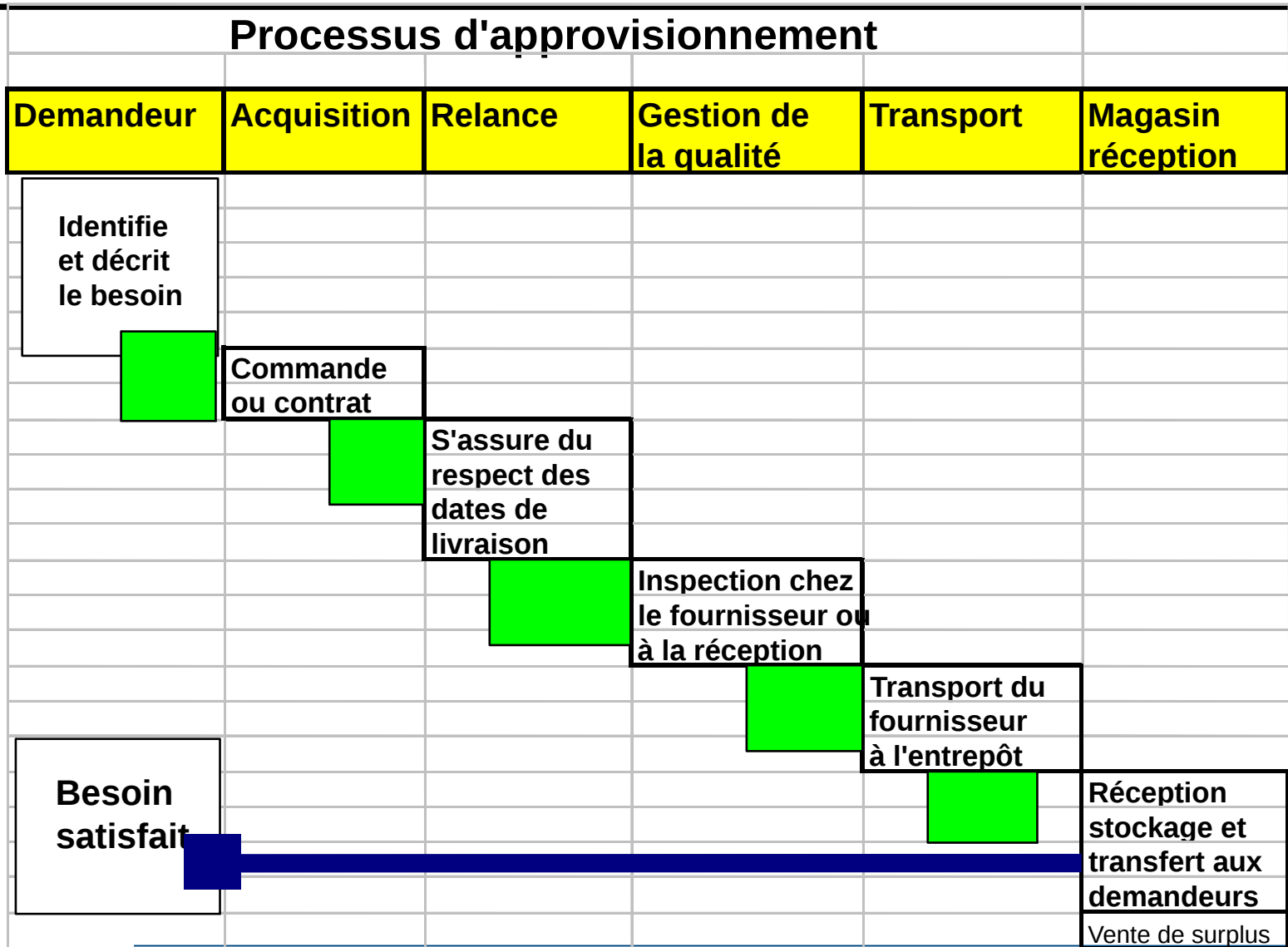


- L'**approvisionnement** est responsable d'obtenir pour l'entreprise tous les biens et les services dont elle a besoin. En plus des achats, ceci inclut le contrôle de la qualité, la relance et la gestion des stocks des biens achetés.
- La **logistique** est responsable de la gestion de tous les mouvements des biens entrants et sortants de l'entreprise.

Approvisionnement vs. Logistique



Le processus d'approvisionnement



Comment sélectionner un fournisseur ?



- Définir le produit demandé (dessins, devis et spécifications, coût approximatif recherché);
- Définir les critères-clé pour le choix d'un fournisseur
- Identifier les fournisseurs potentiels;
- Préparer les appels d'offres;
- Remettre les appels d'offres (se fait souvent par une rencontre avec chaque fournisseur);
- Analyser les soumissions;
- Octroyer la commande.

Critères de sélection d'un fournisseur



- Délais de livraison et respect des délais;
- Qualité et assurance de la qualité;
- Flexibilité à l'égard du client;
- Localisation;
- Prix;
- Modifications de produits ou de services par le fournisseur;
- Réputation et stabilité financière;
- Etc.

Évaluation des fournisseurs



Technique <ul style="list-style-type: none">- Capacité de production- Équipement et outillage- Processus de fabrication- Compétence de la main-d'oeuvre- Méthode de travail et de manutention- Utilisation de l'informatique	Économique et financière <ul style="list-style-type: none">- Solvabilité- Liquidité- Politique de crédit- Réputation- Situation financière<ul style="list-style-type: none">- Actifs- Relations avec :<ul style="list-style-type: none">* les banques* les clients* les créditeurs* les débiteurs	Administrative <ul style="list-style-type: none">- Planification et contrôle- Organisation- Procédés- Climat de travail- Système de contrôle et d'assurance qualité- Programme de motivation et de formation

NKDD, 1994, p. 498

Indicateurs clés de performance : Fournisseur

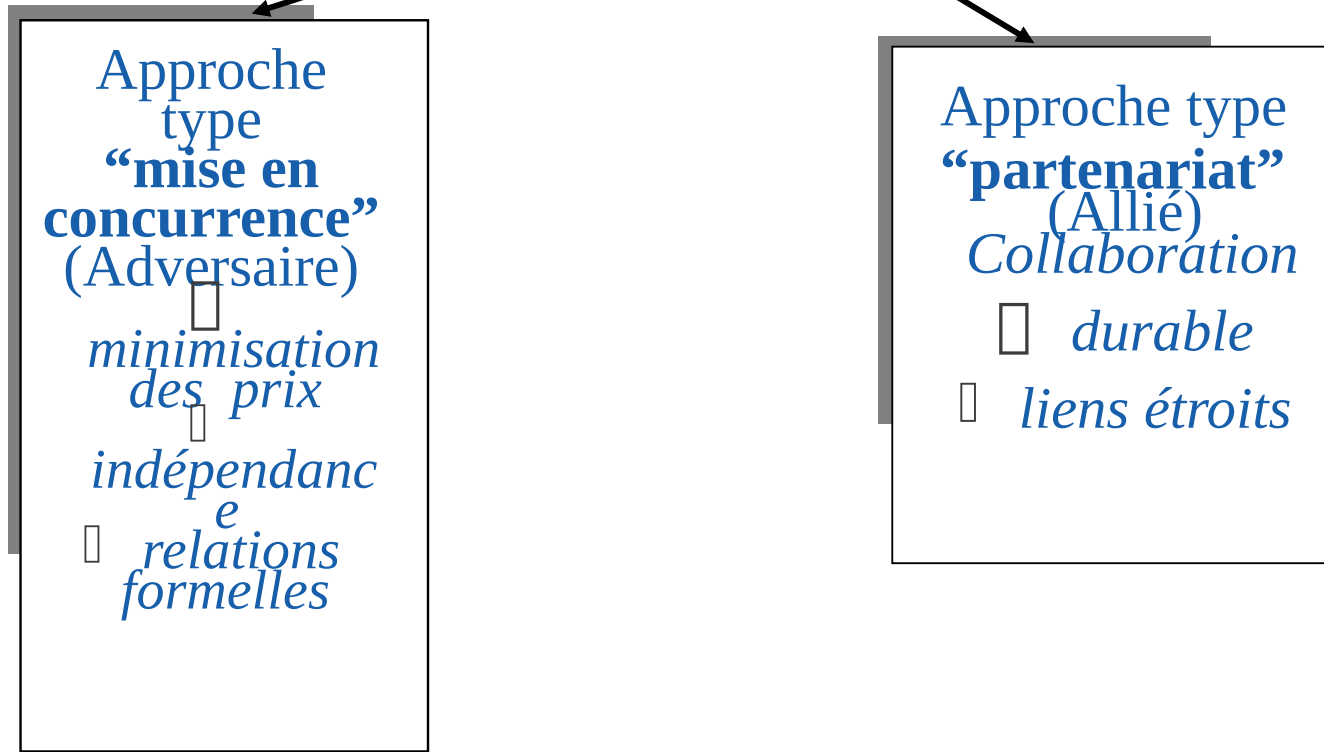


Temps	Qualité	Coûts	Autres indicateurs
<ul style="list-style-type: none">□ Livraisons à temps□ Temps d'exécution des commandes (flexibilité)	<ul style="list-style-type: none">□ % des livraisons rejetées□ Certification	<ul style="list-style-type: none">□ Amélioration continue interne (évolution des prix)□ Réduction du coût total d'acquisition à travers l'intégration sur les plans de la logistique et de l'ingénierie	<ul style="list-style-type: none">□ Avancement technologique□ Flexibilité (Produit, volume, adaptabilité aux changements d'ingénierie)□ Capacité□ Communication□ Dépendence

Relations avec les fournisseurs



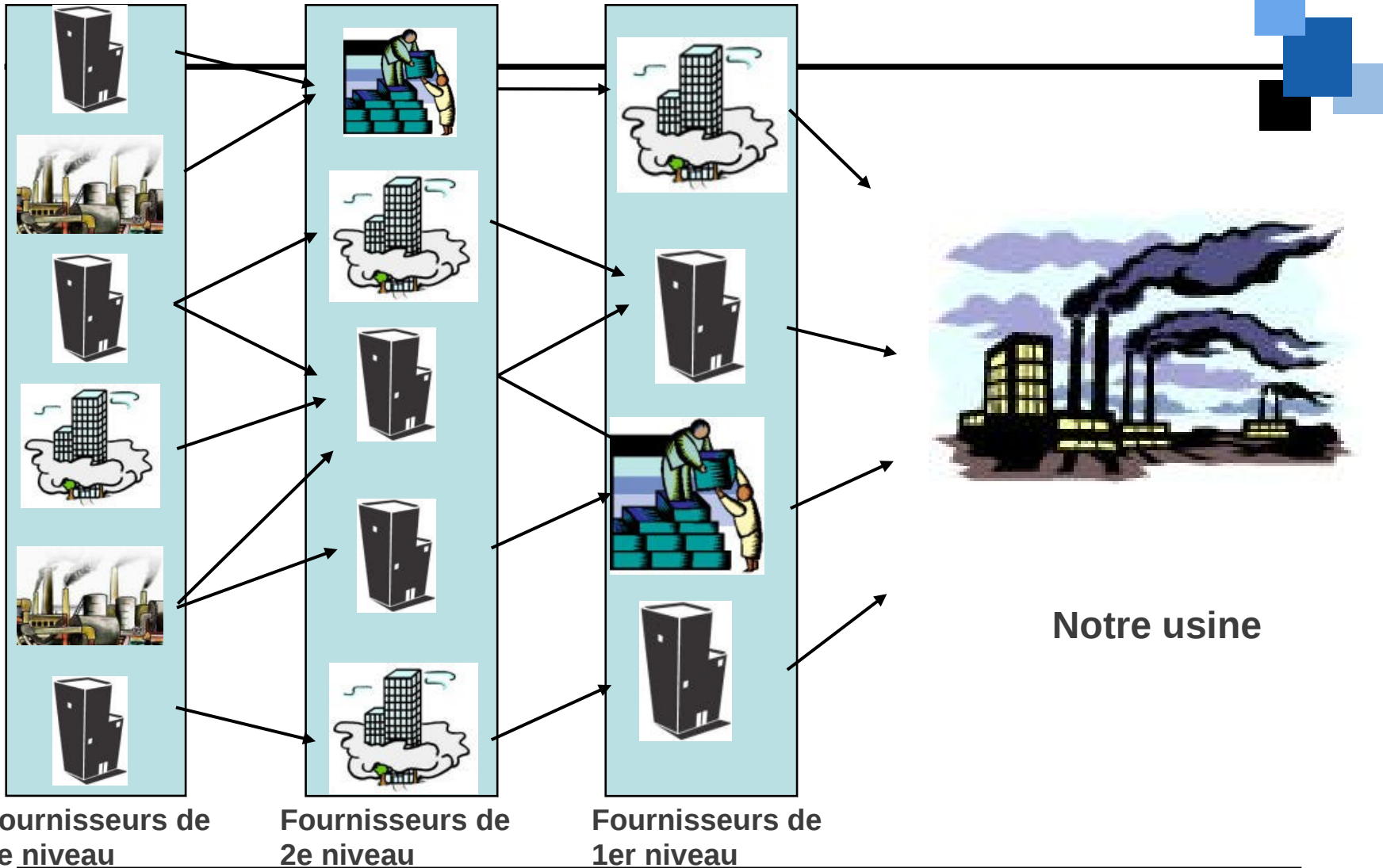
Deux approches



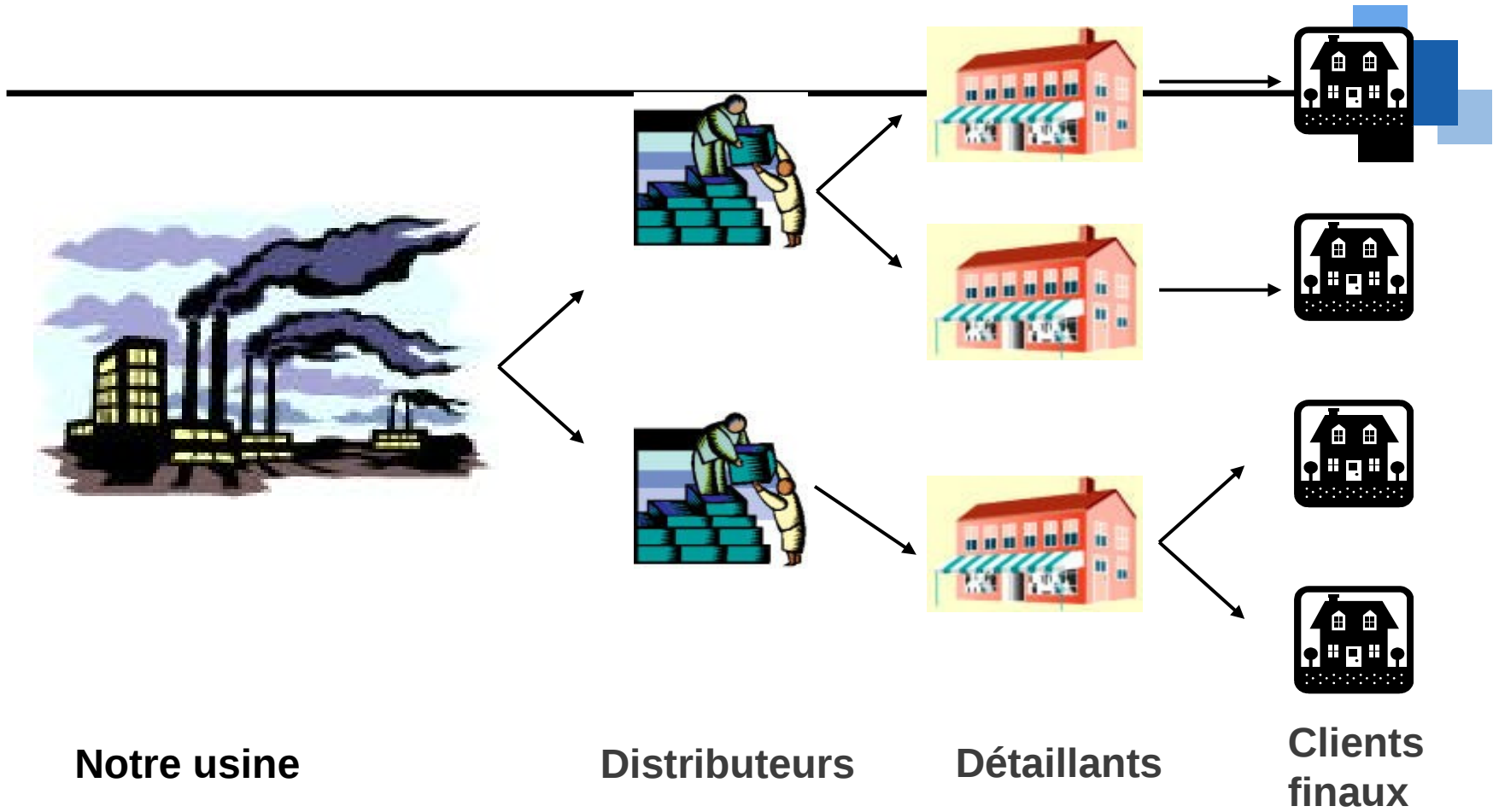
Chaîne d 'approvisionnement



- Intégration, à long terme, du fournisseur aux opérations de l 'entreprise :
 - Partage de l'information;
 - Planification;
 - Technologie;
 - Résolution de problèmes;
 - Partage des bénéfices;
 - Harmonisation des objectifs;
 - Développement de produit et de procédés.



En amont de notre usine : la chaîne d'approvisionnement



En aval de notre usine : la chaîne de distribution

La gestion de la chaîne d'approvisionnement



- Représente un changement fondamental de la manière de gérer la relation client-fournisseur
- Complexe à gérer :
 - Demande plus de coordination;
 - Demande plus de leadership;
 - Demande plus de structure;
 - (Par exemple: investissements, partage de l'information).