

Gestion Commerciale, 01 La chaîne commerciale

1 La gestion commerciale

1.1 Les origines de la gesCom et la GesProd

La concurrence acharnée et l'incertitude économique au niveau mondial imposent aux entreprises d'organiser leur production pour produire au moindre coût.

Les autres fonctions, annexes et non productive en terme de métier de l'entreprise, participent à la stratégie de recherche de la meilleure rentabilité.

Dans ce contexte, les entreprises sont contraintes à faire de gros efforts d'organisation pour réduire les coûts et diminuer les délais entre la commande et la livraison.

Ces efforts passent par la rationalisation de la gestion de production, de la gestion commerciale entre les clients et les fournisseurs, de l'organisation des transports et la mise en place de communications performantes entre les différentes parties concernées.

Depuis F.W.Taylor (1880) le travail en entreprise s'est de plus en plus segmenté (une tâche = une personne), avec l'apparition, vers les années soixante, d'une division de la production en îlots de production au sein desquels les ouvriers, devenus responsables, se répartissent les tâches, optimisées par des regroupements ou des rotations de poste.

La gestion de production est devenue composite et regroupe des activités, fonctionnalités ou services aussi variés que les achats ou les ventes, la fabrication ou la gestion.

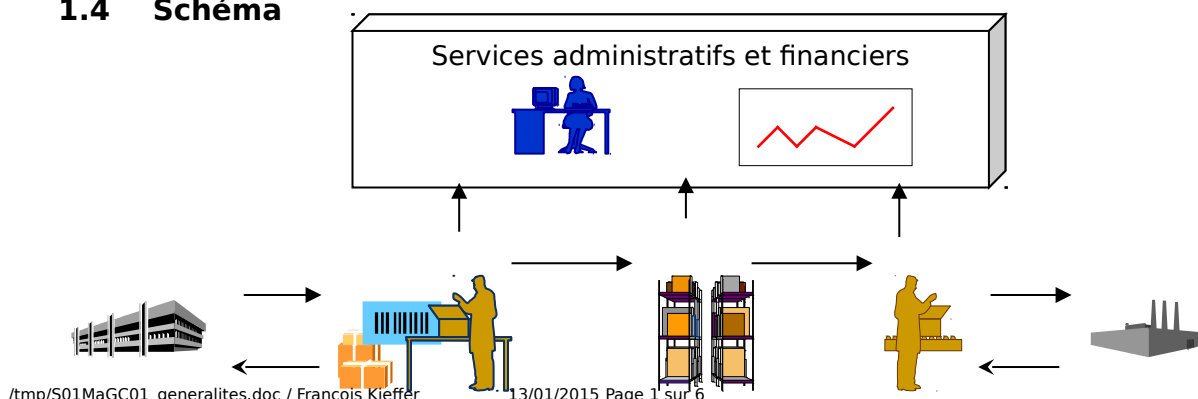
1.2 Définition

La gestion commerciale a pour objet principal de réaliser, prévoir et promouvoir les ventes. Elle regroupe donc les fonctions associées aux activités commerciales de l'entreprise (achat, vente, stockage). Elle est abordée d'une part dans le cadre des traitements classiques de la chaîne commerciale et d'autre part dans celui des analyses et prévisions de la politique mercatique.

1.3 La chaîne commerciale

La chaîne commerciale est l'ensemble des fonctions permettant de réaliser les actions d'achat, de stockage et de vente dans la gestion commerciale

1.4 Schéma





1.5 Les acteurs externes de l'entreprise

1.5.1 Client



Le client est le donneur d'ordre.
Il envoie des commandes d'articles à un fournisseur.

1.5.2 Fournisseur



Le fournisseur assure un service, produit et livre à la demande du service des achats de l'entreprise.

Remarque sur les notions de client et fournisseur :

On peut étendre les notions de client et de fournisseur aux fonctions de l'entreprise.
Ainsi, la production est cliente des achats et fournisseur des expéditions.

Par extension, au sein d'un service, certaines parties peuvent être client ou fournisseur d'autres parties, en particulier lors de production de produits semi-finis réutilisés dans la production de produits finis.

2 Les ventes

2.1 Description



Le service des ventes est à l'écoute du client.
Il lui transmet la liste des produits vendus, leurs prix de vente (le catalogue) et enregistre les commandes.

Les ventes travaillent en collaboration avec d'autres services ou sous-services:
Les expéditions : commandes à livrer, retards de livraison
Le service commercial et marketing : nouveaux clients, nouveaux produits, catalogue
Le client : retours, partenariat d'étude, négociations tarifaires, avoirs

La fonction d'expédition est chargée de prélever des produits finis dans le stock et de les livrer. Ceci génère des besoins en produits finis et en matières premières.

Cette fonction est souvent considérée comme un sous-service de la fonction vente.

2.2 Documents, ventes

Emission :

- le catalogue,
- les factures de vente,
- le bon de livraison (à l'expédition),
- les documents douaniers (à l'expédition),
- les demandes ou ordres de fabrication ou de sortie de stock.

Réception :

- le bon de commande, la commande directe

2.3 Rôles annexes

Les ventes effectuent aussi la gestion et le suivi des clients.

La gestion des client consiste à modifier les coordonnées des clients, ajouter ou supprimer les clients dans le système d'information.

Le suivi des client consiste principalement à surveiller le paiement des factures et relever les anomalies (retard de paiement, insatisfaction, demandes spécifiques, ...)

3 Les achats

3.1 Description



Les achats ont une fonction symétrique aux ventes.

Ils transforment les besoins de matières premières en commandes ou ordres d'achats qui sont transmis aux fournisseurs.

La façon dont les ordres d'achats sont calculés dépend de la politique de gestion utilisée par l'entreprise.

Par ailleurs, les achats effectuent la recherche et le choix des fournisseurs, la négociation tarifaire avec eux.

Ce service travaille donc en collaboration avec :

Le sous-service de réception : bons de livraison, enregistrement des réceptions

Le stock : évaluation des besoins de matières premières

Le fournisseur : retours (qualité, conformité), négociation tarifaire, partenariat d'étude, ...

La réception est chargée d'enregistrer l'entrée en stock des matières premières en provenance des fournisseurs ou des sous-traitants, après les avoir contrôlées.

3.2 Documents, achats

Emission :

- la commande d'achat ou ordre d'achat,
- le bon de réception à la réception en stock
- le bon à payer pour les factures des fournisseurs

Réception :

- les factures fournisseur
- les bons de livraison fournisseur
- les demandes ou ordres d'achat

3.3 Rôles annexes

Ce service vérifie la conformité des bons de livraison et des factures des fournisseurs avec la marchandise livrée.

Il met à jour les ordres d'achat et les soldes au fur et à mesure que la quantité attendue est livrée.

4 Le stock

4.1 Description



Son rôle est multiple selon le type d'entreprise.

Pour des produits de négoce (pas de transformation du produit), il sert d'amortisseur entre les ventes et les achats.

Pour des produits subissant une transformation, il sert d'amortisseur entre les ventes et achats et la production, voire entre différents ateliers de production.

4.2 Différents types de stock

Objectif de stock, stock minimum, stock de sécurité

Sans stock, le client risque d'exiger des articles qui ne sont pas disponibles ou impossibles à fabriquer dans un délai acceptable par le client. Il s'en suit que soit le client va consulter un autre fournisseur, soit l'entreprise trouve des solutions pour offrir des délais de livraison courts et assurés.

Pour cela, on utilise souvent un stock dit minimum, objectif de stock ou de sécurité¹, qui est une valeur en dessous de laquelle la valeur de stock réel ne devrait pas descendre.

Selon la politique de commande, il peut exister une marge de souplesse qui permet d'absorber les fluctuations des ventes

Stock de semi-fini

Dans une entreprise de transformation, on peut être amené à gérer des articles semi-finis qui serviront de base pour différents produits finis. Ceci réduit le volume de matières premières.

Par exemple : les moteurs dans l'industrie automobile

Stock de produits "en-cours" (de fabrication)

Entre deux machines, les articles en cours de fabrication sont stockés temporairement, avant leur réutilisation. Ces articles n'ont pas d'existence propre (pas de code spécifique), ils sont connus sous le code du produit fabriqué et c'est leur lieu de stockage qui définit leur état d'avancement.

Il peut être important de connaître leur quantité, ceux-ci ayant déjà consommé de la matière et de la main d'œuvre, leur valeur n'est pas nulle.

Stock avancé

Ils sont proches du lieu de livraison pour diminuer le délai de livraison des produits finis.

Stock prison

Ce stock servira à écarter des produits du circuit normal pour des raisons de qualité : contrôle en cours, rebut, défaut, ...

Autres

On pourra trouver d'autres appellations selon l'entreprise telles les stocks pour les produits sensibles (coûteux, dangereux, secrets, ...).

4.3 Stocker ou ne pas stocker ? ...

Le stockage n'est pas anodin. S'il préserve des ruptures, trop de stock coûte cher (place inutilisée pour la production, taxes professionnelles, coût de location de la surface : non productif de valeur).

Il faut donc trouver une adéquation entre la quantité en stock, le besoin et le coût de stockage.

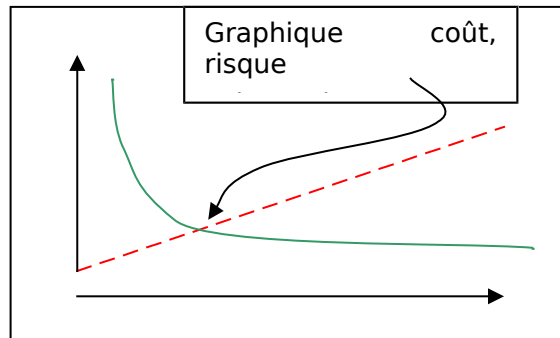
Ainsi par exemple, l'objectif de stock minimum sera issu d'une étude statistique de la variabilité des besoins entre les prévisions des ventes et les ventes réelles et le stock maximum sera issu de la variabilité des besoins réels.

¹ On préférera les termes d'objectif de stock ou de stock minimum, le mot sécurité étant réservé aux agents de sécurité dans l'entreprise (agent d'incendie, postes de secours, sécurité intrusion, ...)

Il faut cependant tenir compte que si on a du stock de produit fini, on a consommé le stock de matières premières et les produits finis sont stockés à la place de celles-ci.

On va donc minimiser l'espace de stockage en stockant plutôt des produits finis ou facilement transformables ou en investissant pour accélérer les flux de fabrication, livraison et approvisionnement.

La politique de qualité des acteurs de la production a donc une incidence directe sur le coût de stockage.



4.4 Calculer les besoins

Il existe différentes méthodes de calcul des besoins.

Historique de livraison

En fonction de l'historique des livraisons, on pourra déterminer des cycles de production et donc on pourra anticiper ces cycles afin d'acheter la matière à temps. C'est souvent le cas des productions saisonnières

Producteur de fruit et ses cageots

Mais si la demande évolue, on risque de se retrouver avec des surplus ou être en rupture de stock avec toutes les conséquences : destruction du surplus, vente au rabais, perte de clientèle, ...

Point de commande

Le point de commande constitue une amélioration par rapport au calcul précédent. C'est en fonction du niveau de stock par rapport au stock minimum que l'on va effectuer des réapprovisionnements. Le point de commande doit alors tenir compte du délai de réapprovisionnement, sinon on risque de descendre en dessous du stock minimum, voire la rupture.

Cependant, tant que le client ne commande pas, le stock stagne et son coût s'alourdit et si la demande varie fortement, le risque de rupture devient très réel.

MRP

Cette méthode de calcul, cherchant à approvisionner la quantité exacte de matières correspondante au besoin, est basée sur l'annonce de prévisions par le client. Sans ces prévisions, on retourne au point précédent.

Par ailleurs, le processus de fabrication doit être parfaitement maîtrisé (délais de fabrication, quantités de matières consommées) pour avoir un résultat précis.

Cette méthode est difficile à mettre en œuvre dans les petites entreprises car elle nécessite une collecte d'information qui peut s'avérer lourde.

4.5 Documents

Emission :

- Les fiches de stock,
- Les demandes ou ordres d'achat,
- Le bon de sortie de stock

Réception :

- les demandes ou ordres de sortie de stock « ou de fabrication »
- les bons de réception



Article	FEUT001
	Feutre Rouge standard
Quantité	1000
CUMP	0,20 €
Indice de stockage	ABC-357,B6

5 Les flux au sein de l'entreprise

On distingue deux types de flux :

Les flux d'informations et les flux physiques (de produits)

Dans le schéma du chapitre 1.4, vous avez les flux d'information en flèches pointillées et les flux physiques en flèches pleines.

Le cycle de progression des flux commerciaux commence lorsqu'un client adresse une commande à l'entreprise et se termine lorsque l'entreprise livre le produit ou lorsqu'elle reçoit le paiement des produits livrés

