

# Approvisionnement

## Objectif zéro rupture et stocks minimaux

L'approvisionneur se positionne comme un arbitre entre les contraintes de la demande et celles des fournisseurs.

Il doit être réactif et résister au stress en cas de problème.

Notre série sur les métiers se poursuivra avec les profils de planificateur, de Supply Chain Manager et d'acheteur.

**A**vec la mise en place d'organisation Supply Chain dans les entreprises, la fonction d'approvisionnement a gagné en importance.

Auparavant, c'était essentiellement un rôle d'administration des commandes, relié à la direction des achats. « *La fonction n'existait pas vraiment en tant que telle*, explique Nadia Djouadi, Senior manager gestion flux logistique à Disneyland

Resort Paris. *C'étaient les acheteurs et leurs assistants qui passaient les commandes. Il a fallu créer le poste en 2002 lors du montage de notre organisation Supply Chain.* »

### Trois types de postes

Aujourd'hui, le poste est bien cadré, même si dans chaque secteur d'activité, les fonctions de l'approvisionneur dépendront des contraintes de l'entreprise, de ses relations avec ses fournisseurs et de son niveau de

responsabilité. Trois grands types d'approvisionneurs peuvent néanmoins être distingués : en secteur industriel, des approvisionneurs matières et/ou composants ; dans la distribution, des approvisionneurs entrepôts/plates-formes et des approvisionneurs magasins.

Leurs principales fonctions, qui reviennent dans la plupart des postes occupés, sont :

- ◆ la définition et suivi de la politique de stock ;
- ◆ l'élaboration du plan d'approvisionnements sur la base des prévisions, du plan industriel et commercial (PIC, vision à moyen terme, de un à trois ans, des grandes masses, remis à jour périodiquement) et/ou du plan de production ;

- ◆ la passation et le suivi des commandes aux fournisseurs jusqu'à la réception.

Ensuite, selon les entreprises, il pourra par exemple élaborer lui-même des prévisions, gérer la relation avec les transporteurs...

### Gérer le stress

L'approvisionneur a toujours l'œil grand ouvert sur ses objectifs principaux qui mesurent sa performance. Le premier est le taux de disponibilité (en usine,

L'ensemble de l'équipe approvisionnement de Disneyland Resort Paris, y compris les stagiaires.



©Disneyland Resort



## TRI, PRÉPARATION DE COMMANDES, STOCKAGE ET CONVOYAGE

Découvrez ce que Vanderlande Industries peut faire pour vous:

[www.vanderlande.fr](http://www.vanderlande.fr)



entrepôt ou magasin) et son indicateur associé, le taux de rupture qu'il cherche à minimiser. Quand on sait, par exemple, l'impact sur le chiffre d'affaires d'une rupture en magasin, il doit savoir encaisser de bonnes doses de stress chaque fois qu'un problème survient et risque d'allonger les délais. Les ruptures peuvent résulter d'un retard de production ou de livraison du fournisseur, d'un incident pendant le transport... Dans tous les cas, il doit garder son calme et résister à la pression en prenant les mesures adéquates... Ainsi doit-il gérer une certaine cadence dans l'approvisionnement tout en prenant en compte les priorités et les urgences. Il doit faire preuve de souplesse.

Le second objectif, dans le cadre de la politique de stock qu'il gère, est le niveau ainsi que le taux de rotation des stocks. Si un stock de sécurité plus ou moins important selon la politique définie est souvent de mise, une couverture de stocks trop importante peut coûter très cher. Notre approvisionneur a donc un rôle d'optimisation sous contraintes. Lesquelles sont nombreuses. L'approvisionneur doit jongler entre celles de la demande (la production, la logistique ou la vente) et celles des fournisseurs. Etablir de bonnes relations avec les fournisseurs est primordial. Olivier Chasseloup, Directeur Europe informatique, Supply Chain et logistique du prestataire LR Services, est exigeant : « Notre société, qui appartient au groupe Keystone Foods, également fabricant de produits à base de poisson et de viande (en France, des steaks hâchés) a une culture de production. L'approvisionneur doit connaître les spécificités de chacun des fournisseurs et comprendre l'im-



Le service planification est en lien étroit avec le service des approvisionnements de LR Services.

## Profil

### Approvisionneur

**Compétences techniques :** gestion administrative, mathématiques, connaissance de l'outil informatique.

**Compétences métier :** vision opérationnelle, compréhension des contraintes des maillons de la Supply Chain (fournisseurs, transport, production, vente), anglais, notamment pour les relations fournisseurs.

**Qualités humaines :** bonne organisation de travail, autonomie, capacité à s'adapter, réactivité, résistance au stress, sens des responsabilités, rigueur, esprit de synthèse, capacité à travailler en équipe, bon relationnel.

**Formation/expérience :** bac +2/+5, école de commerce ou d'ingénieur, formation universitaire. De débutant à cinq ans d'expérience, après un premier poste en contrôle de gestion, logistique, service client...

**Evolutions possibles :** Manager d'une équipe d'approvisionneurs, fonction plus large dans la Supply Chain.

**Rémunération du poste :** de 23 à 35 K€ pour un junior, de 40 à 80 K€ pour un responsable approvisionnements.

**Caractéristiques de la dimension du poste :** niveau de stock, taux de service, coûts achat/transport.

**Indicateurs clefs de performance :** taux de rupture ou taux de disponibilité produit, taux de rotation des stocks.

*part de ses décisions sur leur production. »*

### A l'interface de nombreux services

Au sein de l'entreprise, il est un intermédiaire en relation avec de nombreux services :

- ◆ Acheteurs ;
- ◆ Prévisionnistes ;
- ◆ Responsables réseau/magasins (distribution) ;
- ◆ Responsable planning production ;
- ◆ Responsable logistique (entrepôt et transport), gestionnaires de flux ;
- ◆ Planning de production/approvisionnements (industriels ou négociants/distributeurs) ;
- ◆ Responsable qualité ;
- ◆ Contrôleur de gestion ;

Dans tous les cas, il s'agit de postes faisant appel à des compétences complémentaires :  
 ◆ capacité à modéliser/utiliser des outils pour optimiser le

triptyque coût/service/stock ;

- ◆ capacité à intégrer l'ensemble des contraintes opérationnelles (transport, entrepôt, fournisseurs) ;
- ◆ capacité à communiquer en interne et en externe,
- ◆ capacité à négocier en interne (logistique, transport, achats) et en externe : fournisseurs, transporteurs...

### Des juniors à la tête bien faite

C'est un poste relativement peu visible sur le marché du travail, moins que d'autres fonctions comme celle du prévisionniste qui a fait l'objet du premier article de cette série dans le *Supply Chain Magazine* N°25. « Les postes se pourvoient essentiellement dans le cadre de l'évolution interne », remarque Olivier Dubouis, Responsable du pôle ressources humaines du cabinet de conseil spécialisé en

**Nadia Djouadi,**  
 Senior Manager gestion flux logistique, Disneyland Resort Paris  
**« L'approvisionneur est le garant de la disponibilité  
 des produits dans nos boutiques »**



Depuis le picking en entrepôt...

... Jusqu'au rayonnage du magasin de Disney Village.

©Disneyland Resort Paris

« Il a fallu faire sortir de terre, sur des champs de betteraves, le parc en entier, avec ses attractions et ses hôtels, et tout importer des Etats-Unis » se souvient avec une pointe de nostalgie et non sans fierté Nadia Djouadi, qui a participé à l'aventure Eurodisney dès l'origine, alors comme Responsable du service trafic import-export. Les petits mickeys ne la quittent plus depuis, elle qui avait débuté sa carrière à la logistique d'un constructeur informatique et décroché un bac+4 en commerce international. Après plusieurs postes au sein du groupe, elle chapeaute aujourd'hui, à 45 ans, le service gestion des flux de la division Merchandise, c'est-à-dire des produits destinés à la vente. Ce service alimente les 58 boutiques des deux parcs d'attractions, du Disney Village et des hôtels, en peluches, vaisselle, objets divers, confiseries et produits alimentaires... Il comprend une équipe de douze approvisionneurs ainsi qu'une équipe trafic (sept collaborateurs) qui gère l'import-export ; transport multimodal (à 80 % maritime), dédouanement et crédit documentaire. Nadia Djouadi peut s'appuyer sur un Manager (en l'occurrence « une » puisque ce sont des femmes) pour chaque équipe. Elle répond de son activité au Directeur logistique & Supply Chain, Jean Leloup.

Les gestionnaires approvisionnement gèrent les flux de marchandise et d'information ; ils commandent les bonnes quantités du bon produit au bon moment, en fonction des prévisions de ventes établies au sein de la direction produit (achats).qui alimentent le système informatique mis en place en 2004, et plus particulièrement son module DRP, qui calcule le plan d'approvisionnement. Le tout en honorant les objectifs de rotation de stock et de disponibilité des produits. Le gestionnaire approvisionnement suit ses commandes jusqu'à la réception dans l'entrepôt de 35.000 m<sup>2</sup>, au premier étage duquel il travaille d'ailleurs, tout à côté du parc. Un réapprovisionnement automatique des magasins est effectué depuis l'entrepôt, en fonction des ventes. « Le gestionnaire approvisionnement est le garant de la disponibilité des produits dans nos boutiques. Dans les faits, les produits étant destinés à la vente, ils achètent un chiffre d'affaires », explique Nadia Djouadi. Il y a plus de deux cents catégories de produits, qui vont de la papeterie aux costumes, en passant par les chapeaux fous (!) répartis dans onze secteurs. Chaque approvisionneur est affecté à la gestion de plusieurs catégories.

Supply Chain Diagma. Les postes sur le marché sont essentiellement ceux d'approvisionneur junior ou ayant une expérience réduite.

Olivier Chasseloup préfère prendre de jeunes pousses : « Nous formons à 80 % des débutants via un plan d'intégration. Les personnes expérimentées ont des réflexes parfois différents de ceux que notre culture demande et sont parfois plus longues à former. » Ce qu'il recherche avant tout, ce sont des personnes « honnêtes, responsables, conscientes des objectifs et des contraintes. » Au bout d'un mois de formation sur le terrain, le nouveau venu commence à être autonome, tout en restant en binôme un mois supplémentaire.

Pour son équipe d'approvision-

neurs, Nadia Djouadi privilégie « une tête bien faite qui aime les chiffres en cultivant un esprit critique lui permettant d'analyser les causes d'une variation dans les données. Et surtout le travail en équipe : l'approvisionneur doit savoir gérer les catégories de produits de ses collègues lorsqu'ils sont absents. »

### **Vers des postes de management et de coordination**

Un approvisionneur junior aura certes des tâches d'exécution qui pourront se révéler répétitives à la longue, tel le passage des commandes. Mais il est responsable de la bonne fin des opérations dont il a la charge devant ses supérieurs. « Comme les tâches finissent par être assez répétitives, reconnaît Nadia Djouadi, ils

changent de catégories, et donc de comportement produit, au bout de deux ans. Et les plus doués peuvent évoluer, notamment comme Manager d'équipe. »

Les possibilités d'évolution sont larges. Tout d'abord dans la filière hiérarchique elle-même. Il pourra passer, dans les entreprises où les grilles sont bien définies, par le stade d'approvisionneur confirmé, avec des responsabilités plus élevées.

Ensuite, un responsable approvisionnement délègue les tâches d'exécution à son équipe dont il contrôle le travail. Il s'oriente vers des tâches de management, de coordination avec les autres services et de vision à plus long terme, en décidant des orientations à venir pour la façon de travailler de son équipe.

**Christine Calais**



**Charline Bhikoo,**  
Responsable adjointe des approvisionnements, LR Services

## « Un métier passionnant et très varié »

Charline Bhikoo, 26 ans, travaille depuis quatre ans et demi chez LR Services. Le prestataire logistique de McDonald's gère 90 % de l'activité de l'enseigne de Fast Food avec plus de 400.000 tonnes par an transitant dans ses sept centres de distribution répartis dans toute la France à destination des 1.115 restaurants franchisés de la marque. Ceux-ci sont rattachés, pour la très grande majorité des quantités livrées, à un centre.



Ambiance studieuse  
au bureau des approvisionnements  
de LR Services

©LR Services

Munie d'une licence en commerce international, Charline Bhikoo a gravi les échelons pour passer approvisionneur confirmé et traite des dossiers plus complexes (optimisation transport, schémas d'approvisionnement). En mars dernier, elle a été promue Responsable adjointe des approvisionnements. « J'ai aujourd'hui un travail d'encadrement, ainsi que d'accompagnement et de gestion du plan d'approvisionnement des campagnes de promotion. »

Les approvisionneurs qu'elle manage désormais s'occupent chacun de fournir un centre de distribution. Ils passent les commandes fournisseurs par article en fonction des capacités de stockage du centre et des délais de passation des commandes. En relation avec l'organisateur transport du groupe, STI France, ils optimisent le chargement des véhicules routiers.

Ils disposent de différents modèles de stock ainsi que de l'historique des ventes. « La difficulté, explique Olivier Chasseloup, Directeur Europe informatique, Supply Chain et logistique de LR Services, c'est que nous commandons des produits amenés à être transformés : pour que le client ait sa salade, il faut commander les bonnes quantités de salade, tomates, pots de plastique... »

Pour optimiser les stocks, il faut aussi prendre en compte divers facteurs : le stock de sécurité (un à trois jours) et les fournisseurs qui souhaitent recevoir

la commande dix jours à l'avance, tandis que les magasins sont livrés 2,2 fois par semaine. Aussi, l'approvisionneur travaille à partir de prévisions agrégées au niveau du centre de distribution sur trois mois, six mois ou un an, en s'appuyant sur l'historique des sorties du centre (pondéré par la saisonnalité et les événements futurs prévus) et de prévisions par restaurant sur 45 jours du planificateur. Ces derniers gèrent chacun une centaine de restaurants et

doivent en connaître les contraintes locales. Les approvisionneurs envoient leurs prévisions aux fournisseurs (un portail Web va être mis en place d'ici la fin de l'année pour un meilleur partage des informations). Ils sont formés aux bonnes pratiques du CPFR (Collaborative

Planning Forecasting and Replenishment) avec les responsables planification des usines des fournisseurs. Ils rencontrent régulièrement les fournisseurs pour améliorer la qualité ou élaborer des plans d'action pour les nombreuses promotions qui ont lieu tout au long de l'année.

Olivier Chasseloup est intransigeant sur la disponibilité des produits : « il ne doit pas y avoir de rupture en magasin. En entrepôt non plus, en particulier pour les produits lourds qui sont à la base des palettes livrées au restaurant, comme les sodas, et qui sont donc les plus critiques. » Et Charline Bhikoo d'ajouter : « Il faut être très réactif quand un camion n'arrive pas. Et résister au stress quand on sait qu'on peut mettre de nombreux restaurants en rupture de frites ! C'est un métier passionnant et très varié. », conclut-elle.



©LR Services