

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	I
GLOSSAIRE.....	III
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES : .....	VI
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I: CADRE THÉORIQUE .....	4
<b>CHAPITRE I: GÉNÉRALITÉ SUR L'ENTREPRISE, LE PROCESSUS</b>	
<b>D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DE STOCKS.....</b>	<b>6</b>
SECTION I: GÉNÉRALITÉ SUR L'ENTREPRISE .....	6
SECTION II: GÉNÉRALITÉ SUR LE PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT.....	12
<b>CHAPITRE II: LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT .....</b>	<b>38</b>
SECTION I : LES DIFFÉRENTS TYPES DE STRATÉGIE .....	38
SECTION II : ACTION STRATÉGIQUE .....	49
<b>CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>	<b>57</b>
SECTION I: DÉMARCHE DE L'ÉTUDE.....	57
SECTION II: MÉTHODOLOGIE D'EXPLOITATION DES DONNÉES .....	62
PARTIE II: SYSTÈME D'APPROVISIONNEMENT ET STRATÉGIE DE	
DÉVELOPPEMENT DE LA SECREN S.A.....	70
<b>CHAPITRE I : DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>72</b>
SECTION I : PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ .....	72
SECTION II : ORGANISATION AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ .....	77
<b>CHAPITRE II : RÉSULTATS.....</b>	<b>91</b>
SECTION I : SYSTÈME D'APPROVISIONNEMENT DE LA SECREN SA.....	91
SECTION II : STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE LA SECREN S.A.....	107
<b>CHAPITRE III : DISCUSSION ET SUGGESTION .....</b>	<b>117</b>
SECTION I : ANALYSE S.W.O.T. (FFOM).....	117
SECTION II : PROPOSITION DE SOLUTION ET PERSPECTIVE D'AVENIR .....	130
CONCLUSION .....	151
BIBLIOGRAPHIE .....	IX
ANNEXES .....	XII
TABLE DES MATIÈRES .....	XVIII

## **GLOSSAIRE**

**AS 400** : toutes les opérations ou transactions qui se déroulent au sein de la société doivent être enregistrées dans un matériel informatisé nommé « A.S.400 », qui lie l'ensemble des activités, grâce aux données qui y sont introduites, facilite la liaison entre tous les départements et permet de contrôler les mouvements de la société.

**Carénage** : le terme provient de la carène : partie de la coque immergée. C'est une série d'opérations de révision périodique de la coque d'un navire, incluant le nettoyage de la coque sous la ligne de flottaison, et généralement le décapage (ponçage) et la remise en peinture. Le carénage désigne aussi le lieu d'un port ou d'une rade où l'on carène les navires : bassin de carénage, cale sèche, forme de radoub.

**Code d'ouvrage (C.O)** : il se trouve en haut du bon de commande et son rôle est très important. Il doit donc être noté avec prudence et sans erreur, car c'est grâce à lui que l'on classe les marchandises et produits, sans les confondre :

- Le C.O est toujours composé de 9 chiffres, il peut aussi comporter des « lettres »
- Les C.O d'achat de marchandises et produits pour stockage (code 95)

Sont structurés de la manière suivante :

- Les 3 chiffres désignent le type d'« ouvrage » analysé ;
- Les 2 chiffres désignent le « centre d'achat » (code « conditions d'achat et de transport » et code acheteur) ; pour les achats d'immobilisations ; c'est plus code « famille produit » pour les achats d'articles nomenclaturés ;
- Les 4 chiffres désignant l'« objet d'analyse » identifié par les 4 chiffres du numéro de commande (achats d'immobilisations) ou par un code d'affectation (articles nomenclaturés).

**Connaissance** : déclaration contenant l'état des marchandises chargées sur un navire, le nom de ceux à qui elles appartiennent, l'indication des lieux de destination et le prix du fret. Dans les vingt-quatre heures de l'arrivée du navire dans le port, le capitaine doit déposer au bureau de douane : les chartes parties ou connaissements, actes de nationalité et tout autre document qui pourront être exigés par l'administration des douanes, en vue de l'application des mesures douanières.

**Consignataire de navire** : c'est le mandataire de l'armateur, il représente ses intérêts avant et après l'escale de son navire au port. Il coordonne l'opération commerciale, en assurant à l'export, le regroupement des marchandises.

**Déclarant** : le déclarant est toute personne qui fait la déclaration auprès de la douane, soit à son nom propre et pour compte, soit au nom et pour le compte d'un tiers.

**Douane** : la Douane est un service public placé sous la tutelle du Ministère des Finances et du Budget. L'administration douanière est un établissement de l'État, rattaché au Ministère des Finances et du Budget, dirigé par un Directeur Général, chargé de percevoir les droits et taxes sur l'import et export.

**Galvanisation** : la galvanisation à chaud consiste en un recouvrement par immersion dans un bain de zinc fondu. Les pièces en acier ainsi revêtues sont appelées produits galvanisés

**Manifeste** : c'est un document standard reprenant le détail de la marchandise chargée sur un moyen de transport.

**Manutentionnaire** : le manutentionnaire est le moyen ou le système pour effectuer l'embarquement ou le débarquement des marchandises.

### **Nomenclature**

Ce sont les chiffres qu'on associe aux marchandises pour les distinguer clairement :

- « préfixe » : code (2 chiffres), puis code gérant technique (2 chiffres) ;
- « code produit » : famille (2 chiffres), puis nomenclature (4 chiffres), puis code position (2 chiffres) uniquement, si le code position est différent de 20

**Radoub** : une forme de radoub est un bassin qui permet l'accueil des navires et leur mise à sec pour leur entretien, leur carénage, leur construction, voire parfois leur démantèlement.

**Slipway** : ou slip (ou pente douce en français) est un plan incliné destiné à mettre à l'eau ou à haler à sec les bateaux ou hydravion, au moyen d'un chariot sur rails. Il est utilisé notamment dans le cadre de la réparation et la construction navales.

### **Sydonia ++**

C'est un Système Douanier Automatisé, un projet conclu entre le Gouvernement de la République de Madagascar et la CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement). Grâce à ce système informatisé de dédouanement, le traitement de la déclaration est détaillé. Le système contient plusieurs modules.

Quelques modules du SYDONIA :

✓ **Le module déclarant Douanes**

Le module déclarant est la partie cliente du logiciel SYDONIA (MODBRK), utilisée par les déclarants pour rédiger et adresser leurs déclarations de douane au système central de traitement (serveur SYDONIA).

✓ **Le module manifeste – transporteur**

Utilisé par les consignataires et agents maritimes pour la saisie des titres de transport, (MODCAR)

**Transit**

Le Transit est le passage d'un produit d'un pays d'origine vers un autre pays importateur, ou bien d'un bureau vers un autre bureau de Douane. Ces marchandises sont dites marchandises sous-douanes qui sont encore en franchise des droits et taxes. Il y a 2 types de transit :

**Transit maison**

D'après l'administration douanière, on entend par « transit maison », le transit destiné aux entreprises afin de pouvoir faciliter leur travail au niveau de la douane.

Dans le cadre du « transit maison », le transitaire doit travailler en permanence avec l'administration douanière, les manutentionnaires. Par exemple : SECREN, la Saline, SCIM...

**Transitaire**

Le transitaire est la personne morale ou physique qui effectue des opérations de dédouanement des tierces personnes, pour le compte d'autrui, moyennant une rémunération appelée « Honoraire agréé en Douane ».

**LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES :**

**ADD** : Attestation De Dédouanement  
**AFD** : Agence Française de Développement  
**AIMS** : Association Internationale de Management Stratégique  
**AMS** : Austral Maritime Service  
**APMF**: Agence Portuaire Maritime et Fluviale  
**Ar** : Ariary  
**AUXIMAD** : Auxiliaire de Madagascar  
**BAE** : Bon A Enlever  
**B.A .T** : Bon d’Ajustement ou de Transfert  
**B.C.S** : Bon de Commande Service  
**BFV-SG** : Banque Fampanandrosoana ny Varotra-Société Générale  
**BID** : Bon d’analyse de Devis  
**BMOI** : Banque Malgache de l’Océan Indien  
**BNI**: Banque Nationale pour l’Industrie  
**BOA**: Bank Of Africa  
**BL**: Bill of Loading  
**BSC**: Bordereau Suivi de Cargaison  
**CA** : Chiffre d’Affaires  
**CCCE** : Caisse Centrale de Coopération Économique  
**CMDM** : Compagnie de Manutention de Madagascar  
**CNAPS** : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale  
**CNOI** : Chantier Naval de l’Océan Indien  
**COMADIE** : Compagnie de Manutention de Diego Suarez  
**CRO** : Centre Régulateur Outillage  
**CUMP** : Coût Unitaire Moyen Pondéré  
**DA** : Demande d’Achat / Demande d’Approvisionnement  
**D.A.U** : Document Administratif Unique  
**DCAN** : Direction des constructions et Armes Navales  
**DCN** : Direction de Construction Navale  
**DRH** : Direction des Ressources Humaines  
**DRN** : Direction des Réparations Navales  
**DSMI** : Droit de Sortie sur le Marchandise Importé

## VII

**DG** : Direction Générale

**DGAFAC** : Direction Générale de la Gestion Administrative, Financière et Commerciale

**EFT** : École de Formation Technique

**EX** : Exportation

**F.I.** : Fiche d'Imputation

**FIFO** : First In First Out

**FMI** : Fonds Monétaire International

**IM** : Importation

**INSEE** : Institut National de la Statistique et des études, Économique

**LGA** : Les Gambas de l'Ankarana

**LIFO** : Last In First Out

**LP** : Logistique Pétrolière

**LTA** : Lettre de Transport

**NORMED** : Chantier du Nord et de la Méditerranée

**NPI** : Nouveau Produit International

**MEFO** : Most Expensive First Out

**MSC** : Méditerranéen Shipping Compagnie

**OMNIS** : Office Militaire National pour l'Industrie Stratégique

**OST** : Organisation Scientifique de Travail

**O.V** : Ordre de Virement

**PC** : Personal Computer

**PFOI** : Pêche et Froid de l'Océan Indien

**P.V** : Procès-Verbal

**S.A** : Société Anonyme

**SACB** : Société de Chantier et Atelier du Bassin

**SARL** : Société À Responsabilité Limitée

**SECREN** : Société d'Études de Construction et de Réparation Navales

**SMI** : Sud Marin International

**SOAM** : Société d'Oxygène et d'Acétylène de Madagascar

**SOMAPECHE** : Société Malgache de Pêche

**SWOT** : Strengths Weakness Opportunities et Threats

**TSI** : Trading Service International

**VRIO** : Valeur Rares Inimitable et exploité par l'Organisation

## VIII

### LISTE DES FIGURES, DES PHOTOS ET DES TABLEAUX

#### LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Interprétation Marketing.....	67
Figure 2: plan du bassin radoub .....	85
Figure 3:Organigramme du département Approvisionnement.....	92
Figure 4 : Pyramide des âges du personnel .....	120

#### LISTE DES PHOTOS

Photos 1: Bassin radoub avec 6 chalutiers en réparation.....	84
Photos 2: Les résultats en construction navale.....	87
Photos 3 : L'offre de transport maritime.....	112
Photos 4: Océan Indien - Ports et Lignes Maritimes-Nov 2008.....	112

#### LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: école de pensée en stratégie.....	48
Tableau 2 : Répartition du capital de la SECREN S.A .....	76
Tableau 3 : Les taux horaires de la SECREN S.A.....	109
Tableau 4 : Objectifs stratégique .....	115
Tableau 5 : Effectifs par tranche d'âge du personnel de la SECREN S.A .....	119

## INTRODUCTION

Avant tout chose l'entreprise est un agent économique et comme tout agent économique elle a un rôle à jouer dans l'économie d'un pays. Cet agent a pour finalité la réalisation de profits, sans lesquels l'entreprise est vouée à l'échec. La firme est une entité qui a pour principale activité la production de biens ou services. Cependant, malgré ce but indéniable l'entreprise a besoin d'hommes. En effet, sans hommes, l'entreprise ne peut pas bien fonctionner, l'homme est une ressource indispensable à toute entreprise car sans lui elle n'est rien. Mais l'humain au cœur de la production des entreprises implique également un certain nombre de règles, dans un premier temps, sociales, puis organisationnelles.

De même, l'homme doit être pris en considération, ses humeurs, ses problèmes, sa motivation ; mais aussi l'homme au sein d'un groupe avec ses avantages et ses inconvénients tels que les échanges constructifs (lors de brainstorming par exemple), de même les discordes entre collègues qui peuvent parfois paralyser l'entité.

Afin de pouvoir gérer ces éventuels conflits mais aussi arriver à organiser l'entreprise et manager les hommes, des techniques se sont mis en place ; c'est ce qu'on appelle le management. Grâce à ces techniques d'organisation, l'entité va pouvoir être administrée, le manager va être en mesure de diriger les hommes pour obtenir des performances souhaitées. Il en va de même pour la société : elle ne peut fonctionner que si les tâches à accomplir sont réparties de façon précise et si le rôle de chacun dans l'entreprise est clairement déterminé. L'exercice de son activité encadrée par son entourage et sous les conditions et contraintes imposées par le milieu dans lequel elle évolue est caractérisé par la concurrence. Cette dernière doit s'améliorer de jour en jour et poursuivre des objectifs, par exemple, la rentabilité, le profit, la part de clientèle, la diversification, la productivité, l'innovation, la qualité, le prestige et la formation du personnel, etc. À tout instant, les exploitants doivent satisfaire les besoins ou les demandes des clients et ils doivent aussi effectuer leur travail, en un délai limité, accordé par le client.

La société SECREN S.A. est une société de construction et de la réparation navale, très connue dans l'océan indien. Son système fonctionnel doit répondre aux objectifs généraux demandés par une entreprise. C'est pour cela que nous avons choisi cette société pour analyser le point saillant de son exploitation et les procédures de travail qu'elle utilise. Notre analyse s'orientera vers son système d'approvisionnement et sa stratégie de développement, étant donné que pour assurer ses activités, le département approvisionnement



est capital. Pour ce faire, la société doit effectuer des achats pour les produits que l'on peut trouver à Madagascar et importer ceux qui sont introuvables chez nous. Comme son nom l'indique ses principales activités sont la construction et la réparation navales, pourtant elle s'occupe aussi d'autres activités, dans le cadre de la diversification pour satisfaire ses diverses clientèles, telles que : la fabrication mécanique ; la fonderie ; la menuiserie-ébénisterie et la maintenance industrielle. Elle est la seule société effectuant ces travaux sur le territoire Malagasy et reconnue internationalement. Pour la réalisation de ses activités, elle dispose de différents matériels et du personnel compétent. La réparation navale occupe 80% de ses activités totales et tient une place importante dans l'économie du pays, grâce à l'entrée massive de devises<sup>1</sup>. Une grande partie du chiffre d'affaires (C.A) d'une entreprise est dépensée pour l'achat des produits de sous-traitance ou de services. Les achats pèsent généralement entre 30 et 70% du C.A.

Dans le cadre de ce travail, nous avons mené des enquêtes auprès du département approvisionnement, du département commercial ; département marketing et relation internationale de quelques services tels que : la douane, transit et trésorerie.

Actuellement, la société rencontre des difficultés au niveau de la production et la commercialisation en ce qui concerne ses activités. Cette situation engendre la diminution progressive de sa trésorerie, du chiffre d'affaires, et pose également des problèmes au niveau du fonctionnement de la société. Pour ce faire, l'entreprise doit trouver des solutions adéquates, afin qu'elle puisse combler le déficit de son portefeuille commercial.

Une question se pose dès lors :  **dans quelles mesures le système d'approvisionnement agit-il en tant que composante de la stratégie de développement d'une entreprise ?**

L'intérêt de notre recherche est en effet de trouver des moyens et des stratégies cohérents pour apporter des solutions à ces problèmes, car la production de la société et son approvisionnement dépend l'une de l'autre.

C'est pour cette raison que nous avons choisi comme thème :

**« LE SYSTÈME D'APPROVISIONNEMENT ET LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT CAS DE LA SECREN S.A D'ANTSIRANANA »**

Ainsi, ce choix a comme objectifs :

☞ La compétitivité : l'aptitude de l'entreprise à faire face à la concurrence réelle et potentielle, ce qui lui permettra de garder une position dominante sur le marché.

---

<sup>1</sup> SECREN SA : potentialité de la production –Mars 2010, p.3

☞ La flexibilité : l'aptitude de l'entreprise à s'adapter aux changements de l'environnement, ce qui lui donnera la possibilité de réajuster son appareil de production, conformément aux exigences de la clientèle.

Pour mener à bien cette étude, plusieurs étapes ont été franchies. Tout d'abord, la méthodologie de recherche qui nous a permis de collecter des informations, et ensuite de traiter les données de la SECREN S.A, et enfin une analyse documentaire auprès des divers centres d'informations (y compris l'Internet), sans oublier les notions durant notre cursus universitaire qui s'avèrent utiles pour l'analyse.

Afin de bien structurer notre travail de recherche pour répondre à ce problème, deux principales questions vont guider notre étude : **Quel est le rôle du système d'approvisionnement dans une entreprise pour faire face aux concurrents? Peut-on mettre en place un plan marketing et commercial commun en vue d'adopter une bonne stratégie de développement ?** En effet, d'une part ces deux questions sont en étroite relation avec notre problématique.

À partir de ces problèmes, nous formulons deux hypothèses. Nous allons dans une première hypothèse soutenir que **la force de production d'une entreprise dépend de la qualité de son produit et de la relation qu'il a avec ses fournisseurs et ses clients.** Comme seconde hypothèse nous avançons qu'**une force de vente valorisée combinée à une bonne stratégie marketing assure la prospérité de l'entreprise.**

Cette étude comportera deux grandes parties qui matérialiseront nos hypothèses d'approches :

Dans la première partie, nous allons nous focaliser d'abord sur les cadres théoriques qui sous-tendent le sujet. À ce niveau, en premier lieu nous allons voir les différentes théories concernant le système d'approvisionnement et de gestion des stocks, puis en second lieu les théories sur les stratégies de développement de l'entreprise ; enfin nous allons nous consacrer aux méthodologies que l'on a utilisées pour mener à bien notre travail.

Dans la seconde partie nous allons nous pencher sur la présentation générale de la société SECREN S.A, afin de mieux connaître la société ce qui facilitera l'établissement de l'état des lieux, ensuite nous verrons les départements clés où l'on devrait appliquer les stratégies de développement de la société qui est le vif du sujet. Nous allons diagnostiquer la situation existante : en mettant en exergue ces points forts, ces points faibles, ainsi que les opportunités et menaces auxquels elle doit faire face. Et enfin nous allons nous axer sur ces solutions d'optimisation à mettre en œuvre pour les perspectives d'avenir de la société ?

**PARTIE I: CADRE THÉORIQUE**

Cette partie sera essentiellement composée de trois chapitres dont le premier énoncera quelques théories sur la généralité du processus d'approvisionnement et de gestion de stocks. Au travers de celui-ci, nous verrons les besoins de l'entreprise en matière de produits ou de 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. Il comporte donc un élément achat et un élément gestion des stocks. Quant au second chapitre, nous y trouverons les théories sur la stratégie du développement de l'entreprise. Une stratégie, c'est l'art de diriger et de coordonner des actions pour atteindre un objectif : des actions politiques, économiques, personnelles, militaires, etc. La stratégie consiste en la définition d'actions cohérentes intervenant selon une logique séquentielle pour réaliser ou pour atteindre un ou des objectifs. Elle se traduit ensuite, au niveau opérationnel en plans d'action par domaines et par périodes, y compris éventuellement des plans alternatifs utilisables en cas d'événements changeant fortement la situation. Et enfin, dans la troisième partie nous allons expliquer « la méthodologie » nous allons parler de l'ensemble des outils utilisés et la démarche adoptée pour mener à bien le travail. La démarche méthodologique se préoccupera de la collecte de données par la documentation et l'établissement d'un questionnaire ainsi que l'analyse et le traitement des informations.

## **CHAPITRE I: GÉNÉRALITÉ SUR L'ENTREPRISE, LE PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DE STOCKS**

L'Entreprise est une entité économique financièrement indépendante réunissant des moyens de production en vue de créer des biens et services pour la satisfaction de sa clientèle et la réalisation d'un profit. Sa croissance passe par une organisation établie sur des bases bien définies et des objectifs clairement fixés, tenant compte de son environnement et de la gestion rigoureuse de ses différentes fonctions. L'une de ses principales fonctions est la fonction APPROVISIONNEMENT. Elle regroupe les opérations d'achat et de stockage des produits et permet à l'entreprise d'avoir une bonne politique de gestion des achats, lui assurant des produits à moindre coût et lui générant un maximum de profit.

### SECTION I: GÉNÉRALITÉ SUR L'ENTREPRISE

Qu'est-ce qu'une **entreprise**? Il n'existe pas de définition universelle de l'entreprise. Elle dépend de l'approche que l'on choisit. Selon une approche économique, l'entreprise est une entité de production des biens et services destinés aux marchés de consommation (grand public) et aux marchés des biens de production (les autres entreprises). Selon une approche sociologique, l'entreprise est composée des trois acteurs principaux : apporteurs de capitaux ; dirigeant ; salariés. En tant que système, l'entreprise est ouverte sur son environnement externe, source de menaces à appréhender mais aussi opportunités à subir. L'entreprise doit s'y adapter en permanence pour sa survie et son développement. Les composants de l'environnement sont très diversifiées : technologie, culture, juridique, économique, politique, écologique, concurrence, etc.

#### 1. RÔLES

L'entreprise en tant qu'agent économique a un rôle avant tout économique mais aussi un rôle social très important, ces deux rôles sont indissociables car indispensables pour la bonne tenue de l'entreprise.

L'entreprise est un lieu où il va y avoir une combinaison entre les facteurs de production ; ce sont des ressources matérielles, ou non, utilisées dans le circuit de production des biens et services offerts par la firme ; les plus connus sont le capital et le travail. L'entreprise en tant qu'unité économique a des missions telles que la création de richesses qui

consiste en la création de valeur ajoutée pour le pays, c'est ce qui va correspondre au PIB (Produit Intérieur Brut). Ses autres missions consistent en l'optimisation de l'assemblage des facteurs afin que ceux-ci soit utilisés de manière efficiente, et bien entendu accroître les parts de marché.

En tant qu'institution, l'entreprise a un rôle social et de régulation de la société. Dans ce rôle, les missions sont l'intégration des hommes dans la société, ce qui signifie qu'il faut que le personnel de l'entreprise intègre le système mais il participe aussi au bon déroulement et développement de son pays. La firme a également un rôle de formation, qui va permettre au personnel et aux jeunes diplômés d'être formés afin d'être capable de travailler dans le système de production de l'usine. Afin d'intégrer totalement les hommes, l'entreprise va tenter de développer au maximum les solidarités entre les membres du personnel ainsi qu'entre les différentes générations ; de même, la société va donner à tous les mêmes chances de réussite et essayer de combler les inégalités. L'emploi n'est qu'une résultante de l'association productive mais l'entreprise tient une place dominante et elle va intervenir par ce biais au niveau de la protection sociale mais aussi la solidarité ; tous ces aspects de la cohésion sociale correspondent davantage à des questions politiques qui seront principalement assurées par l'État.

Les entreprises ont de plus en plus conscience de l'impact et des conséquences qu'elles ont sur l'aspect social mais aussi sur l'environnement et davantage aujourd'hui où l'environnement, la protection de la planète est un sujet prépondérant dans l'économie.

## 2. OBJECTIFS

Outre la finalité qui est en quelque sorte un idéal plus ou moins abstrait qu'il faut concrétiser dans des objectifs. L'entreprise va définir des buts plus concrets et accessibles dans un temps plutôt court. Les objectifs vont permettre de mobiliser le personnel et amener à une meilleure coordination entre eux.

Les objectifs se présentent généralement sous forme de pyramide de buts qui sont entrelacés les uns avec les autres. Les objectifs suivent un ordre que l'on peut nommer de hiérarchique ce qui signifie que les objectifs dits généraux vont être décomposés en plusieurs sous objectifs. En fait, ce sont des étapes pour atteindre l'objectif supérieur. Il y a uniquement

les objectifs fixés par la direction générale qui constituent un outil permettant de réaliser la finalité de l'entreprise qui est la rentabilité.

Les objectifs peuvent être de différentes natures:

- **Les objectifs stratégiques** qui vont orienter un les projets comme par exemple la création d'un nouveau produit ou d'un nouveau procédé qui va agir sur l'environnement de la firme.

- **Les objectifs tactiques** qui vont davantage être une réponse à une attente, un changement externe qui va avoir un impact sur la gestion de l'entreprise comme la réduction des emballages ou la vente sans emballage face à la demande croissante du respect de l'environnement, et du recyclage des déchets. Ces objectifs vont plutôt être des objectifs d'adaptation aux tendances.

### 3. ENJEUX

Un enjeu correspond à ce que l'on peut gagner ou perdre, les risques que l'on prend dans une entreprise. Tous ces risques sont pris pour la réussite de l'entreprise ou pour la réussite d'un projet<sup>1</sup>. En fait, les enjeux sont toutes les conséquences positives ou négatives pour telles ou telles décisions prises. Ils font partie du quotidien des organisations. Effectivement les enjeux vont être déterminants pour l'entreprise et le manager va devoir réagir s'ils ne sont pas atteints. Cela implique un mode de communication adapté à la situation. Les enjeux sont nombreux et très variés :

- *La taille critique* est un enjeu majeur pour l'entreprise car c'est grâce à cette taille minimale qu'elle va pouvoir rester sur le marché et être encore compétitive.

- *La part de marché* va déterminer la place qu'occupe la société sur un marché donné et c'est grâce à cela qu'il va être possible d'accéder ou non à la place de leader.

- *La production* est la fonction première d'une entreprise car l'entreprise industrielle existe par ses ventes de produits et donc par sa production. Produire toujours plus et toujours plus vite était un des crédos il y a peu, ceci permettait à la firme de pouvoir offrir une quantité importante de produits afin de faire face aux augmentations imprévues de la demande.

---

<sup>1</sup> <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/enjeu>

- *L'optimisation des coûts* est une stratégie pour la firme qui aura deux choix au niveau des répercussions sur le prix de vente. En effet, l'entreprise va chercher à réduire au maximum les coûts soit pour augmenter ses marges et/ou pour en faire profiter le consommateur en diminuant le prix de vente. En effet, face aux pays en développement, la Chine par exemple, les entreprises françaises doivent se montrer stratégiques et innovantes pour pouvoir faire face à ces commerçants à bas prix. Si elle choisit l'option d'en faire profiter les clients, l'entreprise va alors rechercher à optimiser ses coûts, à les réduire au maximum et afficher des prix se rapprochant de la concurrence.

#### 4. CONCURRENCE

Tout d'abord, la concurrence correspond à une situation dans laquelle se trouvent plusieurs entreprises offrant aux consommateurs des biens ou services, généralement semblables ou substituables.

Les clients présents sur ce marché sont alors en position de choix et donc de force car s'offre à eux un nombre important de produits différents où ils seront seuls à décider. Cette position dite de force est cependant difficile lorsque les produits sont similaires, ces agents économiques vont faire appel à leur raison pour choisir.

Selon Montesquieu (1689 -1755) « c'est la concurrence qui met un juste prix aux marchandises, et qui établit les vrais rapports entre elles »<sup>2</sup>. La concurrence est en quelque sorte une opportunité pour l'entreprise car elle favorise l'adaptation permanente entre offre et demande et pousse également les firmes à innover. La position des entreprises est inégale dans la concurrence car chaque agent ne dispose pas des mêmes ressources ou de la même organisation. Afin de réduire les inégalités sur un marché, un certain nombre de normes juridiques ont été mise en place pour réglementer la concurrence et surtout éviter la concurrence déloyale. Ces règles visent à éviter les ententes entre les firmes en cas d'oligopole notamment, pour maintenir des prix les plus bas possibles et d'éviter les éventuelles positions monopolistiques.

---

<sup>2</sup> MONTESQUIEU (1689 -1755) citation de l'esprit des lois XX, 9. Les vertus de la concurrence et son bon usage



Le prix se rapprochant de la concurrence ; cette stratégie peut être bénéfique pour l'image de l'entreprise car cela peut fidéliser certains consommateurs mais cela peut aussi avoir l'effet inverse lorsque le consommateur va considérer cette baisse comme étant liée à une baisse de la qualité. Si elle opte pour l'augmentation de ses marges cela va lui permettre d'accroître son profit.

- *La différenciation de l'offre* est une tactique permettant l'identification par le consommateur et cela en proposant une offre personnalisée bien distincte des autres vendeurs. Cette distinction devra être visible et expliquer afin d'être sûr qu'elle soit comprise par tous. Cette stratégie donne la possibilité pour l'entreprise de proposer des produits pouvant être distingués de la concurrence en dehors du facteur prix. Voici les deux stratégies de différenciation existant :

Différenciation objective ou réelle : la distinction portera sur des éléments de bases, les composants tels que la fiabilité ou la durée de vie du produit, ou encore les finitions, le Service Après-Vente (ex : la marque Coca-Cola a créé une nouvelle formule en proposant le Coca Zéro sans sucre.) Différenciation subjective ou artificielle : la différenciation consistera ici en une persuasion de la qualité du produit par le marketing, le packaging et la publicité. (Ex: Heinz propose désormais le ketchup dans une bouteille en plastique avec ouverture vers le bas alors qu'avant le modèle était en verre avec l'ouverture en haut)

- *La satisfaction du client* est un investissement clé qui va être au centre des stratégies et va guider les décisions et la production. Une parfaite connaissance de la demande permet à l'entreprise d'être davantage à l'écoute du client et donc être en mesure de mieux répondre à ses attentes. La satisfaction des clients passe par une réduction des coûts, la recherche d'une qualité supérieure des produits et services, mais cela passe aussi par la recherche d'une plus grande réactivité et une volonté de réduire les délais.

- *L'innovation* est un enjeu important surtout pour les entreprises situées dans des secteurs naissants ou en développement. En effet, la performance de l'entreprise va dépendre de sa capacité d'innovation et de création de nouveau concept ou produit.

L'entreprise Apple a cette stratégie d'innovation avec le lancement en octobre 2007, de l'I phone, premier Smart Phone. Aujourd'hui, Apple propose des versions plus élaborées

de ce Smart Phone grâce à de nombreuses applications ainsi que des capacités de stockage plus importantes.

- *La qualité* est un élément de l'offre important pour les entreprises surtout lorsqu'elles choisissent cet élément comme élément de différenciation. Cependant elle n'est pas toujours visible au premier coup d'œil, là est la grande difficulté. La qualité est un critère essentiel pour la plupart des consommateurs. Elle prouve la capacité de l'entreprise à produire des biens ayant une bonne résistance, une longue durée de vie ou encore un bon Service Après-ventes.

- *La fidélisation du client* est primordiale pour la pérennité de la firme. Cette fidélisation va permettre d'avoir un certain nombre de ventes assurées. La fidélisation découle de la satisfaction du client, l'innovation mais aussi la qualité. En effet, les clients fidèles sont ceux qui ont été satisfaits par l'offre. Pour la grande distribution, la fidélisation va se faire par la carte de fidélité qui va permettre de gagner des cadeaux ou de des bons d'achat (ex : Carrefour avec la carte Promo Libre).

- *Le taux de qualité de service* correspond à la proportion de commandes qui ont été honorées par rapport au nombre total de commandes. Ce rapport est essentiel pour pouvoir évaluer l'efficacité de la stratégie mise en place. Ce taux de qualité va donc être un indicateur pour l'entreprise qui pourra alors ensuite corriger cela pour augmenter ce taux de qualité de service et ainsi rapprocher au maximum le nombre de commandes livrées et le nombre total des commandes. L'objectif est bien entendu 100% ce qui correspondrait à une réponse totale aux demandes des clients. Cependant ce taux est très difficile à atteindre, et d'autant plus lorsque l'on recherche la qualité. À ne pas confondre avec le taux de service qui lui sera davantage utilisé pour prévoir et déterminer le stock de sécurité et ainsi éviter les ruptures de stocks ou pour mesurer le pourcentage de pannes pour la SAV. Ces deux indicateurs sont liés car si le stock de sécurité est trop bas alors il y a la probabilité de ne pas pouvoir répondre à la demande.

- *Efficient Customer Response (ECR) ou la réponse efficace au consommateur* s'inscrit dans une démarche stratégique de partenariat entre l'industriel et le distributeur. Ce concept de collaboration vise à gérer en commun les approvisionnements, les promotions et les nouveaux produits de manière à réduire les volumes et les délais de stockage et ainsi les

délais de réaction du producteur. Grâce à la connaissance en temps réel des ventes au point de consommation, les partenaires vont pouvoir améliorer la planification et se recentrer sur des opérations de promotion qui seront alors plus ciblées grâce à une meilleure identification du consommateur, ce qui permettra de répondre efficacement et de manière efficiente à la demande. Cette démarche est une des principales

## SECTION II: GÉNÉRALITÉ SUR LE PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT

Cette section reprend et définit les concepts opérationnels de ce travail, le processus d'approvisionnement : la notion, les sortes d'approvisionnements, les intervenants dans le processus d'approvisionnement, les documents utilisés dans le processus d'approvisionnement, les indicateurs de la fonction approvisionnement. La chaîne d'approvisionnement se compose d'un ensemble d'entités et de processus dont le but est d'assurer une circulation optimale des produits, en respectant toutes les exigences de qualités, de délais et de coûts sollicitées par le consommateur

### 1. CONCEPTS OPÉRATIONNELS

La gestion d'une chaîne d'approvisionnement consiste à planifier la circulation des produits afin d'assurer la couverture des besoins de chaque magasin, dans les délais et en quantité suffisante. Ce travail nécessite la mise sur pied de stratégies

#### **1.1 Processus**

Larousse définit comme étant « un enchaînement ordonné des faits, des événements aboutissants à un résultat déterminé, mécanisme, marche, développement. »<sup>3</sup>

« Le mot processus vient du latin pro (au sens de « vers l'avant ») et de cessus, cedere (aller, marcher) ce qui signifie donc aller vers l'avant, avancer. Ce mot est également à l'origine du mot procédure qui désigne plutôt la méthode d'organisation, la stratégie du changement.

Un **processus** peut-être considéré comme un système organisé d'activités qui utilise des ressources (personnel, équipement, matériels et machines, matière première et informations) pour transformer des éléments entrants (les intrants) en éléments de sortie

---

<sup>3</sup> Larousse de poche édition 2007, P.647

(les extrants) dont le résultat final attendu est un produit. Enfin, le processus a un propriétaire qui est garant de la bonne fin et du bon fonctionnement de celui-ci. »<sup>4</sup>

Dans ce travail, le mot processus revêtra le sens de cette dernière définition proposée par le dictionnaire universel en ligne [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

## **1.2 Approvisionnement**

L'approvisionnement est une technique ou méthode permettant de livrer un bien, ou un besoin à un tiers. On peut considérer que l'approvisionnement est distingué en deux flux distincts : physique et administratif (informationnel). Le flux administratif est nécessaire à l'envoi et à la réception de données, ordres, commandes, facturation... Le flux physique est l'art d'acheminer le bien vers le demandeur, par bateau, avion, camion, chemin de fer...

Approvisionnement est une fonction consistant à fournir en temps voulu à l'entreprise toutes les matières et produits qui lui sont nécessaires pour permettre son fonctionnement, sa production. Activité comprenant pour les matériels et équipements, les achats, le suivi des commandes, l'inspection, le contrôle qualité, le transit, le mandatement, ainsi que toutes les liaisons auprès des fournisseurs.<sup>5</sup> Cette dernière définition est celle qui est considérée dans le cadre d'élaboration de ce travail.

## **2. PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT**

La planification des approvisionnements est un processus d'optimisation qui consiste à identifier les besoins réels sur une période (en général annuelle) et à programmer le réapprovisionnement des magasins (en quantité et suivant un calendrier) de manière à générer le moins de charges possibles pour l'entreprise

### **2.1 Notion**

« L'approvisionnement est une technique ou méthode permettant de livrer un bien, ou un besoin à un tiers. On peut considérer que l'approvisionnement est distingué en deux flux distincts : physique et administratif (informationnel). Le flux administratif est nécessaire à l'envoi et à la réception de données, ordres, commandes, facturation... Le flux physique est l'art d'acheminer le bien vers le demandeur, par bateau, avion, camion, chemin de

---

<sup>4</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Processus>, 10 juin 2009

<sup>5</sup> [www.cat-logistique.com/vocabulaire.htm](http://www.cat-logistique.com/vocabulaire.htm), 20 août 2008

fer...L'approvisionnement répond à toutes contraintes environnantes. La règle première est de livrer de la marchandise, au bon moment, au bon prix, et au meilleur coût selon le choix du demandeur. Les exigences sur les approvisionnements se traduisent par le choix de fournisseurs»<sup>6</sup>

## **2.2 Sortes ou formes d'approvisionnement**

Définir une politique d'approvisionnement consiste à identifier les matières à réapprovisionner dans le stock, établir un calendrier de passation des commandes et enfin les quantités à commander. Ces deux derniers éléments (dates et quantité) sont ceux sur lesquels repose le choix de la politique d'approvisionnement. Suivant les combinaisons des dates et quantités de commande, il est en théorie possible de définir quatre politiques de base pour le réapprovisionnement du stock.

### **2.2.1 Approvisionnement à date et quantité fixes**

Dite aussi méthode "calendaire", les livraisons de pièces se font à dates fixes. Les quantités livrées sont égales et peuvent se rapprocher de la "quantité économique" ou correspondre à une livraison partielle d'un contrat annuel.

Méthode appliquée à des produits dont la consommation est régulière, de faible valeur et de classe C

**Avantages:** simplicité de la gestion des stocks, Gains d'échelle négociables par les acheteurs.

**Inconvénients:** si la quantité d'approvisionnement est mal calculée ou si la consommation n'est pas régulière, il y a risque "d'inflation" ou de rupture de stock. Les livraisons urgentes ou hors contrat, peuvent être très coûteuses (recours au fret aérien, lancement spécial chez le fournisseur.

### **2.2.2 Approvisionnement à date fixe et quantité variable**

Également appelée méthode de recomplètement, pour chaque produit un niveau optimum de stock est défini. A période fixe, le magasinier analyse son stock et commande la quantité permettant de décompléter au niveau requis.

---

<sup>6</sup> La rousse op .cit

Cette méthode s'applique à des produits : dont la consommation est régulière, coûteux et périssables ou encombrants.

Il est possible de faire des périodes d'inventaire ou d'analyse, différentes suivant les catégories de produits.

**Avantages:** gestion des stocks simple et immobilisation financière faible ou maîtrisée.

**Inconvénients:** possibilité de rupture de stock.

### **2.2.3 Approvisionnement à Date variable et Quantité fixe**

Plus connue sous le nom de méthode du point de commande, celle-ci consiste à définir, dans un concept de flux tiré et de juste à temps, le niveau de stock qui déclenche l'ordre d'achat, de façon à être livré juste au moment de l'utilisation de la dernière pièce.

Ce niveau de stock (point de commande) doit permettre de satisfaire les besoins durant le délai allant de la date de déclenchement de commande à la date de livraison.

Le point de commande s'appelle également seuil de commande ou seuil de réapprovisionnement.

Cette technique est utilisée essentiellement pour les articles de classe A car elle demande un suivi permanent des stocks entraînant un coût de gestion élevé.

Notons que la méthode kanban est une forme d'approvisionnement à point de commande.

**Avantages:** permet d'éviter les ruptures de stocks et adapté à une consommation partiellement irrégulière.

**Inconvénients:** impose un suivi permanent des stocks pouvant entraîner des frais administratifs importants et peut encourager à faire des stocks de sécurité.

### **2.2.4 Approvisionnement à Date et Quantité variables**

Cette méthode est principalement utilisée pour les articles de classe A dont les prix de revient varient fortement ou dont la disponibilité n'est pas permanente. Exemple : métaux précieux, bois exotiques...L'achat se fait sur estimation en fonction des opportunités du marché. Dans les estimations, il faudra prévoir les besoins pour les commandes spécifiques, les fabrications de l'entreprise, les aléas de fabrication

**Avantages :** permet, éventuellement, de profiter de tarif très intéressant.

**Inconvénients:** il faut faire un suivi permanent des coûts du marché pour effectuer les

achats les plus intéressants, il ne peut être utilisé que pour un nombre réduit d'article sinon l'entreprise risque de se fragiliser, et il peut favoriser la spéculation.

### **2.3 Intervenants dans le processus d’approvisionnement des stocks**

Le processus d’approvisionnement est en quelque sorte un réseau de magasin d’une entreprise dans lequel les uns approvisionnent les autres de manière successive et dans une logique de fournisseur / client. L’approvisionnement interne est généralement initié par un magasin client qui émet un besoin en nature et quantité prédéfinie. Il s’agit de la demande d’approvisionnement interne.

#### **2.3.1 Services demandeur**

Ce sont les services qui déclenchent le processus d'approvisionnement. Il s'agit des services suivants : le service des magasins, service de production, .....Ces derniers établissent la réquisition d'achat en fournissant tous le détail possible non seulement à rapport aux articles à commander (marque, model, couleur,.....) mais aussi la date à laquelle les articles sont attendus. Au de la de cette demande, le service d'approvisionnement doit toujours faire un planning des besoins dans le but de les concilier aux aléas de l'approvisionnement afin d'éviter les ruptures de stocks ou d'harceler les fournisseurs à livrer plus tôt que prévu.

#### **2.3.2 Services approvisionnement**

C'est le service qui est mandaté par l'organisation pour traiter, passer les commandes auprès des fournisseurs, de les suivre jusqu'à la livraison à l'entrepôt de l'organisation et de se rassurer que le fournisseur qui a livré les matériels comme convenu est payé dans le temps.

Face aux nombreuses demandes de différents services requérants, le service d'approvisionnement doit se servir des éléments fournis dans les réquisitions pour prioriser les achats. En d'autres termes pratiquer le principe d'Eisenhower ( président des Etats-Unis de 1953-1961) qui proposait à son état-major après la deuxième guerre mondiale ,de classer les activités en fonction des critères d'importance et d'urgence citée par M.C. NGAHWEY DZ'DA<sup>7</sup> « la Tache A :est celle importante et urgente à effectuer immédiatement, la tache B :est celle importante mais non urgente, à reporter mais à exécuter après un délai raisonnable, tache C est celle non importante mais urgente, à déléguer et finalement tache D est

---

<sup>7</sup> NGAHWEY Marie Claire, Cours inédit d’Organisation du bureau, Unic-Bumia 2008-2009, p.32

celle non importante et non urgente à ne pas faire. »<sup>8</sup> Dans la même optique J.G MARCH et H.A SIMON, affirment « Plus sera grande la cohérence des opérations des contrôles avec l'indépendance de l'employé, plus le conflit sera faible entre les caractéristiques de la tâche et l'auto-évaluation de l'individu. »<sup>9</sup>

### **2.3.3 Fournisseur**

Est soit une personne morale, soit une personne physique qui dispose des biens à vendre et est prêt à s'engager dans un contrat d'achat ou dans un bon de commande pour livrer des biens à un client selon les clauses du contrat ou du bon de commande. Il est à noter, cependant qu'il est tenu par le principe déontologique de respect scrupuleux des engagements, souligne un adage « L'homme d'affaires doit être esclave de sa parole, tant pis pour lui s'il a donnée d'une façon irréfléchie, c'est le respect de la parole qui compte »<sup>10</sup>

### **2.3.4 Services de magasin**

Il est mandaté par l'organisation ou l'entreprise à réceptionner les marchandises livrées par les fournisseurs, à les stocker et gérer, à le livrer aux services demandeurs pour faire tourner l'organisation.

## **2.4 Documents utilisés dans le processus d'approvisionnement**

L'approvisionnement commence à partir d'un besoin à satisfaire, par un acte d'achat, et se termine, après que la commande ait été livrée, reconnue, conforme en quantité et en qualité stocker. Nous allons citer les documents nécessaires dans le processus.

### **2.4.1 Réquisition d'achat**

C'est un document utilisé pour exprimer les besoins d'achat dans une entreprise ou organisation, dès qu'elle est validée, le processus d'approvisionnement est déclenché. Il reprend les rubriques suivants : date, les articles demandés, la quantité, le prix unitaire total estimatif, la signature, date et nom du requirant, la signature, date, nom du manager.

### **2.4.2 Facture pro forma**

C'est un document qui permet de transmettre le prix officiel d'une maison, d'un établissement ou entreprise commerciale.

---

<sup>8</sup> Marie Claire NGAHWEY D., cours inédit d'Organisation du Bureau, Unic-Bunia 2008-2009, p.32

<sup>9</sup> J.G MARCH et H.A SIMON, Les organisations, Dunod, 1969 p.94

<sup>10</sup> Jiscard ENVI WA AVUTIA, Cours inédit de Déontologie des affaires, Unic-Bunia 2008-2009, p. 14



### **2.4.3 Appel d'offre**

Il permet de collecter des informations exhaustives sur le marché d'approvisionnement, en particulier sur les facteurs de coûts, les questions liées à la fixation des prix, les questions techniques et logistiques, les produits, les pratiques industrielles et les capacités des fournisseurs. Le but est de demander aux fournisseurs des explications détaillées sur chaque point de leurs offres: composition du prix, prestations annexes, lois de dégressivité des prix en fonction des quantités (remises) <sup>11</sup>... . Cependant il peut être restreint ou public.

L'adjudication est dite "restreinte" lorsque sont seuls admis à remettre des soumissions les candidats agréés par la personne responsable du marché avant la séance d'adjudication. L'adjudication restreinte est précédée d'un appel public à la concurrence effectué dans les conditions déterminées à l'avance. L'adjudication est dite "ouverte" lorsque tout candidat peut déposer une offre. La commission d'adjudication élimine, par décision prise avant l'ouverture des offres, les candidats qui n'ont pas qualité pour présenter une offre ou dont les capacités paraissent insuffisantes

### **2.4.4 Bon d'analyse de devis**

Il appelé aussi BID d'analyse en anglais, appelée aussi tableau de comparaison est un document qui sert à établir la comparaison entre les différents offrant sur base de critères prédéfinis, afin de constater la sélection du meilleur offrant.

### **2.4.5 Bon de commande**

C'est le document qui permet de confirmer la commande auprès du fournisseur, en reprenant les conditions de prix, de paiement, de livraison,...

### **2.4.6 Contrat d'achat**

C'est un document juridique qui reprend les devoirs et les obligations de deux parties dont l'une est engagée dans l'opération de vente et l'autre de l'opération d'achat pour des clauses de livraison ou de paiement bien précise.

### **2.4.7 Facture**

C'est un document qui atteste un paiement d'un bien ou d'un service par excellence.

---

<sup>11</sup> Etienne Jonas, *Acheteur : une fonction de plus à plus transversale dans l'entreprise ?* Master Achat logistique promotion 2004 école supérieur de commerce WESFORD, p.8

## **2.5 Indicateurs de la fonction approvisionnement**

Définir, calculer et adopter continuellement les paramètres de gestion pour chaque article (quantité à commander ou à stocker, stock de sécurité, délai d'obtention, etc.) ; cela permet d'avoir une idée sur la cadence de consommation des articles

### **2.5.1 Délai de livraison**

Il est le temps qui sépare la confirmation de la commande auprès du fournisseur et la réception de la dite commande.

Délai de livraison (delivery lead time) : temps s'écoulant entre la réception d'une commande client et sa livraison.<sup>12</sup>

### **2.5.2 Cout de passation de commande**

Il s'agit de connaître l'engagement financier résultant de la procédure de passation de commandes. Le coût de passation unitaire est calculé pour l'exercice suivant à partir des données de la comptabilité analytique de l'exercice précédent sur la base d'une analyse de processus. Les charges intervenant dans le calcul doivent être valorisées au prorata du temps réellement consacré aux commandes ; dans le cas où la charge considérée concerne un élément qui ne peut être utilisé que pour la passation, elle y est intégralement affectée.

On distingue essentiellement les charges suivantes :

Fournitures administratives ; frais de télécommunication ; salaires et charges de personnel ; dotation aux amortissements ou loyer des immobilisations corporelles ; assurances ; énergie (électricité...) ; entretien et réparation des locaux et matériels.

### **2.5.3 Taux de service de fournisseur<sup>13</sup>**

Il est obtenu en divisant le nombre de commande d'approvisionnement livré dans les conditions demandées par le nombre de commandes totales.

### **2.5.4 Processus d'approvisionnement pratique**

Le service d'achat reçoit la demande d'approvisionnement soit en provenance du magasinier qui se base sur la politique arrêtée pour la gestion du stock ( juste temps, ou commande en quantité et date fixe, ..... ) pour passer la commande d'une quantité optimum afin

---

<sup>12</sup> <http://www.agrojob.com/dictionnaire/definition-Delai-de-livraison-Delivery-lead-time-3282.html>, 22 juillet 2009

<sup>13</sup> <http://www.cat-logistique.com/indicateurs.htm> , 24 juillet 2009

d'éviter d'importante immobilisation, soit d'autres services ( technique, commercial, sécurité, ...pour des besoins nouveaux dont la consommation est irrégulière non accord maîtrisée ou pour un besoin nouveau.

Dès que le service d'approvisionnement reçoit la réquisition d'achats, selon l'importance du montant trois différentes procédure s'impose :

### **2.5.5 Marché gré a gré**

Un marché de gré à gré - ou Over The Counter (OTC) en anglais (hors Bourse) - est un marché sur lequel la transaction est conclue directement entre le vendeur et l'acheteur. Il s'oppose à un marché organisé , où la transaction se fait formellement. Les opérations y sont souvent moins standardisées et moins normalisées ou dans un cadre réglementaire plus souple.<sup>14</sup>

Ici le service d'achat transmet toute la spécification et les quantités des articles demandés par un service requérant à un ou plusieurs fournisseurs de choix pour qu'il soumette ses prix et ses conditions de livraison.

### **2.5.6 Appel d'offre restreint ou sur demande**

L'appel d'offre ou l'adjudication est dite "restreinte" lorsque sont seuls admis à remettre des soumissions les candidats agréés par la personne responsable du marché avant la séance d'adjudication. L'adjudication restreinte est précédée d'un appel public à la concurrence effectué dans les conditions prévues par la procédure à la matière.

Ici le service d'achat adresse une lettre aux fournisseurs réputés sérieux pour leur demander de soumettre leur prix et les conditions collatérales de livraison pour les articles repris dans en annexe de la lettre. Ceux derniers répondent sous plis fermés.

### **2.5.7 Appel d'offre public**

Appel d'offre ou l'adjudication est dite "ouverte" lorsque tout candidat peut déposer une offre. La commission d'adjudication élimine, par décision prise avant l'ouverture des offres, les candidats qui n'ont pas qualité pour présenter une offre ou dont les capacités paraissent insuffisantes. Ici le service d'approvisionnement publie l'appel d'offre à l'intention tout

---

<sup>14</sup> Dictionnaire universel Wikipédia : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Marchégréàgré> , 24 juillet 2009

fournisseur intéressé néanmoins certains critères sont jugés pertinents par celui-ci ou par le demandeur. Par exemple être commerçant et non ambulancier.

Dès que les fournisseurs répondent, le service d'approvisionnement :

- ü dans le premier cas passe la commande au fournisseur sélectionné dans le cas qu'il y a plusieurs fournisseurs en se rassurant que les critères meilleur qualité, prix raisonnable, délai de livraison recourt

- ü dans le deuxième cas, organise un comité restreint de dépouillement des offres soumis par les fournisseurs. Ledit comité doit être composé au minimum de trois services : service d'achat, garant de la procédure d'achat, service requirement, responsable de la qualité et le manager ou son délégué souvent le service de finance.

- ü Dans le troisième cas, organise un comité restreint de dépouillement des offres soumis par les fournisseurs. Ledit comité doit être composé au minimum de trois services : service d'achat, garant de la procédure d'achat, service requirement : responsable de la qualité, le manager et selon la pertinence du montant d'achat et dans le souci d'assurer la transparence, les fournisseurs soumissionnaires à qui parfois les échantillons d'articles sont recommandés.

Dès que le fournisseur est sélectionné, dans le premier cas par le service d'achat et dans le deuxième et troisième, par le comité de dépouillement ; le responsable du service d'achat passe le Bon de commande qui reprend la quantité, les prix, le délai de livraison, le lieu de livraison, la condition de paiement, ou le contrat d'achat qui repartit les devoirs et les obligations de l'organisation et du client.

Dès que le bon de commande ou le contrat d'achat signé entre les deux parties, le service d'approvisionnement maintient le contact avec le fournisseur pour suivre l'état de la commande et de donner les informations nécessaires à qui de droit, jusqu'à la livraison des articles désignés dans le Bon Commande ou le contrat d'achat.

### 3. LA GESTION DES STOCKS DE MATIÈRES ET PRODUITS FINIS

Dans cette section, nous aborderons les différentes théories de gestion des stocks, la pratique de l'approvisionnement et les méthodes de gestion des stocks

S'initier à la gestion de l'approvisionnement et des stocks des entreprises de produits ou de services, elle peut également s'avérer un outil précieux pour les personnes qui

travaillent au niveau industriel et commercial que dans les services. Les principes et processus fondamentaux de la gestion de l'approvisionnement, qui comprend sept critères (quantité, qualité, délai, lieu, service, source et coût) d'après Paul Fournier, Jean-Pierre Ménard<sup>15</sup>.

### **3.1 Notion d'approvisionnement**

Avant de fabriquer un produit, l'entreprise a besoin de s'ouvrir sur ses marchés situés en amont, les **fournisseurs**, pour pouvoir **s'approvisionner**.

#### **3.1.1 Définition**

L'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de 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.

Il comporte donc un élément achat et un élément gestion des stocks. Cette fonction est d'autant plus importante pour la compétitivité de l'entreprise que le rapport qualité-coût des approvisionnements aura une incidence sur le rapport qualité-coût de la production.

La valeur des achats représente de 30 à 85 % du chiffre d'affaires des entreprises selon leur secteur d'activité. Une bonne politique d'achat peut donc permettre à une entreprise de réduire de manière significative ses coûts de production et d'améliorer en conséquence sa marge commerciale. Bien acheter permet à l'entreprise d'accroître sa rentabilité.

#### **3.1.2 Qu'est-ce que la gestion de la chaîne d'approvisionnement**

La gestion de la chaîne d'approvisionnement est un processus utilisé par les entreprises afin de s'assurer que leur chaîne d'approvisionnement est efficace et rentable. Une chaîne d'approvisionnement est l'ensemble des étapes que prend une entreprise pour transformer ses matières premières en produit fini.

Une chaîne d'approvisionnement est un réseau de détaillants, de distributeurs, de transporteurs, d'entrepôts, de fournisseurs qui participent à la production, à la livraison et à la vente d'un produit au consommateur. La chaîne d'approvisionnement est généralement

---

<sup>15</sup> Paul Fournier, Jean-Pierre Ménard. Gestion de l'approvisionnement et des stocks (2<sup>ème</sup> édition), Gaëtan Morin, 2004.

constituée de plusieurs entreprises qui ensemble coordonnent leurs activités pour se démarquer de la concurrence.

Une chaîne d'approvisionnement comporte 3 morceaux clés :

- **L'approvisionnement** qui se concentre sur les matières premières pour la fabrication, y compris comment, quand et de quel endroit
- **La fabrication** qui met l'accent sur la conversion de ces matières premières en produits finis
- **La distribution** qui vise à garantir que ces produits atteindront les consommateurs par le biais d'un réseau organisé de distributeurs, d'entrepôts et de détaillants.

Selon C. MOUILLESEAUX <sup>16</sup> : « la fonction d'approvisionnement n'est pas autonome ; elle conditionne l'efficacité de la production des services commerciaux et financiers et constitue l'une des variables clés de la rentabilité de l'entreprise ».

### **3.1.3 Les objectifs de l'approvisionnement.**

L'approvisionnement a deux grands objectifs :

Premièrement des **objectifs de coûts** : 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.

Deuxièmement des **objectifs de qualité** : privilégier la qualité de l'approvisionnement, c'est réduire les malfaçons, les déchets et donc améliorer la qualité finale des produits.

### **3.1.4 L'achat.**

Approvisionner une entreprise en matières et produits intermédiaires consiste à répondre à quatre questions :

---

<sup>16</sup> C. MOUILLESEAUX (1997) : Gestion économique, édition Fourcher

1. Quels produits faut-il commander ? Cela suppose une bonne connaissance des besoins de la production pour une entreprise (besoins en matières premières, matières consommables, fournitures...) et de ses clients pour un distributeur.

2. À quel producteur faut-il commander ? Il s'agit de se procurer des informations sur les différents fournisseurs qui peuvent satisfaire les besoins de l'entreprise et d'opérer une sélection en fonction de certains critères : à quel prix ? Et selon quelles conditions? Ce sont les conditions de vente que l'acheteur négocie.

Le **choix des fournisseurs** s'effectue selon plusieurs critères parmi lesquels : le prix, la qualité (respect du cahier des charges fixant les exigences techniques), les délais de livraison et leur respect, le service après-vente (maintenance des biens de production : machines, ordinateurs...), les facilités de paiement, la sécurité (régularité et sûreté des approvisionnements), la garantie, la localisation.

La sélection des fournisseurs se fait au moyen :

- ⊕ des **appels d'offre** effectués par voie de presse ou par circulaire.
- ⊕ de la **négociation directe** : mise en concurrence des fournisseurs habituels et négociation des conditions.
- ⊕ des **centrales d'achat** qui sont chargées de trouver les fournisseurs et de négocier les conditions de vente pour les entreprises de distribution.

Les réponses des fournisseurs se font souvent en deux temps : par téléphone ou en face à face avec l'acheteur pour **négoier** et mettre en place les accords dans un premier temps, mais il est nécessaire de confirmer par écrit pour que les **clauses du contrat** soient officialisées. Pour un service, le fournisseur peut notamment établir un **devis** qui est une description précise des travaux à effectuer accompagnée d'une estimation de prix.

### **3.1.5 La gestion des stocks**

Le stock est constitué de l'ensemble des biens en attente d'utilisation et 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).

Il permet d'ajuster les flux de livraison aux flux de consommation. 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.

Plusieurs systèmes de gestion des stocks existent, parmi lesquelles :

- Le système à **quantité fixe** et à **périodicité variable** : lorsque le niveau de stock atteint un plancher, appelé **stock d'alerte**, on déclenche une commande.

- Le suivi du stock se fait à l'aide d'une fiche de stock sur laquelle sont enregistrées les entrées et les sorties d'un produit ce qui permet, à tout moment d'en connaître les quantités encore disponibles.

- Le système à **périodicité fixe** et à **quantité variable** : la commande est passée à date fixe afin de reconstituer le stock à un niveau considéré comme optimal. On y ajoute un **stock de sécurité** destiné à se prémunir contre les éventuelles ruptures de stock consécutives à des retards de livraison ou à une augmentation de la production.

- Le **juste-à-temps** ou gestion à **flux tendus** : mise en place chez *Toyota* puis par les entreprises japonaises et les entreprises occidentales les plus performantes, 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.

#### 4. LES STRATÉGIES DE GESTION DES STOCKS ET D'APPROVISIONNEMENT.

Quant à D. LARUE, G. JACQUOT et A. CAILLAT<sup>17</sup>, ils énoncent : « l'objectif de la politique d'approvisionnement est de mettre à la disposition de l'entreprise, en quantité et au moment voulu, les biens et services nécessaires pour satisfaire ses clients et assurer son fonctionnement. Il se décompose en trois sous-objectifs qui sont souvent conflictuels : objectif et coût de la qualité et de sécurité. Il est nécessaire d'approvisionner l'entreprise en quantité suffisante pour éviter les ruptures de stock et il faut aussi choisir les fournisseurs en considérant la régularité de leur livraison. Le délai le plus court n'est pas obligatoire, ce qui est important, c'est le respect des délais prévus, la fiabilité des délais ».

---

<sup>17</sup> D. LARUE, G. JACQUOT et A. CAILLAT (1992) : Économie d'entreprise BTS1. Édition Hachette, technique



Les problèmes que soulèvent une gestion des stocks et d'approvisionnement saine, sinon optimale sont le plus souvent fort complexe.

Leur complexité provient en particulier de plusieurs faits que sont :

La politique d'approvisionnement et la gestion des stocks ne peuvent pas en général, être disjointe de la politique générale de l'entreprise.

Les produits stockés peuvent revêtir une grande variété quant à leur nature physique ; leur encombrement unitaire ; leur durée de vie éventuellement ; l'importance et les fluctuations de la demande les concernant, etc.

Les critères d'optimalité (objectifs de gestion recherchés) sont très variables d'une entreprise à l'autre.

Aussi, le gestionnaire doit-il répondre à plusieurs questions :

- quelle quantité commander ?
- quand commander ?
- comment choisir les fournisseurs ?

De plus, on ne peut prétendre formuler des modèles universels de gestion optimale, ni même de gestion simplement satisfaisante, chacun des problèmes concrets qui se posent au sein d'une entreprise est un « cas d'espèce », un problème qu'on doit étudier soigneusement en liaison avec les diverses activités de l'entreprise.

Malgré leur complexité et leurs diversités, les chercheurs ont pu dégager certaines règles, construire certains « modèles » toutefois théoriques dans le cadre de situations le plus souvent très simplifiées, mais qui peuvent fréquemment, sinon fournir la solution, tout au moins constituer une première ébauche de solution.

Dans cette section seront évoquées :

- les théories sur la gestion des approvisionnements
- les théories sur la gestion des stocks.

#### **4.1 Les théories sur la gestion des approvisionnements.**

La gestion des approvisionnements, fonction déterminante dans la gestion de toute entreprise, embrasse le marketing d'achat (qui n'est rien d'autre que l'ensemble des politiques mises en œuvre pour le choix de fournisseur ayant le meilleur rapport qualité - prix sur le

marché) ; l'organisation des achats qui dépend de la structure et de la compétence du service d'achat ; les supports qui sont des documents intervenant dans l'achat. Au nombre de ces documents, nous pouvons citer : la documentation (fichier fournisseurs, catalogue) ; la lettre pro forma, le bon de commande, le bordereau de livraison, la facture.

La prise de décision d'achat tient compte : des critères d'approvisionnements qui sont des facteurs principaux qui conditionnent toute décision d'achat. Il s'agit de la qualité, du prix et de la quantité ; des études du marché qui consiste à recueillir, à ranger et à interpréter les informations relatives au marché d'approvisionnement. Elles peuvent être faites en deux étapes : le recensement des fournisseurs potentiels et la comparaison des offres.

#### **4.2 Les aspects théoriques de la gestion des stocks.**

Seront abordées successivement : l'organisation matérielle du magasin, la planification rationnelle des stocks, la gestion des stocks, les méthodes de réapprovisionnement, la budgétisation des approvisionnements.

##### **4.2.1 L'organisation matérielle du magasin.**

Le magasin est l'endroit où les articles achetés ou fabriqués sont reçus, rangés, conservés, prélevés, distribués et le magasinage est l'ensemble de ces fonctions de réceptions, rangement, conservation, prélèvement et distribution.

Une bonne gestion de l'emplacement de stockage devient indispensable dès que le nombre de référence à gérer est important où que l'espace disponible implique qu'une même référence ne soit pas toujours stockée au même endroit.

La gestion efficace des emplacements de stockage consiste à savoir situer les emplacements de stockage d'un produit identifié par sa référence ; connaître les emplacements libres ; faciliter l'utilisation des pièces par ordre d'ancienneté pour éviter les phénomènes de vieillissement et de dépassement de la date de péremption ; faciliter la prise d'inventaire physique.

Afin d'atteindre cette gestion efficace du magasin, son organisation matérielle s'impose. Elle suppose le regroupement des articles pour éviter la confusion lors des sorties et des contrôles. Ainsi, au magasin, les articles seront rangés suivant la nomenclature, la caractéristique d'achat et de consommation des produits. La nomenclature permet de regrouper

les articles par familles et par sous familles. Les caractéristiques d'achat et de consommation permettent le classement en fonction de la valeur de la consommation des articles.

Il existe deux méthodes d'organisation : la méthode 20/80 - 80/20 et la méthode ABC.

- La méthode 20/80 vient du fait que environ 20% du nombre d'articles en stock représente 80% de la valeur totale cumulée du stock ou de l'achat et ceci réciproquement.
- La méthode ABC améliore la méthode 20/80 - 80/20 qui classe les articles par groupe A, B et C en tenant compte des valeurs de consommation.

Le groupe d'article qui est constitué de petit nombre important est désigné par A. Le groupe de grand nombre d'articles dont le volume est si petit qu'ils n'ont que peu d'effet sur le résultat est le groupe C. Entre ces deux, articles moyens en nombre et en volume sont ceux du groupe B. Le stock mérite d'être tenu après son bon rangement.

La tenue d'un stock consiste à : enregistrer les mouvements du stock, valoriser le stock pour le contrôle de gestion, procéder aux inventaires.

#### **4.2.2 Enregistrement des mouvements du stock.**

Les mouvements du stock sont constatés par des entrées et sorties de stock. Les entrées en stock sont constatées lors de la livraison après achat ou lors de la fabrication de l'article. Lors de l'entrée, le chargé de la gestion du magasin procède au contrôle de la qualité entrée et au remplissage des documents comme les bons d'entrée, les fiches de stocks etc. Elle se matérialise par l'augmentation du stock existant.

Les sorties du stock sont constatées lors de la livraison après-vente ou lors de la livraison pour consommation des articles. Lors de la sortie, le chargé de la gestion du magasin procède à la sortie de la quantité demandée et au remplissage des documents fondamentaux que sont le bon de sortie ou le bon de livraison on encore bordereau de livraison, la fiche de stock etc. La sortie du stock se matérialise par la diminution du stock existant.

#### **4.2.3 La valorisation du stock.**

L'étude de la valorisation du stock se fera à travers l'étude des méthodes de valorisation des stocks. Toutes les méthodes partent de la constatation qu'un stock nul en quantité doit être nul en valeur. De plus, l'administration fiscale exige que le coût de valorisation des articles soit un coût complet.

Nous ne développerons que les méthodes de valorisation préconisées par le plan SYSCOA : la méthode FIFO (first in first out) ou premier entré premier sorti et la méthode du coût unitaire moyen pondéré.

❖ La méthode first in first out (**FIFO**) ou premier entré premier sorti.

Encore appelé méthode de l'épuisement des lots, elle part du fait que la première unité entrée en stock sera sortie en premier du stock. Même si elle a pour inconvénient de biaiser les coûts de revient car la valeur des articles utilisée est ancienne et les calculs sont complexes, elle présente l'avantage de rapprocher la valeur du stock de la valeur du renouvellement au fur et à mesure de l'épuisement des lots les plus anciens.

❖ La méthode du coût unitaire moyen pondéré (**CUMP**)

Ce coût présente plusieurs variantes : **ü** le coût moyen pondéré après chaque entrée.

C'est une méthode de valorisation utilisée lorsque l'entreprise pratique un système d'inventaire permanent. Elle est recommandée par l'administration fiscale. Dans ce cas :

**CUMP** stock initial (valeur) + entrées (valeur)

Stock final (quantité) + entrées (quantité).

Le stock final ici est la quantité en stock à la date d'entrée.

**ü** Le **CUMP** calculé sur la durée moyenne de stockage.

Cette deuxième variante de la méthode du **CUMP** est préconisée lorsque l'entreprise pratique l'inventaire intermittent. La valorisation du stock final est effectuée par le coût moyen des entrées de la dernière période de l'exercice correspondant à la durée moyenne de stockage.

**ü** Une autre variante du **CUMP** est le **CUMP** sur le total formé par le stock initial et les entrées de la période. Il s'agit du coût unitaire moyen pondéré calculé à la fin de chaque période. Sa formule est la suivante :

**CUMP** = stock initial (valeur) + entrées (valeur)

Stock initial (quantité) + entrées (quantité)

Hormis ces deux méthodes de valorisation des stocks, on peut citer d'autres méthodes de valorisation comme :

- le dernier coût d'achat ou le dernier coût de revient ;
- la méthode **LIFO** (Last in First Out);
- la méthode **MEFO** (Most Expansive First Out).

### → **Inventaire et fiche de stock**

L'inventaire désigne à la fois : l'ensemble des opérations de recensement des éléments d'actif et du passif d'une entreprise et l'ensemble des documents donnant l'état descriptif de ces éléments.

C'est un instrument de contrôle dans l'entreprise. Il permet de connaître l'état réel des stocks à une date donnée.

Ainsi à tout moment, le gestionnaire des stocks doit être capable de fournir l'état du stock de l'entreprise. Cet état doit faire apparaître la situation détaillée en quantité et en emplacement du stock. L'inventaire est une opération qui consiste d'abord à compter les quantités puis à les valoriser.

Seul doivent être compris dans le stock les articles qui sont la propriété de l'entreprise à l'exclusion des articles achetés mais non encore reçus.

Ne sont donc pas compris dans les stocks : les marchandises, matières premières et emballages détenues par l'entreprise à titre de dépôt ; les marchandises, matières premières et fournitures achetées mais non encore livrées ; les biens vendus avec clause de réserve de propriété.

Plusieurs méthodes d'inventaire existent :

- L'inventaire intermittent : Au Bénin comme dans d'autres pays, il est fait obligation à toute entreprise d'établir un inventaire au moins une fois par an. Cette technique entraîne un travail considérable qui perturbe en général l'activité de l'entreprise.

- L'inventaire permanent : cette technique consiste à tenir à jour en permanence les quantités en stock de chaque article. Les articles mouvementés sont enregistrés à partir des bons d'entrée et des bons de sortie ou du bordereau de livraison et des fiches de stock.

- L'inventaire tournant : cette méthode consiste à examiner le stock par groupes successifs d'article et à vérifier l'exactitude des quantités de ces produits. Il est possible de définir des périodes d'inventaires différentes suivant l'importance des produits mais il faut à tout moment connaître la dernière date de l'inventaire.

Enfin, il faut noter que les résultats d'inventaire sont fixés dans un livre d'inventaire. La fiche de stock d'un article est un document retraçant les données relatives à l'identité de

l'article, ses caractéristiques permanentes ainsi que l'historique récent des mouvements de stock effectués sur cet article. Elle permet de suivre l'évolution des stocks.

Elle comprend au minimum les renseignements ci-après : numéro de l'article, sa désignation ; l'unité de comptage ; date et nature du mouvement ; numéro du bon ; entrée, sortie et stock actuel.

Néanmoins, les informations suivantes qui aideraient à la gestion peuvent s'y ajouter comme : stock critique ; unité d'emballage ; consommation mensuelle prévue ; indice permettant de reconnaître les articles à approvisionner, à épuiser ou à éliminer ; repère pour placer les cavaliers de couleur si le stock critique est atteint. Même si une bonne organisation des magasins est indispensable à la gestion des stocks, la gestion économique des stocks passe par la planification rationnelle des stocks.

#### **4.2.4 La planification rationnelle des stocks.**

Planifier les stocks de façon rationnelle et optimale, c'est trouver une réponse efficace aux deux questions suivantes : quand commander ? Quelle quantité faut-il commander ?

Pour ce faire, nous allons d'abord définir les concepts fondamentaux de la gestion des stocks :

##### 4.2.4.1 Les différents stocks

Les mouvements du stock sont constatés par des entrées et sorties de stock.

##### **4.2.4.1.1 Définition de "stock"**

Selon le dictionnaire universel de la francophonie, le stock est : "l'ensemble des matières premières, de produits en cours de fabrication et des produits finis qu'une entreprise détient à une date donnée".

Selon François BLONDEL<sup>18</sup> : "les stocks sont constitués par l'ensemble des produits finis, semi - œuvrés, matières premières qui :

- sont présents dans l'entreprise ;
- appartiennent à l'entreprise ;
- sont destinés à être transformés et/ou vendus."

Dans "la pratique de la gestion des stocks" 3<sup>ème</sup> édition Dunod 1985 à la page 4, Pierre ZERMATI<sup>19</sup> affirme que : "le stock est la provision de produit en attente de consommation.

<sup>18</sup> François BLONDEL (1999) : Gestion de la production ; édition Dunod.

<sup>19</sup> Pierre ZERMATI (1985) : la pratique de la gestion des stocks. 3<sup>ème</sup> édition Dunod

Par produit on sous-entend les marchandises, produits achetés pour être vendus en l'état ; les matières premières qui servent de base à la fabrication, qui se trouvent dans les produits fabriqués ; les matières consommables ; les produits finis ; les emballages ; les déchets venant de la fabrication ou venant de récupération de domicile.

Quant au SYSCOHADA<sup>20</sup>, il donne la définition suivante : "le stock est l'ensemble des marchandises, matières premières et fournitures liés, des produits intermédiaires, des produits finis ainsi que des produits services en cours qui sont la propriété de l'entreprise à la date de l'inventaire."

François BLONDEL (1999) : Gestion de la production ; édition Dunod.

Pierre ZERMATI (1985) : la pratique de la gestion des stocks. 3<sup>ème</sup> édition Dunod

Le praticien SYSTEME COMPTABLE OHADA - SYSCOHADA

On distingue :

#### **4.2.4.1.2 Le stock moyen**

C'est le niveau moyen du stock sur la période considérée. Il est donné par la formule :

Stock moyen = Stock initial + Stock final

Il est évident que dans la mesure où il existe des réapprovisionnements sur la période considérée, le stock moyen n'est pas égal à la demi-somme des stocks initiaux et finaux. Mais une réalité est qu'il n'est pas toujours facile de calculer ce stock moyen, on ne peut donc faire qu'une approximation de ce stock moyen.

#### **4.2.4.1.3 Le stock maximal**

C'est le niveau au-dessus duquel le stock devient pléthorique. Dans ce cas on peut alors parler de sur stockage.

#### **4.2.4.1.4 Le stock minimal ou de couverture**

C'est le stock qui permet de faire face aux besoins de la clientèle pendant la période de réapprovisionnement.

#### **4.2.4.1.5 Le stock de sécurité**

Il permet à l'entreprise de se prémunir contre les écarts ou les aléas de livraison.

#### **4.2.4.1.6 Le stock actif ou stock flottant**

Il s'agit de la différence entre le stock physique et le stock de sécurité.

---

<sup>20</sup> Le praticien SYSTEME COMPTABLE OHADA - SYSCOHADA

#### **4.2.4.1.6 Le stock critique ou stock d'alerte**

C'est le niveau du stock qui déclenche la procédure de la commande. Il est composé du stock minimal et du stock de sécurité.

Stock d'alerte = stock minimal + stock de sécurité

#### **4.2.4.2 Les coûts liés au stock**

Nous essayerons de définir les différents coûts engendrés par la constitution du stock d'un article donné.

#### **4.2.4.1.7 Le coût de passation d'une commande ou de lancement.**

Ce coût comprend l'ensemble des coûts salariaux des agents d'approvisionnement, de ceux des services comptables chargés des achats ; des coûts de réception et de contrôle des articles ; des coûts d'imprimerie (bon de commande, etc.) ;

Selon François BLONDEL<sup>21</sup>, dans «gestion de la production » 2ème édition Dunod 1998 page126, ce coût représente le plus souvent 1 à 2% du montant des commandes passées.

#### **4.2.4.1.8 Le coût d'achat**

C'est le prix d'achat de l'article augmenté des frais de transports et de douane et autres frais directement liés à l'achat.

#### **4.2.4.1.9 Le coût de possession du stock ou stockage**

Ce coût est masqué par cinq réalités distinctes à savoir :

a) le coût de magasinage.

Ce coût comprend l'ensemble des coûts de fonctionnement des magasins (salaire, loyer, chauffage) au prorata de la surface, entretien des locaux, informatique, assurance etc ;

b) le coût de rémunération des capitaux investis :

Les capitaux investis pour l'acquisition et la gestion du stock produiraient des intérêts s'ils étaient placés sur le marché financier. Pour évaluer ce manque à gagner, il faut tenir compte de l'inflation courant et du taux d'intérêt.

c) le coût de rupture ou de pénurie.

C'est l'ensemble des coûts liés à une rupture ou à une pénurie. En ce qui concerne la production, on peut citer : le blocage de la production, la détérioration des produits complémentaires disponibles, et les coûts de chômage des ateliers.

---

<sup>21</sup> François BLONDEL (1998) : Gestion de la production ; 2ème édition Dunod.



François BLONDEL (1998) : Gestion de la production ; 2ème édition Dunod.

En ce qui concerne la distribution, on peut citer : le manque à gagner résultant des ventes perdues, la perte d'une clientèle, la détérioration de l'image de marque, et le paiement éventuel des pénalités de retard ou de non livraison.

d) le coût d'obsolescence.

Il est lié au vieillissement de certains articles qu'on ne peut plus vendre ou consommer.

e) Le coût complet d'approvisionnement d'un article

Coût complet d'approvisionnement = coût de passation d'une commande + coût d'achat + coût de possession.

#### **4.2.5 La gestion des stocks.**

L'action d'achat doit se terminer à l'entrée en magasin, la gestion de stock commence par le triage des objets entrés en magasin. Il faut après cela étudier l'un après l'autre la connaissance des stocks, leur renouvellement et leur rotation

##### 4.2.5.1 Définition

Selon Pierre ZERMATY<sup>22</sup>, gérer un stock, c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des clients, des utilisateurs des articles stockés.

Dans l'ouvrage "la gestion informatisée des stocks" Paris AFNOR 1983, Jean BENASSY<sup>23</sup> affirme : "gérer un stock, c'est répondre de façon optimale aux deux questions suivantes : quand et combien commander ?

En effet, la gestion des stocks consiste à définir la politique, les objectifs en termes de taux de service (la mesure de la disponibilité des articles demandés) et de niveau des stocks. Choisir la méthode de gestion appropriée à partir de la nature des articles.

Pierre ZERMATI (1985) : la pratique de la gestion des stocks. 3<sup>ème</sup> édition Dunod

Jean BENASSY : la gestion informatisée des stocks .Paris AFNOR 1983

- \* définir, calculer et adopter continuellement les paramètres de gestion pour chaque article (quantité à commander ou à stocker, stock de sécurité, délai d'obtention, etc.) ;
- \* définir les procédures de contrôle du stock ;
- \* avoir une idée sur la cadence de consommation des articles.

---

<sup>22</sup> Pierre ZERMATI (1985) : la pratique de la gestion des stocks. 3<sup>ème</sup> édition Dunod

<sup>23</sup> Jean BENASSY : la gestion informatisée des stocks .Paris AFNOR 1983

#### 4.2.5.2 Les paramètres de gestion des stocks.

Parmi les paramètres qui influent sur le coût du stock on peut citer entre autres :

##### **4.2.5.2.1 Le prix unitaire d'achat**

Plus il est élevé, plus le coût du stock sera élevé. Toute l'importance de la recherche d'un meilleur rapport qualité-prix se trouve là.

##### **4.2.5.2.2 Le coût de fabrication**

Il équivaut à l'ensemble des charges entrant dans la production de l'article. Ce coût peut être déterminé grâce aux techniques utilisées en comptabilité analytique.

##### **4.2.5.2.3 Le délai d'approvisionnement**

C'est le temps qui sépare le lancement d'une commande et la livraison. Il est distinct de la période de réapprovisionnement qui est le temps qui sépare deux livraisons

##### **4.2.5.2.4 Le coût de lancement**

Plus il est élevé, et pour une consommation annuelle donnée, on a intérêt à diminuer le nombre de lancement par l'augmentation de la quantité commandée et / ou le délai entre deux commandes.

##### **4.2.5.2.5 Le coût de possession dans une période.**

Contrairement au coût de lancement, plus il est élevé et plus on a intérêt pour une consommation annuelle donnée à diminuer la possession donc la quantité commandée ou la période de réapprovisionnement ;

#### 4.2.5.3 La consommation annuelle.

C'est une donnée du problème dont on doit connaître la valeur pour pouvoir calculer puis optimiser le coût de stockage.

#### **4.2.6 Les modèles de gestion des stocks et de réapprovisionnement.**

Pour atteindre les objectifs de gestion recherchés (les critères d'optimalité), plusieurs modèles de gestion sont préconisés. Cependant, avant de développer ces modèles, il importe de définir deux termes à savoir : les données et les variables d'actions.

**Les données** : ceux sont des éléments qui sont imposés au responsable de la gestion. Elle varie en fonction du modèle choisi ;

**Les variables d'action** : ce sont les variables sur lesquelles le responsable de la gestion peut agir. Il en fixe la valeur. Elles sont le plus souvent liées par des relations simples.

#### 4.2.6.1 Le réapprovisionnement par quantité constante (Modèle de Wilson)

Le modèle de Wilson est la modélisation mathématique la plus ancienne qui permet de déterminer à partir de la fonction du coût total le lot économique et le nombre optimale de commande. Elle consiste à commander à intervalle variable une quantité prédéterminée qui sera livrée au moment où le stock sera théoriquement égal au stock de sécurité.

#### 4.2.6.2 Les autres méthodes classiques.

Les articles à consommation très faible et irrégulière : cela concerne les pièces de rechange et autre matières de faible consommation. La méthode consiste à garder une pièce en stock et la recommander lorsqu'elle est sortie.

Les articles à consommation variant avec la saison concernant les articles dont les consommations s'arrêtent totalement après la saison. On procède à des estimations basées sur les statistiques des années précédentes afin de déterminer les modèles et les quantités respectives.

- Le juste à temps : le principe repose sur la notion de zéro stock.

En effet, cette notion est un objectif difficile à atteindre. Les commandes sont engagées à partir des commandes clients. Cela suppose naturellement qu'il n'y ait ni annulation, ni modification. Ce principe exige une méthode de réapprovisionnement capable d'avoir assez rapidement et sans erreur les articles qui font l'objet de commande.

Ce principe rencontre assez d'obstacles à sa propagation car il se trouve rejeté par les chefs d'entreprises.

- Modèle à période variable dit « à deux magasins ». Ici, la demande est aléatoire et le délai de livraison est certain.

Le nom donné à ce modèle provient du fait qu'on peut envisager ce modèle de la façon suivante : « soient deux magasins (physiquement distincts ou non) abritant le stock. Le premier magasin est approvisionné de la quantité  $n - S_c$  avec  $n =$  volume de commande de réapprovisionnement et  $S_c$  le niveau de réapprovisionnement (point de commande) et le second de la quantité  $S_c$ . Lorsque le stock du premier est épuisé, on puise dans le second et, aussitôt on lance la commande de réapprovisionnement de volume  $n$  en attendant la livraison, le second magasin fournit. C'est en quelque sorte un stock contre la pénurie.

#### **4.2.7 La budgétisation des approvisionnements.**

Pour une bonne gestion des stocks et des approvisionnements, l'établissement d'un budget des approvisionnements est indispensable. Il donne les informations sur les éléments suivants : commande, entrées, sorties du stock, niveau du stock. Sa construction repose sur le choix d'un mode d'approvisionnement ; le choix d'un procédé de budgétisation (graphique ou comptable) ; l'établissement de quatre budgets, à savoir : commande, livraison, consommation, stocks ; ou opter pour une méthode de valorisation des quantités.

Le premier chapitre de notre travail a été consacré à l'approvisionnement qui est un ensemble d'approches utilisées pour intégrer efficacement les fournisseurs, les manufacturiers, les entrepôts, les distributeurs, les détaillants et les clients de manière à produire et à distribuer les bonnes quantités de produits, aux bons endroits et au bon moment pour réduire les coûts inhérents à l'ensemble du système, tout en rencontrant les niveaux de services désirés par les clients.

Dans le chapitre suivant, nous nous focalisons sur la manière d'adopter une stratégie de développement de l'entreprise, il est essentiel pour le dirigeant d'entreprise de bien positionner sa stratégie globale avant de définir les stratégies et les actions à entreprendre en vue d'atteindre les objectifs visés.

## CHAPITRE II: LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

Une **entreprise** est une organisation ou une unité institutionnelle, mue par un projet décliné en stratégie ou en politiques et plans d'action, dont le but est de produire et de fournir des biens ou des services à destination d'un ensemble de clients ou usagers.

### SECTION I : LES DIFFÉRENTS TYPES DE STRATÉGIE

La **stratégie d'entreprise** désigne l'ensemble des choix d'allocation de ressources qui définissent le périmètre d'activité d'une organisation et assurent sa rentabilité, son développement et/ou sa pérennité.

#### 1. QU'EST-CE QUE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Plusieurs définitions de la stratégie d'entreprise existent dans la littérature :

Selon Alfred Chandler (1962) : « La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs. »<sup>24</sup>

Selon Igor Ansoff (1965) : « La stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser. »<sup>25</sup>

Selon Michael Porter (1982) : « La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre. »<sup>26</sup>

Selon Michel Marchesnay (1993) : « La stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts. »<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Alfred Chandler, *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, M.I.T. Press, 1962

<sup>25</sup> Igor Ansoff *Corporate Strategy*, édition française : *Stratégie de développement de l'entreprise* 1965

<sup>26</sup> Michael Porter, *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Économica, 1982, 426 p.

<sup>27</sup> Michel Marchesnay, *Le Management stratégique*, Eyrolles, 1993, 216 p.

Selon Raymond-Alain Thiétart (2000) : « La stratégie est l'ensemble des décisions et actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un but »<sup>28</sup>

Selon Frédéric Le Roy (2012) : « La stratégie est la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable. »<sup>29</sup>

Selon Yvan Allaire et Mihaela Firsirotu (2004) : « La stratégie d'entreprise, selon notre perspective, est un ensemble cohérent de choix et de mesures à prendre pour réaliser une certaine vision de l'entreprise et créer une valeur économique durable dans un contexte de marchés donné. »<sup>30</sup>

Selon Gerry Johnson *et al.* (2014) « La stratégie est la direction à long terme d'une organisation. »<sup>31</sup>

Il ressort de ces définitions que la stratégie d'entreprise consiste fondamentalement à répondre à trois questions<sup>32,33</sup> :

- a) Quel modèle de création de **valeur** (V) utiliser afin d'assurer des profits durables à l'entreprise (quel est son modèle économique) ?
- b) Peut-on éviter l'**imitation** (I) de ce modèle de création de valeur par les concurrents, afin de dégager un avantage concurrentiel ?
- c) Sur quel **périmètre** (P) ce modèle de création de valeur est-il déployé ?

Ces trois dimensions, Valeur-Imitation-Périmètre (ou modèle VIP), résument l'essentiel des questions stratégiques.

---

<sup>28</sup> Raymond-Alain Thiétart, *La stratégie d'entreprise*, Ediscience International, 2000, 247 p.

<sup>29</sup> Frédéric Le Roy, *Les stratégies de l'entreprise (3e édition)*, Dunod, 2012, 128 p.

<sup>30</sup> Yvan Allaire et Mihaela Firsirotu, *Stratégies et moteurs de performance*, Chenelière McGraw-Hill, 2004, 566 p.

<sup>31</sup> Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Patrick Regnér et Frédéric Fréry, *Stratégie*, Pearson, 2014, 672 p

<sup>32</sup> Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Patrick Regnér et Frédéric Fréry, *Stratégie*, Pearson, 2014, p. 6.

<sup>33</sup> « The Fundamental Dimensions of Strategy », *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, n° 1, 2006, p. 71-75

Le succès d'une stratégie d'entreprise est relatif et non absolu : il se mesure par rapport au succès de la stratégie des concurrents. L'objectif consiste donc à obtenir un avantage concurrentiel, c'est-à-dire à dégager un profit durablement supérieur à celui des concurrents. Cependant, les cas d'entreprises dont la performance reste durablement supérieure au marché restent extrêmement rares.<sup>34</sup>

La stratégie doit faire correspondre les ressources et compétences de l'organisation (prépondérantes selon l'approche par les ressources défendue notamment par Jay Barney<sup>35</sup>) aux menaces et opportunités de son environnement (prépondérantes selon l'approche de Michael Porter). Le risque principal est que tous les concurrents apportent des réponses équivalentes, ce qui provoque une institutionnalisation de l'industrie (selon la théorie néo-institutionnelle).

La stratégie est classiquement du ressort du dirigeant (P-DG, directeur général, gérant, etc.). Cependant, le dirigeant est nécessairement soumis à une rationalité limitée lors de ses prises de décision<sup>36</sup>. Il risque donc de se contenter d'officialiser les stratégies émergentes développées par l'entreprise ou de sur interpréter les succès passés, jusqu'à provoquer une éventuelle dérive stratégique.<sup>37</sup>

## 2. ÉTYMOLOGIE ET HISTOIRE DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Le mot stratégie provient du grec στρατηγός (*strategós*), construit à partir de *stratos* (armée) et *ageîn* (conduire). Au V<sup>e</sup> siècle av. J.-C., un *strategos* ou stratège était un magistrat élu ou coopté qui dirigeait notamment les questions de politique militaire d'Athènes. Les plus célèbres stratèges de l'histoire athénienne sont Périclès et Xénophon. Le mot στρατηγία (*strategia*), signifiant « commandement d'une armée » ou « aptitude à commander une armée, qualités d'un général » et « manœuvre ou ruse de guerre » a été dérivé de *strategos* et est passé au latin sous la forme *strategia*, -ae avec le sens de « gouvernement

---

<sup>34</sup> Richard Foster et Sarah Kaplan, *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market--And How to Successfully Transform Them*, Crown Business, 2001, 384 p

<sup>35</sup> BARNEY, J. B. (1986a). organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *academy of management review*, 2010.

<sup>36</sup> Henry Mintzberg, Joseph B. Lampel, James Brian Quinn et Sumantra Ghoshal, *The strategy process: Concepts, Context, Cases (4th edition)*, Prentice Hall, 2002, 489 p

<sup>37</sup> Danny Miller, *Le paradoxe d'Icare - Comment les grandes entreprises se tuent à réussir*, Eska, 1993, 470 p.

militaire d'une province romaine ». Le mot *strategia* est notamment utilisé par Pline l'Ancien. En 900, l'empereur byzantin Léon VI le Sage parle dans son traité sur la tactique de l'« art du strategos » pour traduire le latin *Ars bellica*.

D'après Sir Lawrence Friedman<sup>38</sup>, c'est le lieutenant-colonel Joly de Maïzeroy qui propose le mot français « stratégie » en 1771 — après avoir essayé « la stratégique » sur le modèle de « la tactique » et « la logistique » — comme « art du général ».

L'émergence de la stratégie d'entreprise est beaucoup plus récente. Si c'est Edith Penrose qui en a jeté les bases dès 1959<sup>39</sup>, la systématisation de l'utilisation du terme *stratégie* dans un contexte d'entreprise est due à Alfred Chandler avec la publication de son ouvrage de 1962. Cette émergence a été relayée par la création d'un cours de "Business Policy" à la Harvard Business School au milieu des années 1960, à peu près au moment où Bruce Henderson a créé le premier de cabinet de conseil dédié à la stratégie, le Boston Consulting Group<sup>40</sup>.

Les premiers outils d'aide à la décision stratégique sont ainsi apparus dans les années 1960 aux États-Unis :

- Le plus connu est le modèle SWOT, acronyme des termes anglais *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités) et *Threats* (menaces), également appelé *modèle LCAG* (car proposé par quatre professeurs de la Harvard Business School, Learned, Christensen, Andrews et Guth en 1969).
- Les outils et grilles d'analyse ont évolué grâce aux améliorations apportées par les chercheurs en stratégie (notamment Igor Ansoff, Michael Porter, Henry Mintzberg<sup>41</sup>, Jay Barney ou W. Chan Kim et Renée Mauborgne<sup>42</sup>) et par les cabinets de conseil en stratégie du type Boston Consulting Group, McKinsey & Company ou Arthur D. Little.

---

<sup>38</sup> Lawrence Freedman, *Strategy. A History*, Oxford University Press, 2013, 768 p.

<sup>39</sup> Penrose, E.: *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, John Wiley and Sons, 1959

<sup>40</sup> Walter Kiechel, *The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World*, Harvard Business Press, 2010, 368 p.

<sup>41</sup> Henry Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Éditions Dunod, 1994

<sup>42</sup> Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (1 February 2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business Press.



### 3. LA DÉMARCHE DE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

Le diagnostic stratégique ou analyse stratégique, consiste à déterminer l'adéquation entre les ressources dont dispose une organisation et les facteurs clés de succès de l'environnement dans lequel elle évolue, afin de recommander des orientations stratégiques, qui peuvent éventuellement conduire à une redéfinition de son portefeuille d'activités. Classiquement, la démarche d'analyse stratégique consiste en cinq étapes :

a) Segmentation de l'organisation en Domaines d'Activité Stratégique (DAS).

b) Analyse concurrentielle de chacun des DAS au moyen du modèle SWOT. Pour la partie externe du SWOT, on utilise notamment le modèle PESTEL, le modèle des 5 forces de la concurrence proposé par Michael Porter. Pour la partie interne du SWOT, on utilise notamment la chaîne de valeur, également proposé par Michael Porter, et le modèle VRIO développé par Jay Barney (les ressources de l'entreprise sont-elles génératrices de valeur, rares, inimitables et exploitées par l'organisation ?).

c) Choix d'une stratégie générique pour chacun des DAS : stratégie de coût (de prix), stratégie de différenciation (épuration ou sophistication) ou stratégie de focalisation (de niche). On parle ici classiquement de stratégies d'activité (*business strategy*).

d) Arbitrages d'allocation de ressources entre les différents DAS grâce à des outils du type Matrice BCG, Matrice McKinsey ou Matrice ADL. On parle ici classiquement de stratégie de groupe (*corporate strategy*)<sup>43</sup>.

e) Évolution du périmètre d'activité vers de nouveaux DAS (par exemple en utilisant une matrice d'Ansoff) : diversification, internationalisation, intégration verticale ou externalisation, fusions et acquisitions, alliances ou partenariats<sup>44</sup>.

### 4. LES CHOIX STRATÉGIQUES

Historiquement, on a distingué deux niveaux en stratégie d'entreprise :

---

<sup>43</sup> Michael Goold, Andrew Campbell et Marcus Alexander, *Corporate-Level Strategy. Creating Value in the Multibusiness Company*, Wiley, 1994, 464 p.

<sup>44</sup> Laurence Capron et Will Mitchell, *Build, Borrow, or Buy: Solving the Growth Dilemma*, Harvard Business Review Press, 2012, 256 p.

a) Le niveau général de l'entreprise, lorsque celle-ci rassemble plusieurs activités (et c'est un cas fréquent). C'est ce qu'on appelle la stratégie au niveau de l'entreprise ou stratégie de groupe (*corporate strategy*)<sup>45</sup>.

b) Le niveau de chaque domaine d'activité stratégique. Ce sont les stratégies concurrentielles ou stratégies d'activités (*business strategy*).

À la lumière de travaux plus récents, notamment ceux consacrés à l'innovation stratégique, à l'approche par les ressources, à l'hyper compétition ou à la stratégie émergente, cette distinction est souvent considérée comme dépassée, car elle s'oppose à une vision intégrée de la stratégie :

La modification des conditions concurrentielles, qui relève du *business strategy*, peut notamment entraîner une évolution du périmètre d'activités, qui relève de la *corporate strategy*. C'est ce qu'on observe notamment dans le cadre d'une Stratégie océan bleu.

De même, l'approche par les ressources structure les stratégies des activités autour de capacités transverses qui, historiquement, auraient été considérées comme relevant de la *corporate strategy*.

L'hyper compétition<sup>46</sup> consiste à déplacer le champ de concurrence d'une activité à une autre, ce qui brouille la distinction classique entre le niveau *corporate* et le niveau *business*.

Enfin, les travaux sur la stratégie émergente<sup>47</sup> montrent qu'une diversification peut tout à fait résulter de l'évolution progressive de l'interaction concurrentielle au sein d'un domaine d'activité stratégique.

Dans une entreprise mono activité, le niveau *corporate* et le niveau *business* sont confondus.

---

<sup>45</sup> Michael Goold, Andrew Campbell et Marcus Alexander, *Corporate-Level Strategy. Creating Value in the Multibusiness Company*, Wiley, 1994, 464 p

<sup>46</sup> Richard D'Aveni, *Hypercompetition. Mastering the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, 1994, 448 p.

<sup>47</sup> Robert Burgelman, *Strategy is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future*, Free Press, 2002, 384 p.

## 5. STRATÉGIE PAR DOMAINE D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE

Selon Michael Porter, il est possible de distinguer les stratégies génériques suivantes au niveau de chacun des Domaines d'Activité Stratégique (DAS) :

Les stratégies de domination par les coûts, qui consistent pour un DAS à proposer la même offre que les concurrents, mais à un prix inférieur : c'est l'approche revendiquée par Hyundai dans l'automobile ou Leclerc dans la grande distribution. Pour cela, on s'appuie souvent sur l'effet d'expérience, qui permet de réduire le coût marginal par une augmentation du volume cumulé. Une stratégie de prix qui repose sur ce principe est appelée *stratégie de volume*.

Les stratégies de différenciation, que l'on distingue entre *différenciation vers le haut* ou *sophistication* (proposer une offre plus élaborée et plus coûteuse que les concurrents, mais vendue encore plus cher : BMW, Apple, Starbucks, Häagen-Dazs, etc.) et *différenciation vers le bas* ou *épuration* (proposer une offre moins élaborée et bien moins coûteuse que les concurrents, mais vendue moins cher : easyJet, Ryanair, Lidl, Dacia, Bic, H&M, etc.). Dans les deux cas, il s'agit de créer un différentiel positif entre l'écart de coût et l'écart de prix par rapport à l'offre de référence : soit on accroît le prix plus que le coût (différenciation vers le haut), soit on réduit le coût plus que le prix (différenciation vers le bas).

La stratégie de focalisation : on se focalise sur une niche de marché. Pour cela, il faut que le marché soit suffisamment petit pour ne pas attirer de gros concurrents et qu'il nécessite des investissements suffisamment spécifiques pour rebuter d'autres petits concurrents. Le principal piège d'une niche est de la faire grossir.

## 6. ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE L'ENTREPRISE

Le périmètre de l'entreprise peut être étendu de différentes manières :

- **les politiques de diversification** modifient le périmètre d'activité de l'organisation en termes de nouveaux produits et/ou de nouveaux marchés.

On distingue :

La *diversification liée* (lorsqu'il existe des synergies entre la nouvelle activité et l'ancienne : iPod, iPhone et iPad pour Apple)

La *diversification conglomerale* (lorsqu'il n'existe pas de synergie : transport aérien et téléphonie pour Virgin).

L'internationalisation est une forme particulière de diversification, qui peut être liée ou conglomerale, selon le degré de proximité avec le marché d'origine.

- **Les politiques d'intégration** : Cette politique implique une croissance interne ou une croissance externe.

L'intégration horizontale correspond à une extension du périmètre d'activité à des domaines connexes (nouveaux produits, nouveaux marchés, voire les deux). Si l'activité est la même, on parle de confortement. Si la nouvelle activité présente des synergies avec l'activité précédente, on parle de diversification liée, sinon on parle de diversification conglomerale.

L'intégration verticale consiste à s'étendre le long de sa filière, soit en amont (pour concurrencer ses fournisseurs), soit en aval (pour concurrencer ses clients).

- **Les politiques d'externalisation** : cette politique consiste à céder une partie de son activité à des prestataires externes.

## 7. MODALITÉS DE DÉVELOPPEMENT

Afin de mettre en œuvre les évolutions du périmètre d'activité (diversification, intégration, externalisation, etc.), trois modalités de développement sont envisageables :

La croissance interne ou croissance organique : l'entreprise se développe à partir de ses propres ressources.

La croissance externe qui implique l'acquisition ou la fusion avec d'autres organisations.

Les alliances ou partenariats, qui visent à nouer des collaborations avec d'autres organisations. On parlera d'*alliance* pour désigner des coopérations entre concurrents (par exemple Sky team ou Star Alliance dans le transport aérien), et de *partenariats* pour désigner des coopérations entre non concurrents, soit entre clients et fournisseurs, soit entre des entreprises qui n'entretiennent pas de relations économiques directes (par exemple la SNCF et Avis).

## 8. LE DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE

Pour mettre en place la stratégie, il est généralement nécessaire d'appliquer :

Une conduite de changement, notamment par un contrôle de gestion et l'aide de la DRH.

Une bonne gestion des connaissances. Il se décline en deux stratégies : codification et personnalisation.

Une nouvelle organisation et un nouveau système d'information (management du système d'information).

Une nouvelle chaîne logistique (supply chain management).

## 9. PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET MANAGEMENT STRATÉGIQUE

La démarche stratégique est composée de différentes phases, allant de la planification au contrôle stratégique. C'est le processus moderne relevant du management stratégique. Une fois la stratégie définie, il faut la mettre en place. "Soigner le management intermédiaire dans le processus de diffusion de la stratégie", "procéder par expérimentation"

### **9.1 Planification stratégique**

C'est Igor Ansoff qui au milieu des années 1960 a défini la démarche de planification stratégique<sup>48</sup>. Cette démarche a été largement utilisée dans les années 1970 et elle est encore fréquente dans les grandes entreprises, notamment dans l'énergie ou l'aéronautique. La planification stratégique est cependant désormais considérée comme une approche datée, notamment suite aux travaux de Henry Mintzberg. Selon lui, la planification stratégique devient le plus souvent un pur exercice bureaucratique qui limite la capacité d'adaptation de l'entreprise et empêche les stratégies émergentes d'apparaître.

### **9.2 Management stratégique**

À la suite des travaux de Henry Mintzberg ou du développement de la théorie des ressources depuis la fin des années 1990, notamment par Jay Barney, la plupart des chercheurs en stratégie ne distinguent pas la stratégie d'entreprise et le management stratégique, partant du

---

<sup>48</sup> Igor Ansoff *Corporate Strategy*, édition française : *Stratégie de développement de l'entreprise* 1965

principe que la définition d'orientations générales qui ne prendrait pas en compte leur mise en œuvre serait une démarche sans intérêt pratique. L'association des professeurs francophones de stratégie s'appelle ainsi l'*Association Internationale de Management Stratégique* (AIMS), afin de bien marquer l'intégration de ces deux dimensions<sup>49</sup>. Cependant, Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika et Jacques Orsoni continuent à introduire une légère distinction, en insistant sur la dimension organisationnelle du management stratégique. Pour eux :

La stratégie est l'ensemble des décisions de long terme prises par l'entreprise pour atteindre ses objectifs compte tenu de ses ressources et de ses environnements<sup>50</sup>. Le management stratégique est l'ensemble des tâches relevant de la direction générale qui ont pour objectifs de fixer à l'entreprise les voies de son développement futur tout en lui donnant les moyens organisationnels d'y parvenir<sup>51</sup>.

Franck Rothaermel fait aussi la différence, mais de manière beaucoup moins nette<sup>52</sup> : le management stratégique est un champ intégrateur du management qui combine l'analyse, la formulation et le déploiement dans la recherche d'un avantage concurrentiel. La stratégie est l'ensemble des actions orientées vers un objectif qu'une entreprise a l'intention de réaliser dans la recherche d'obtenir et de maintenir un avantage concurrentiel. Les autres manuels de référence, notamment ceux Johnson *et al.* et de Demil *et al.*<sup>53</sup> incluent la stratégie dans le management stratégique, afin d'insister sur l'interdépendance entre la définition d'objectifs et leur déploiement opérationnel. Cette notion d'interdépendance entre le raisonnement analytique et le déploiement pratique est en particulier défendue par le modèle autour duquel est structuré l'ouvrage de Johnson *et al.*

## 10. STRATÉGIE DÉLIBÉRÉE ET STRATÉGIE ÉMERGENTE

Pour la plupart des auteurs classiques (notamment Igor Ansoff), la stratégie est *délibérée* : elle se définit comme étant « les plans pour atteindre des résultats en rapport avec les missions et les objectifs de l'entreprise ». Pendant longtemps les dirigeants ne se sont

---

<sup>49</sup> <http://www.strategie-aims.com/aims/presentation/> [archive] [archive]

<sup>50</sup> Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni Management stratégique 2013 - 9e édition, p. 449.

<sup>51</sup> Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni Management stratégique 2013 - 9e édition, p. 446.

<sup>52</sup> Frank Rothaermel, *Strategic Management: Concepts (2th edition)*, McGraw-Hill, 2013, 480 p.

<sup>53</sup> Benoît Demil, Xavier Lecocq et Vanessa Warnier, *Stratégie et Business Models*, Pearson, 2013, 242 p.

intéressés qu'à la stratégie délibérée. Beaucoup d'outils ont été développés dans le domaine de la planification stratégique pour les aider à mieux prévoir leur environnement et à mieux planifier leurs opérations afin d'atteindre leurs objectifs.

Cependant, les travaux de Henry Mintzberg ou Robert Burgelman ont montré que la stratégie peut aussi être *émergente* : elle prend forme progressivement dans un flux continu d'actions. Certaines de ces actions sont délibérées, prévues et planifiées. D'autres sont émergentes et répondent à des événements non prévus auxquels la firme réagit.

### 11. ÉCOLES DE PENSÉE EN STRATÉGIE

Selon Henry Mintzberg<sup>54</sup>, il est possible de distinguer dix écoles de pensée en stratégie :

**Tableau 1:** école de pensée en stratégie

Écoles de pensées	Ce qui dicte les choix	Cœur de l'analyse
École de la méthode	L'environnement	Modèle SWOT, matrice BCG
École du positionnement	Les forces de la concurrence	modèle des 5 forces de la concurrence de Michael Porter
École de la planification	L'adéquation avec les scénarios d'évolution	Analyse de l'information
École entrepreneuriale	Les ressources et compétences disponibles	La vision du dirigeant
École cognitive	La rationalité limitée des acteurs	Décisions
École de l'apprentissage	Les connaissances	Capacité à apprendre
École du pouvoir	La politique	Lobbying, coalitions, négociations, intrigues
École culturelle	La culture	Présupposés implicites
École environnementale	La survie du plus adapté	Conditions d'évolution
École des configurations	Les facteurs de contingence	Configurations organisationnelles de Mintzberg

**Source :** *L'exploration des grands courants de la pensée stratégique (2e édition)*, Pearson, 2009,

<sup>54</sup> Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand et Joseph B. Lampel, *Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique (2e édition)*, Pearson, 2009, 496 p.

## SECTION II : ACTION STRATÉGIQUE

Le choix stratégique comporte différentes alternatives, elles sont choisies selon les situations et selon la volonté des managers de l'entreprise

### 1. LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE

L'activité de réflexion stratégique permet de faire le bilan de la situation actuelle. Ce bilan s'effectue par l'analyse de l'environnement externe. L'opération consiste à identifier les éléments qui influenceront le développement de l'organisation et à établir un diagnostic de l'environnement interne. L'organisation pourra alors identifier ses forces, ses avantages concurrentiels et les aspects qu'elle doit améliorer. Une telle démarche de réflexion stratégique doit habituellement être réalisée chaque année.

#### **1.1 De l'intention à l'action**

« La stratégie consiste en la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs. » Chandler, 1962.

« La stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix et à l'articulation des moyens en vue d'atteindre des objectifs précis à moyen et long termes cohérents avec les finalités. » D'après R.A. Thiétart, 1990<sup>55</sup>.

*« La stratégie, c'est rendre possible ce qui est nécessaire. »*

Serge Tchuruk, 1995 (un homme d'affaires français il est nommé PDG d'Alcatel-Alsthom)

#### **1.2 Planification des actions à entreprendre**

Traduire la stratégie en actions opérationnelles, gérer le changement et évaluer les résultats. *Johnson Scholes & Fréry, 2000, p. 35-40.*

### 2. ÉVALUATION DES FACTEURS

Afin d'aider le dirigeant d'entreprise à mieux évaluer sa position stratégique, le ministère du Développement économique et régional (MDER) a créé un modèle comprenant 40 facteurs à considérer répartis également entre quatre groupes différents, nous allons en

---

<sup>55</sup> Raymond-Alain Thietart, *La stratégie d'entreprise*. 2<sup>e</sup> édition, McGraw-Hill, 1990.



citer quelques-unes:

### **2.1 Facteurs déterminant la stabilité de l'environnement :**

Durant ces dernières décennies, on assiste à une instabilité croissante de l'environnement caractérisée par une concurrence accrue et des changements permanents, ce qui induit de profondes mutations structurelles et organisationnelles de ces entreprises.

La nécessité d'un diagnostic de l'environnement est devenue une exigence importante. En effet, le diagnostic de l'environnement permet essentiellement de déterminer les variables ou facteurs susceptibles d'affecter la performance globale de l'entreprise. À travers cette étude l'entreprise pourra identifier les opportunités qui se présentent à elle de même que les menaces que recèle cet environnement afin d'accroître sa rentabilité et contrer au mieux ses adversaires. Ainsi, pour anticiper les opportunités et les problèmes auxquels l'entreprise peut être confrontée et réagir rapidement à ces derniers, une recherche et une analyse des informations sur l'environnement sont nécessaires.

Les économistes et les gestionnaires insistent qu'avant de prendre les différentes décisions, il faut tenir compte des forces et des exigences du contexte extérieur car ces variables influencent fortement la vie de l'entreprise et ce, de diverses façons.

Plusieurs recherches effectuées par des théoriciens du management ont permis de décrire l'environnement de l'entreprise. Ces travaux ont montré que l'environnement manifeste son dynamisme par des changements incessants, que le stratège se doit d'observer, et, si possible, de prévoir et d'anticiper. Selon les théoriciens tels que Mintzberg, et les tenants de la théorie de la contingence l'environnement peut avoir plusieurs états :

- **L'état turbulent :** l'environnement de l'entreprise est turbulent lorsqu'il se modifie très souvent, ou encore lorsqu'il y a des mutations et évolutions permanentes, nécessitant un rééquilibrage stratégique permanent.

Les turbulences vont produire des changements significatifs pour l'entreprise. Elles sont le fruit de l'incertitude, de la complexité et du dynamisme. La turbulence peut être envisagée comme une synthèse de ces trois états, mais pas comme un élément équivalent à l'un d'entre eux.

- **L'incertitude :** l'environnement de l'entreprise est incertain lorsqu'il est

imprévisible et difficilement maîtrisable. L'incertitude de l'environnement résulte de plusieurs facteurs. C'est l'exemple dans le secteur informatique des innovations et évolutions des techniques ou encore d'une situation inflationniste.

L'entreprise s'efforcera donc d'exercer à son tour les mêmes effets sur ses partenaires et ses concurrents, sachant que toute décision de l'entreprise a des répercussions sur les concurrents et les partenaires, et peut modifier les conditions du marché. En conséquence, l'entreprise doit également tenir compte des réactions possibles des autres avant de s'engager dans une guerre, il faut toujours que l'entreprise s'assure qu'elle dispose d'atouts et de capacités pour réagir efficacement et faire face aux contraintes qui lui sont imposées par son environnement global. L'environnement conditionne la stratégie de l'entreprise la dimension environnementale occupe une place importante dans le pilotage et les choix stratégiques.

La nécessité d'un diagnostic de l'environnement est devenue une exigence importante. En effet, le diagnostic de l'environnement permet essentiellement de déterminer les variables ou facteurs susceptibles d'affecter la performance globale de l'entreprise. À travers cette étude l'entreprise pourra identifier les opportunités qui se présentent à elle de même que les menaces que recèle cet environnement afin d'accroître sa rentabilité et contrer au mieux ses adversaires. Ainsi, pour anticiper les opportunités et les problèmes auxquels l'entreprise peut être confrontée et réagir rapidement à ces derniers, une recherche et une analyse des informations sur l'environnement sont nécessaires.

## **2.2 Facteurs déterminant les forces de l'industrie :**

La politique d'innovation s'inscrit dans l'ensemble du système d'innovation de l'entreprise. Elle consiste à mobiliser l'ensemble des ressources techniques (recherche & développement) et humaines (management des compétences) afin d'introduire efficacement sur le marché de nouveaux produits (biens ou services) ou de nouveaux procédés. La réussite de la politique d'innovation nécessite un environnement interne, ouvert sur la nouveauté, et un environnement externe à la fois favorable et protecteur. Le profit, le taux de rentabilité à terme. Celui-ci est exprimé par le ratio : **Bénéfice divisé par Capitaux propres**. Cette mesure est importante puisqu'elle va mettre en évidence le rendement de l'entreprise, et donc sa capacité à poursuivre son développement au-delà de la période couverte par le plan. Une

entreprise a besoin d'un capital financier, même si un capital de départ a été rassemblé, il sera en général également nécessaire de faire appel à des financements bancaires pour : réaliser les investissements et financer, du moins en partie, le besoin en fonds de roulement de l'entreprise à créer. Pour convaincre les banquiers, il est nécessaire de présenter un plan précis leur permettant d'apprécier leurs risques et de définir le niveau de leurs engagements éventuels.

La compétence, celles-ci sont diverses selon la nature de différenciation recherchée. On peut citer : Une capacité commerciale importante. On donne ici au service commercial une acception large. C'est souvent un des moyens privilégiés de la différenciation.

Une bonne technologie du produit qui permettra de le décliner en diverses versions pouvant satisfaire des clientèles ayant des besoins spécifiques, et une bonne capacité de recherche, de mise au point et d'adaptation. La réputation d'une entreprise peut porter, selon les cas, sur la qualité du produit, sur la technologie, sur l'efficacité du service. Il est rarement possible d'entrer dans un secteur en choisissant la diversification, en effet cette stratégie demande du temps pour se faire connaître.

L'entreprise doit être flexible car la rigidité n'est pas adaptable, elle aura donc beaucoup de mal à prendre en compte les évolutions : du marché, de la conception des produits, des modes de distribution...L'entreprise est orientée sur elle-même et sur ses coûts de production, elle risque de ne pas voir venir les évolutions en restant bloqué sur sa position.

### **2.3 Facteurs déterminant les avantages compétitifs :**

Comment rendre l'entreprise compétitive, acquérir un avantage compétitif avec tous les événements imposé par l'environnement ?

Être compétitive est une question très vaste qui regroupe les variables, les actions, les programmes, les plans, les stratégies et les politiques. Dans chaque cas, un style de gestion est adopté pour rendre l'entreprise compétitivité. Vue la diversification des facteurs qui entrent en jeu dans le processus de compétitivité de l'entreprise : **l'étude des avantages compétitifs des entreprises est devenue un enjeu majeur.**

L'approche contemporaine dominante est fondée sur la théorie des ressources. R. Grant (1991) montre que l'entreprise possède et accumule des ressources qui, si elles sont combinées de façon efficace permettent de créer un avantage concurrentiel. J.-B. Barney

(1991) et MA. Peteraf (1993) démontrent que cette théorie postule l'hétérogénéité des ressources disponibles dans les entreprises. Ceci laisse entendre que différents chemins permettent d'aboutir à un avantage donné.

La littérature suggère que les grandes entreprises appuient leur compétitivité essentiellement sur l'intensité des barrières à l'entrée et sur les économies d'échelles, alors que les petites entreprises tirent pleinement leurs succès de leur capacité d'innovation et de flexibilité sans indiquer de relation précise entre la taille et la compétitivité.

Le premier objectif de notre recherche vise donc à fournir un modèle conceptuel du processus de compétitivité basé sur la réunion des facteurs relatifs à l'environnement, l'entreprise et le produit. Le deuxième objectif est une réflexion sur les orientations de développement des entreprises à partir de deux scénarios de développement stratégique induites par les stratégies plaidant respectivement pour la grande et la petite entreprise.

#### **2.4 Facteurs déterminant les forces financières :**

Les résultats de l'étude **Insee** démontrent que plus le créateur investit gros au démarrage et plus ses chances de survie sont importantes. Ainsi, sur l'ensemble des entreprises constituées avec moins de 2000 euros, 46 % subsistaient après 5 ans contre 67% pour celles créées avec au moins 80 000 euros. Autre élément intéressant selon l'Insee « les entreprises dont le nombre de salariés a augmenté au cours des 3 premières années franchissent, toutes choses égales par ailleurs, 1,6 fois plus souvent le cap des 5 ans que les autres. »

Une entreprise pérenne est créée par un homme âgé de plus de 35 ans et justifiant d'une expérience professionnelle dans un secteur d'activité proche de celle de son entreprise de plus de 10 ans. Le créateur est en priorité un homme actif au moment du démarrage. Il investit plus de 40 000 euros dans son affaire au démarrage et opte plus volontiers pour une société plutôt que pour un statut d'entreprise individuelle. Les créations qui se font avec un accompagnement résistent globalement mieux que celles menées seules.

Si la pérennité d'une entreprise dépend beaucoup de son secteur d'activité, du profil de son créateur et de l'investissement consenti au démarrage, d'autres critères entrent également en jeu pour s'assurer de sa réussite. Parmi ces critères, l'accompagnement au démarrage par la suite est déterminant. Comme nous l'avons vu plus haut, la première année

est celle de tous les dangers : 12% des entreprises ne passent pas le cap de leur premier anniversaire selon l'Insee.

Comment expliquer ce chiffre ? En fait, la création d'une entreprise nécessite des compétences multiples qu'un créateur ne peut à l'évidence pas maîtriser seul. Définition du projet, création d'un prévisionnel, étude de marché, analyse géomarketing, recherche de financement... tous ces éléments sont cruciaux pour s'assurer d'un bon démarrage mais aussi d'une bonne chance de survie à 1, 3, 5 voire 10 ans. Si l'on se fie aux résultats de l'enquête réalisée par la société d'études BVA pour le compte de l'association France Initiative sur des créateurs d'entreprises accompagnés en 2004, le taux de pérennité est largement supérieur à la moyenne nationale lorsque le créateur bénéficie d'un soutien au démarrage. Ainsi, parmi les entrepreneurs qui ont été suivis depuis 2004 par les plateformes d'initiative locale de France 72% des entreprises sont encore en vie cinq ans après leur création, avec le même chef d'entreprise à leur tête. « Un chiffre supérieur de 20 points à celui de l'ensemble des créateurs d'entreprise » comme le souligne France Initiative. Le même constat est relevé par les entreprises créées en franchise.

Ainsi, selon les chiffres officiels publiés par le Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, parmi les entreprises créées en 2002, 72 % des franchises et coopératives ont toujours une activité économique trois ans plus tard, contre 66% des entreprises créées en dehors d'un réseau.

Pour appliquer cette approche méthodologique avec le plus de succès possible, le propriétaire-dirigeant de l'entreprise, avec l'aide de ses principaux collaborateurs, complète chaque grille en apportant une appréciation la plus exacte possible sur chaque facteur observé. Il revient aux utilisateurs de retenir et de choisir les facteurs qui cadrent le mieux avec leurs activités. Cet exercice nécessite la participation active des membres de l'équipe de direction et l'appui de données et d'information pertinente pour justifier le résultat accordé. L'encadrement par un conseiller en management facilitera l'exercice et permettra d'identifier et d'élaborer la meilleure position stratégique pour votre entreprise. Il est très important d'analyser tous les facteurs et plus particulièrement les plus faibles et les plus forts de chaque groupe. Veuillez utiliser les espaces disponibles dans chaque groupe d'évaluation, afin d'identifier les facteurs critiques et les actions à prendre pour améliorer la situation.

L'exercice d'évaluation des quatre groupes de facteurs permet d'identifier la position stratégique dominante pour l'entreprise.

### 3. LES DIFFÉRENTES POSITIONS STRATÉGIQUES

Dans son approche économique, la **stratégie** est l'ensemble des méthodologies qui maximisent en univers conflictuel ou concurrentiel : c'est-à-dire face à un rival, un opposant, un adversaire, un concurrent ou un ennemi. Les chances d'atteindre un objectif donné malgré les actions de l'autre. Dans une acception plus classique, elle est la combinaison dans l'espace et dans le temps de moyens visant à soumettre la volonté de l'autre avec un minimum de ressources.

#### **3.1 Position stratégique agressive :**

Cette position est celle d'une industrie attrayante avec peu de turbulences et d'instabilité dans l'environnement. L'entreprise profite d'avantages compétitifs certains tout en étant appuyée par une très bonne situation financière. L'arrivée de nouveaux et d'importants concurrents pourrait bouleverser cette situation forte intéressante. L'entreprise se doit de profiter au maximum de toutes les occasions qui se présentent pour maintenir ou renforcer sa position stratégique. Elle peut en outre envisager des acquisitions dans son secteur, viser une expansion de marché plus large ou plus spécialisée, augmenter sa part de marché par l'addition de nouveaux produits, se concentrer davantage sur ses produits rentables et à potentiel de développement, mettre davantage l'accent sur sa stratégie de différenciation, envisager une stratégie d'intégration verticale ou de domination par les coûts.

#### **3.2 Position stratégique compétitive :**

Cette position est fortement dominée par les forces de l'industrie qui démontrent aux entreprises de nombreux intérêts d'y œuvrer. L'entreprise possède des avantages compétitifs dans un environnement très instable. Son principal facteur critique est sa situation financière moyenne. L'entreprise se doit d'investir dans sa productivité, réduire les coûts de fabrication, protéger ses avantages compétitifs, envisager la différenciation de ses produits, mettre au point un marketing de confiance pour ses produits, renforcer son équipe de vente, améliorer ou augmenter sa gamme de produits, se réseauter, fusionner avec une entreprise, etc.

Bref, l'entreprise se doit d'être vigilante, car elle ne peut capitaliser sur ses forces financières pour réussir. Sinon, cela pourrait la placer dans une position stratégique instable pouvant entraîner sa disparition.

### **3.3 Position stratégique conservatrice :**

Cette position est principalement marquée par une très bonne situation financière dans un marché stable avec peu de croissance. L'entreprise possède peu d'avantages compétitifs dans un environnement stable. L'entreprise se doit de profiter de sa force financière pour améliorer sa situation globale. Elle peut élargir sa gamme de produits, protéger et renforcer ses produits rentables, lancer de nouveaux produits, réduire ses frais, envisager de l'expansion dans des nouveaux marchés à potentiel de développement, élargir les marchés actuels. Bref, le dirigeant doit s'appuyer sur une analyse prudente des possibilités offertes et adopter une approche conservatrice.

### **3.4 Position stratégique défensive :**

Cette position est fortement marquée par l'absence d'avantages compétitifs et une faiblesse financière importante de l'entreprise dans une industrie peu attrayante et un environnement très instable. L'entreprise se concentre uniquement sur quelques produits dont les marchés possèdent peu de potentiel. Elle se doit, pour s'y maintenir, réussir à concentrer ses efforts sur le contrôle et la réduction des coûts des produits rentables. Elle doit segmenter davantage son marché ou se préparer à se retirer du marché, éliminer les produits non rentables, réduire fortement ses coûts, diminuer la capacité de production, liquider, désinvestir, établir de nouvelles alliances, trouver de nouvelles occasions peu coûteuses, sinon elle risque de disparaître.

Bref, ce deuxième chapitre nous a dévoilés que la stratégie se définit comme étant les plans pour atteindre des résultats en rapport avec les missions et les objectifs de l'entreprise. Beaucoup d'outils ont été développés dans le domaine de la planification stratégique pour les aider à mieux prévoir leur environnement et à mieux planifier leurs opérations afin d'atteindre leurs objectifs. Certaines de ces actions sont délibérées, prévues et planifiées. D'autres sont émergentes et répondent à des évènements non prévus auxquels la société réagit.

Dans le chapitre suivant, nous exposons les démarches générales adoptées pour

vérifier ces informations par l'approche méthodologique et pratique. En effet la méthodologie aura pour objectif de tester les instruments de travail retenus sur des échantillons, planifier les étapes de la recherche.

### **CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

La méthodologie désigne l'ensemble des outils utilisés et de la démarche adoptée pour mener le travail. Les disciplines scientifiques partent toujours des hypothèses, développent des méthodes, procèdent à des observations et aboutissent à des résultats. Ce présent chapitre intitulé, « La méthodologie d'approche » est une des phases la plus importante de la recherche. C'est de part cette méthodologie que l'on peut justifier et apprécier les travaux entrepris. La méthodologie est un prélude de la recherche proprement dite, elle structure le projet, elle nécessite l'établissement d'une démarche claire. Dans ce fait, la recherche documentaire, la collecte et le traitement d'analyse des données constituent l'essentiel de notre parcours d'étude.

#### **SECTION I: DÉMARCHE DE L'ÉTUDE**

Une recherche bien organisée suit un processus méthodologique bien défini. La raison d'être de la présente section réside dans la description de notre démarche méthodologique, par la justification du choix de la méthode de collecte de données

##### **1. TECHNIQUE DE COLLECTE DE DONNÉES:**

Dans le but de récolter les informations nécessaires à la réalisation de notre étude, nous avons fait appel à toutes les documentations disponibles et procéder à une enquête. Commençons par la documentation.

Les documents utilisés pour ce mémoire sont de diverses sources. Parmi ces sources, nous citerons les documents livrés par l'entreprise elle-même et l'internet.

##### **1.1 Recherche documentaire:**

C'est le point de départ de toutes nos investigations, ces résultats ont permis de baliser l'ensemble de cette étude. Ainsi, plusieurs documents ont été identifiés et consultés : les ouvrages généraux, les ouvrages spécifiques et les rapports d'activités. Ainsi que certains



sites Internet ayant trait à notre sujet de recherche, nous n'avons pas négligé les recueils de méthodologie qui ont été d'une grande nécessité.

### **1.1.1 Objectif de l'étude**

Notre travail de recherche consistera à analyser la politique d'approvisionnement, de gestion des stocks et la stratégie de développement au sein de la société en vue de proposer des solutions susceptibles de l'améliorer. Pour aborder ce problème, nous nous sommes fixés un certain nombre d'objectifs que sont : comprendre le système d'approvisionnement de la SECREN ; prendre connaissance du processus de production et de son plan d'action ; identifier les raisons qui justifient les problèmes posés ; enfin, trouver des approches de solutions à ces problèmes.

### **1.1.2 La recherche bibliographique**

Tout travail scientifique demande au moins un minimum de connaissances sur le sujet à traiter. De ce fait, l'activité a été débutée par la consultation des différents ouvrages concernant le sujet comme l'ouvrage de Paul FOURNIER et Jean Pierre MENARD la gestion de l'approvisionnement des Stocks Cette consultation a permis de se référer aux visions des auteurs sur le thème. De plus, la recherche bibliographique a été utile dans la définition des concepts, le traitement et l'étude de cas.

Les ouvrages consultés sont surtout basés sur « le système d'approvisionnement et la stratégie de développement », ainsi que tous ceux qui s'y rattachent. La recherche ne s'est pas limitée dans ce domaine car le sujet à traiter concerne toutes les activités de l'entreprise; ce qui nous a incités à élargir les recherches.

Cette technique a permis d'exploiter les différents documents en vue de faciliter et d'orienter la recherche.

### **1.1.3 La recherche Webographique**

Grâce à l'évolution de la technologie, le monde des recherches ouvre une opportunité d'élargir encore plus la connaissance dans une autre manière. Par l'intermédiaire de l'internet, la recherche sur web facilite la collecte de données, l'observation des articles et des cas relatifs au sujet.

L'internet est à la portée de tout le monde entier et accessible au public, permet de

capter les informations venant de l'univers.

La webographie constitue la principale source d'obtention des données qui a rendu faisable l'étude sur le processus d'approvisionnement et la stratégie de développement d'une entreprise. Elle nous a également permis de consulter des ouvrages sur ce thème, elle nous a permis de mieux énoncer le problème, de repréciser la formulation des hypothèses de travail et de cerner certains aspects du sujet d'étude. Pour avoir une connaissance approfondie du problème dans le milieu qui sert de cadre à notre travail, le recours à d'autres techniques de collectes de données s'est révélé nécessaire.

## **1.2 Les documents de l'entreprise:**

Pour venir parfaire nos travaux de recherches, il a été utile d'y joindre des écrits venant de la société en question, « SECREN S.A ». Pour compléter notre champ de connaissances sur le sujet d'étude, on a mis à notre disposition une fiche de présentation générale de la société ainsi que ses activités et une brochure de ses produits.

### **1.2.1 L'Entretien :**

L'objet de cet entretien est de nous permettre d'avoir les informations nécessaires pour mener notre étude à bien et aussi d'approuver que notre moyen d'analyse nous donne les résultats attendus pour la validation de l'hypothèse de recherche. C'est une entrevue entre 2 personnes dans laquelle un individu A déploie toute une stratégie orale pour extraire d'un individu B l'information qu'il détient. La relation est asymétrique et les 2 rôles ne peuvent pas être confondus. La préparation de l'entretien a pour but de favoriser une bonne entente entre les 2 interlocuteurs sur le sujet et de trouver les éléments utiles soit dans des archives personnels soit dans ses souvenirs. L'entretien de recherche, c'est celui que nous avons défini. Il vise à recueillir auprès d'un échantillon de la population ou auprès de personnes qualifiées des renseignements utiles à la recherche. L'entretien devrait prendre une forme de conversation plutôt que d'une interrogation. Personne concerné de cet entretien n'est l'ensemble des personnels de l'entreprise. Mais vu la situation et le temps qui est sévère nous n'avons pu faire l'entretien qu'avec quelques personnes, ces acteurs sont entre autres :

- le Chef de Service Transit Monsieur TOHIRAZA J. Emile qui nous a présenté le département approvisionnement et tous ses services.

- Monsieur Hervé RAMAMISON, Directeur Commercial qui nous a permis d'effectuer des recherches au sein de son département ;
- Monsieur Fabien Narcisse, Directeur du département marketing et des relations internationales qui nous a permis de collecter des données au sein de son département.

### **1.2.2 Le terrain :**

Le terrain est une étude sur la descente effectuée auprès de l'organisme d'accueil. Elle s'intéresse souvent à un groupe réduit, bien délimité, localisé et les études en profondeur.

L'étude sur terrain devient ainsi une observation directe, intensive par la technique de l'enquête sur échantillon, cas de l'entretien et du questionnaire.

Elle est la méthode classique de l'enquête. Elle peut se faire avant l'entretien ou le questionnaire proprement dit ou encore dans la pré-enquête. Elle peut être également effectuée simultanément avec ces 2 techniques citées auparavant c'est-à-dire l'entretien et le questionnaire.

#### 1.2.2.1 Pré-enquête

La pré-enquête est une phase de terrain dont le but est d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses valides, fiables, renseignées, argumentées et justifiées que l'enquêteur aura à réaliser pour vérifier ses hypothèses.

Lors de la pré-enquête, dont le questionnaire<sup>56</sup> est formulé à titre de la discussion, un tour d'horizon, des questions subjectives et objectives sont aussi préparées. Les interlocuteurs sont les responsables ou les chefs d'établissement au sein de chaque entreprise.

Cette méthode permet de réunir un maximum de personnes responsables afin de les interviewer sur les problèmes dans lesquels se trouvent leurs points faibles aussi bien dans le domaine des succès qu'ils ont enregistrés. Cette méthode paraît d'emblée difficile dans la mesure où il est possible de penser que les interlocuteurs ne pourraient pas avoir un certain temps pour se consacrer aux questions. Ainsi, les questions sont formulées dans des papiers pour les récupérer un autre jour. Cette méthode d'enquête indirecte fait passer du temps, mais les réponses écrites sont plus informatives.

Les questions proposées et posées sont d'ordre général et se rapportent sur la

---

<sup>56</sup> Voir le modèle à la page d'annexe.

situation globale de l'entreprise: le secteur d'activité, produit fabriqué, méthode d'accroissement du niveau de produit, plan stratégique.

#### 1.2.2.2 Enquêtes:

Au cours de cette enquête, deux types de technique, à savoir, l'entretien directif ou enquête fermée et l'entretien semi-directif ou enquête ouverte ont été utilisées. Dans l'entretien libre, l'enquêteur indique seulement le thème qu'il propose d'aborder et laisse le sujet entièrement libre d'orienter à sa guise l'exposé de ses opinions et ses explications. Le rôle de l'enquêteur est extrêmement délicat dans un entretien non dirigé. Il doit permettre au sujet d'exprimer entièrement et librement ses pensées. Par ailleurs, on parle d'entretien semi-dirigé lorsque l'enquêteur n'impose pas un ordre vigoureux aux questions mais orientera la pensée du sujet en tenant compte de ses intérêts, de sa personnalité.

Dans le but de compléter les informations recueillies par les recherches documentaires, nous avons entrepris des enquêtes sur la société. Cet outil de recherche nous a permis de recueillir les renseignements sur la description générale de la SECREN S.A et de vérifier les hypothèses de travail. Nous avons eu quelques entretiens avec des acteurs locaux jouant un rôle important en système d'approvisionnement et de stratégie de développement, pour juger les différentes opérations menées mais aussi pour déterminer leur position au niveau du département approvisionnement, commercial, marketing et relation internationale.

Notre questionnaire est structuré à la fois par des questions fermées, ouvertes et semi-ouvertes. Nous avons évité trop de questions ouvertes pour ne pas engendrer des refus de réponses et des réponses assez longues et variées. En outre, il existe un ensemble de questions que nous qualifions de questions de contrôle. Elles permettront de vérifier de la conformité des réponses ainsi que de leur cohérence. Le questionnaire se présente sous forme de rubriques :

La première vise à présenter les caractéristiques générales des entreprises. Elles sont dites d'identification. Nous avons choisi de les mettre au début du questionnaire pour mettre le répondant en confiance.

La deuxième porte sur l'organisation de l'entreprise. Elle comprend dans l'ensemble des questions se rapportant à la structure organisationnelle, aux objectifs à atteindre et ainsi que les missions

La troisième, majeure, vise à entamer la stratégie de développement en question (succès ou échec)

Une fois recueillies, les données ont été classifiées, traitées et analysées.

## SECTION II: MÉTHODOLOGIE D'EXPLOITATION DES DONNÉES

Selon GRAWITZ, la méthode est définie comme étant l'ensemble des opérations intellectuelles par lequel une discipline cherche à atteindre les vertus qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie. Elle peut être considérée comme un ensemble des règles indépendantes de toute recherche scientifiques visant surtout les processus et forme de raisonnements et perception rendant accessible les réalités à saisir.

### 1. MÉTHODE DE TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES:

Les informations récoltées à partir de la recherche documentaire et de l'enquête doivent maintenant être analysées de façon à obtenir plus de détails et de précisions sur les recherches menées. Nous commencerons notre analyse par les méthodes de traitement des données utilisées et poursuivrons par la suite l'outil de diagnostic S.W.O.T (Strenght, Weakness, Opportunities, Threats)

#### **1.1 Processus de traitement des données:**

Les données collectées auprès de la SECREN S.A relatives à leur activité principale et de diversification, les documents consultés et les enquêtes, constituent les sources d'informations ou des données. Elles sont constituées par des taux estimatifs suivant les informations totalement obtenues:

- Données consultées directes 25% (Internet);
- Documents consultés ou feuilletés 25%;
- Données obtenues par enquêtes 50%.

Les données ou les informations brutes issues des données collectées, documents consultés et enquêtes sur terrain passent par un traitement qui permet d'avoir des données traitées. Les données disponibles, bien classifiées et arrangées s'obtiennent ainsi, elles ne peuvent servir qu'après un traitement qui permet de faire une bonne analyse des données en vue de répondre de façon précise aux différentes questions soulevées par ce travail.

L'interprétation et la rédaction proprement dite, pour effectuer la description et l'analyse, s'en suivent.

### **1.2 Traitement des résultats d'enquêtes**

Le terrain d'enquête se fixe à la SECREN S.A Madagascar, plus précisément à Diego-Suarez. Assurément, l'assemblage des données s'accomplira dans cette zone. Mais puisque nous ne disposons pas d'un répertoire tout fait de ce dernier, une descente en entreprises s'impose.

D'une part, les données générales collectées sur l'échantillon visent à élaborer le profil de la société. D'autre part, notre enquête en entreprises est centrée sur le fonctionnement global de son approvisionnement et sa stratégie de développement.

Notre choix se boucle sur une enquête par questionnaire spécifiées, caractérisées et élaborées à partir des hypothèses que nous souhaitons vérifier.

Évidemment, notre questionnaire porte essentiellement sur le système d'approvisionnement et de la mise en œuvre d'une stratégie de développement de la SECREN et les informations s'y rattachant.

Dans l'élaboration du questionnaire, nous avons commencé par des questions courantes pour terminer par des interrogations particulières. Par ailleurs, notre questionnaire est composé de questions fermées à choix binaire, de questions fermées à choix multiples permettant éventuellement au répondant d'expliquer son choix et de questions ouvertes offrant au répondant la possibilité de s'exprimer librement. Notamment, les 23 questions du questionnaire est disponible en annexe.

### **1.3 Traitement des données de la documentation et de la webographie**

Pour développer notre thème et la réalisation du plan de travail, nous avons jugé utile de recueillir le maximum d'informations possibles sur le sujet de notre mémoire. Cela a été rendu possible grâce à des documentations diverses.

Le traitement des données doit être prioritaire dans un travail de recherche, parce que c'est à partir d'elle que nous pouvons établir toute la suite du travail. Il existe plusieurs façons d'élaborer un traitement des données, par exemple, la consultation des différents ouvrages, des sites web, la navigation sur internet. Ces données recueillies subissent de transformations de la part du chercheur.

Pour notre part, nous avons passé en revue quelques ouvrages pour mieux approfondir les notions théoriques se rapportant à notre thème. D'autres livres nous ont permis de nous inspirer sur la manière de concevoir et d'exécuter notre mémoire.

Notre exploration et traitement documentaire a été effectuée dans de multiples endroits telle que la bibliothèque universitaire (B.U), notre premier centre de recherche, et au centre d'étude et de recherche en gestion.

Les recherches sur Internet ne sont pas non plus en reste car c'est un champ d'investigations non négligeable vu l'évolution de la technologie dans le monde actuel. Étant donné que l'internet offre à ses utilisateurs des informations mises à jour, celles ayant des rapports avec notre thème méritent donc d'être considérées dans l'élaboration de notre ouvrage. L'utilisation du web et du site ont permis de connaître à mieux le thème du mémoire, ainsi que les sociétés visitées. Pour toute recherche sur internet, il faut tenir compte des éléments ci-après : le nom de l'auteur de la page Internet ; le titre de la page sur le site ; le nom du site, la date de mise à jour (date de consultation) et l'adresse.

#### **1.4 Traitement des données par l'outil de diagnostic SWOT:**

La méthode SWOT ou FFOM est un des outils de diagnostic le plus fréquemment utilisé. L'analyse FFOM est un outil couramment utilisé en planification stratégique et ailleurs. Elle permet de repérer les facteurs qui ont une influence stratégique sur l'entreprise. Les facteurs peuvent être d'origine interne : Forces et Faiblesses ; ou d'origine externe : Opportunités et Menaces de l'environnement. Le repérage des forces et des faiblesses de

l'entreprise peut se faire au travers ses fonctions et de ses articulations. Ce modèle de diagnostic nous permet de faire une analyse sur notre sujet d'étude.

Après une lecture et des relectures subséquentes des documents, les documents collectées seront classifiés selon leur degré d'importance afin d'en tirer des interprétations logiques et pertinentes.

### **1.5 Interprétation selon les résultats des données traitées**

Après avoir rassemblé les données qualitatives et en avoir dégagé les idées, nous allons les interpréter. L'interprétation établit les enseignements à tirer des explications et les réponses apportées à la problématique de l'enquête. Dans cette partie, nous traiterons des procédures d'interprétation des résultats.

#### **1.5.1 Fondements**

La procédure d'interprétation des résultats fournit une lecture globale des données en éclairant et en complétant ses conclusions à la lumière des objectifs de l'étude. Il s'agit de dépasser les résultats premiers et immédiats de l'enquête (les propos des entretiens ou les comportements observés), et de proposer des recommandations.

La méthode interprétative est une approche nouvelle d'analyse qualitative (Denzin, Lincoln 1994)<sup>57</sup>. Elle est fondée sur un système d'explication général qui va au-delà des données et qui les généralisent. À l'aide du jugement de l'analyste, elle fait la synthèse entre les idées fortes du terrain et le contexte stratégique ou théorique dans lesquelles elles s'inscrivent. Il s'agit d'un diagnostic pas à pas des solutions partant de la description fidèle des interviews ou des observations et en déterminant les conséquences du point de vue des choix stratégiques ou des concepts théoriques

#### **1.5.2 Interprétation Factuelle**

---

<sup>57</sup> DENZIN, N.K., LINCOLN Y.S., et Al (2005), *Handbook of Qualitative Research*, 3rd Edition Sage Publications, Thousand Oaks, CA



L'interprétation factuelle est la suite logique de l'analyse de contenu (Wolcott 1994)<sup>58</sup>. Elle détermine par écrit ce que l'on comprend des données et ce qu'elles veulent dire. Elle commente les résultats (le point de vue des interviewés) en fonction des questions posées par l'enquête. Elle procède à un diagnostic des informations analysées et les classe en identifiant les plus et les moins, les points forts et les points faibles, les hypothèses vérifiées ou non validées (Buber, Gadner, Richards, 2004)<sup>59</sup>.

Une fois les résultats interprétés, les solutions apparaissent avec leurs limites et leur faisabilité. Plusieurs scénarios sont possibles.

### **1.5.3 Spécificités de l'interprétation marketing**

Quelques soient l'étude qualitative et sa problématique, la discussion et la synthèse des résultats reposent sur une compréhension globale des forces qui les influencent (ANDREANI, CONCHON, 2001)<sup>60</sup>. En marketing, ces forces sont au nombre de 4 : le client, les concurrents, les marques et les facteurs d'environnement. L'étude de ces 4 contextes permet de valider l'interprétation. Sans cette évaluation générale, les informations ont une portée limitée et sont difficilement généralisables en l'état.

#### Segmentation des clients

L'étude apprécie ses résultats à l'aide de la notion de segmentation des clients. L'hypothèse est qu'il existe des groupes de réponses ou de participants qui ont des opinions ou des comportements semblables et d'autres qui en sont différents. L'interprétation marketing consiste à mettre en évidence et à tenir compte de ces différences. On parle de segmentation pour classer les données en groupes homogènes. Les critères peuvent être des besoins, des motivations, des critères de choix ou des attentes semblables. Ce peut être aussi des critères qui influencent les comportements, les habitudes d'achat comme les gros, moyens, petits consommateurs. Il y a enfin des critères liés à l'échantillon tels que les critères

---

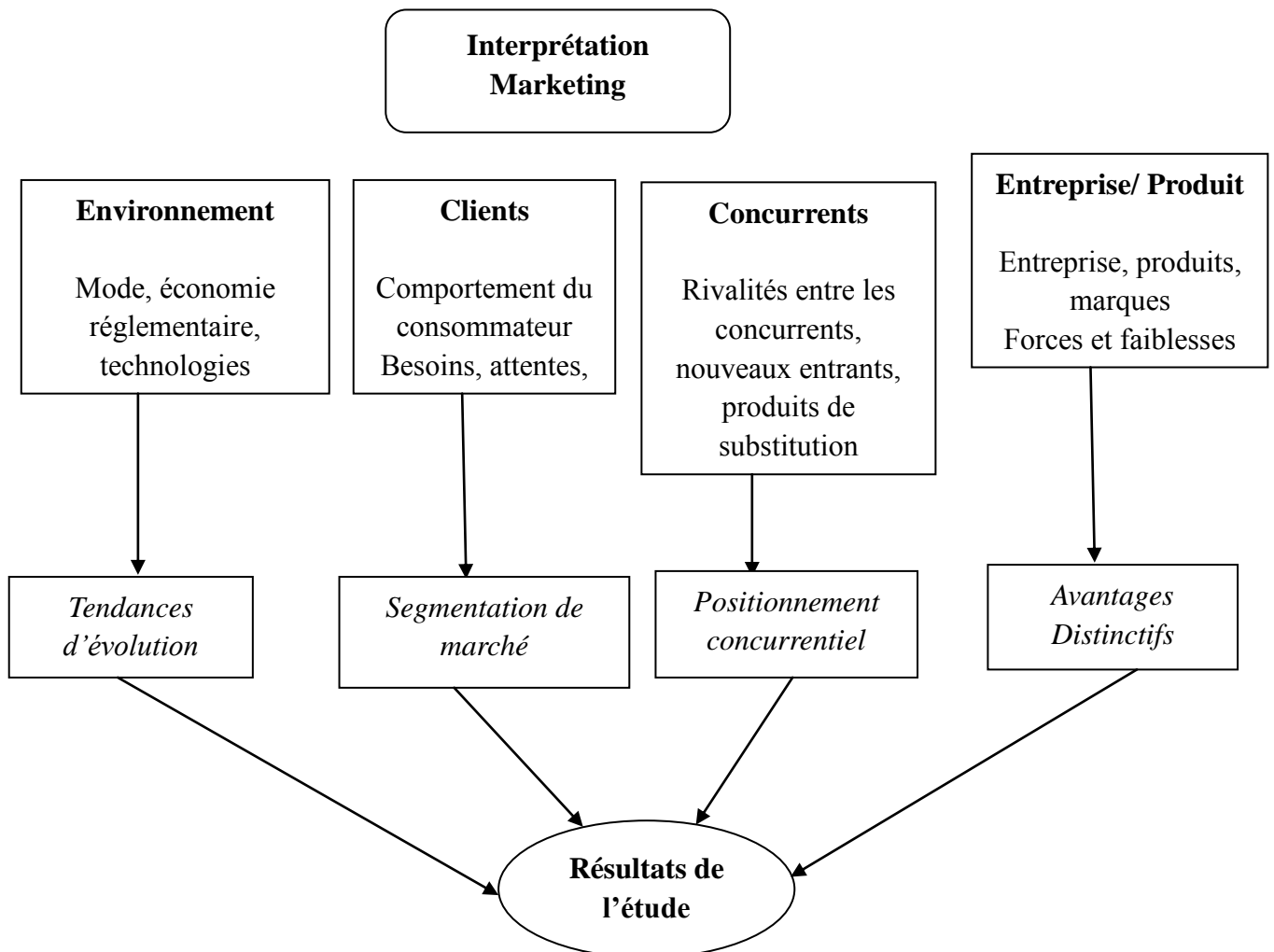
<sup>58</sup> WOLCOTT HF (1994), *Transforming Qualitative Data : Description, Analysis and Interpretation*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA

<sup>59</sup> BUBER R, GADNER J, RICHARDS L (2004), *Applying Qualitative Methods to Marketing Management Research*, Palgrave Macmillan

<sup>60</sup> ANDREANI JC, CONCHON F, 2001, *Les Etudes Qualitatives en Marketing*, Cahier de recherche ESCP-EAP, N° 01-150

socioéconomiques (âge, sexe, revenu, région, habitat...) ou les critères socio-culturels (personnalité, valeurs, groupes sociaux...).

Figure 1 : **Interprétation Marketing**



Source : Méthodes d'analyse et d'interprétation des Études Qualitatives état de l'art en Marketing Jean-Claude ANDREANI, Professeur au Groupe ESCP-EAP, Directeur de l'Institut INSEMMA Françoise CONCHON, Directeur d'Études, Institut INSEMMA

## 2. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Une fois les résultats d'une investigation recueillis, on les a mis en perspective en les reliant au problème étudié et à l'hypothèse formulée au départ: c'est l'étape de l'analyse des résultats. Cette analyse permet notamment de faire apparaître l'influence de certaines variables ou de certains facteurs sur le phénomène étudié. Il faut ensuite interpréter ces résultats, c'est-à-dire faire le rapport entre l'analyse des données, la problématique et le champ d'investigation au sein duquel la recherche s'est développée. Interpréter les résultats, c'est en fait énoncer les conséquences théoriques et établir les avenues de recherche suggérées par les résultats. L'analyser des résultats de nos recherche consiste à «faire parler» les données recueillies qui a confirmer l'hypothèse de recherche. Pour cela, nous avons longuement et minutieusement examiné ses données. Les données ont été vérifiées et vérifiées pour s'assurer de leurs fiabilités. Ensuite, on s'est familiariser avec ses données: sans précipiter l'analyse, l'interprétation, et plutôt prendre le temps de maîtriser les données recueillies, pour s'assurer de ne passer à côté d'aucune constatation ou d'aucune question importante.

L'interprétation des résultats de recherche ne doit pas être confondue avec leur analyse. L'analyse des résultats consiste à rendre compte des données par rapport à l'objet de recherche; leur interprétation consiste: à en livrer le sens dans le contexte théorique de la recherche; à en livrer le sens en rapport avec la problématique de recherche et à faire ressortir les pistes de recherche sur lesquelles les résultats nous amènent. En d'autres mots, il s'agit d'insérer les résultats obtenus dans la problématique d'ensemble, de montrer leur pertinence dans la discipline concernée, et d'indiquer quelles recherches nouvelles pourraient être entreprises sur la base de ces résultats.

Pour arriver à cela, il faut revenir au point de départ: en quoi les résultats obtenus permettent-ils de répondre à la question de recherche? Quelle est leur contribution à la solution du problème de recherche? Comment la problématique s'en trouve-t-elle enrichie? Quel concept faudrait-il ajouter ou modifier au sein de la théorie? Comment la théorie se trouve-t-elle modifiée par ces résultats? Quelles recherches faudrait-il maintenant entreprendre? Répondre à ces questions, c'est faire l'interprétation théorique des résultats.

Bref, ce troisième chapitre nous a dévoilé les techniques ainsi que les moyens utilisés lors de la réalisation de l'ouvrage. La technique de collecte de données s'est débuté par la recherche documentaire suivie d'une enquête tandis que les méthodes d'analyse ont été traitement des données, l'outil de diagnostic SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) et leurs interprétations.

### **CONCLUSION PARTIELLE**

Un point final sur ce chapitre, la gestion des approvisionnements et des stocks a été détaillée. L'approvisionnement et le stockage des intrants et produits finis constituent une action d'importance capitale. En effet, les stocks constituent des valeurs d'exploitation à gérer. Toutefois, leurs existences engendrent des coûts. Lorsque des stocks sont moins importants, l'entreprise est menacée de rupture de stock, ce qui désorganise le processus de fabrication. Cette rupture crée des coûts supplémentaires et surtout entache l'image de marque de l'entreprise. Une stratégie d'innovation permet de favoriser la production d'idées en fonctions d'objectifs à atteindre. Elle a pour but de répondre aux besoins et attentes de sa clientèle, d'améliorer ses façons de faire et son niveau de performance et de se différencier de ses concurrents.

La méthodologie reflète les idées des auteurs, apporte des arguments convaincants permettant de vérifier la cohésion et la cohérence du contenu. Donc, dans cette première partie, il sera décrit avec exactitude, comment le problème a été abordé, quelles sont les méthodes et instruments employés, quelles sont les traitements appliqués aux données recueillies.

**PARTIE II: SYSTÈME  
D'APPROVISIONNEMENT ET  
STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE  
LA SECREN S.A**

Dans cette partie, notre devoir se focalisera sur la présentation générale de la société SECREN S.A proprement dite (section 1<sup>ère</sup>). Comme toute étude de cas, la connaissance de l'entreprise s'avère importante parce qu'il est nécessaire d'être au fait de sa situation générale. C'est pourquoi le premier chapitre nous permettra de développer successivement l'identification de la société, sa structure organisationnelle ainsi que les moyens de production de ses activités principales (2<sup>e</sup> section). Quant au second chapitre, son objectif repose sur la présentation des informations obtenues durant les descentes sur terrain. Elle est destinée à apporter une narration et un exposé des faits observés sur la manière dont l'entreprise s'approvisionne et présente comment elle assure l'efficacité et l'efficience de ses achats. Ce chapitre se présente en deux(02) sections. Le premier sera consacré au rôle stratégique de la fonction achat dans l'entreprise (section 1<sup>ère</sup>). Le second a trait aux actions mises en œuvre pour développer l'entreprise (section 2<sup>e</sup>). La discussion permettra d'analyser les résultats et de discuter sur ce qu'ils signifient, autant pour le problème spécifique que pour un contexte plus global. Ce dernier chapitre du devoir, se focalisera donc d'une part sur la discussion des résultats d'évaluation qui comprendra l'analyse SWOT, qui mettra en évidence les forces, les faiblesses, les opportunités et menaces de l'entreprise (section 1<sup>ère</sup>). Et de l'autre, sur les solutions appropriées constituées par les diverses perspectives et recommandations sur la base des discussions émises en vue d'une amélioration de l'image et partant de l'avenir de la société (section 2<sup>e</sup>).

## CHAPITRE I : DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

La SECREN S.A est devenue le lieu incontournable de production de notre économie. La situer parmi tant d'autres sociétés fera l'objet de cette première partie : la SECREN S.A, sa naissance, son évolution dans le temps et dans l'espace, son organisation, ses moyens de production, puis enfin ses activités.

L'identité reflète ce que nous sommes réellement et confirme le premier pronom personnel « je ». Avoir une identité ou développer une identité forte signifie qu'une société veut être reconnue pour ce qu'elle est, à l'extérieur comme à l'intérieur. Révéler l'identité de la SECREN SA sera la teneur de cette première partie. Nous décrivons la société telle qu'elle est, en détaillant toutes ses caractéristiques.

### SECTION I : PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

L'analyse de la situation existante est un moyen pour connaître plus l'actualité sur la société en question. Cette analyse nous permet de savoir plus les problèmes rencontrés par la société. Dans cette analyse nous permet aussi de savoir comment la société fonctionne et de quelle procédure y utilise pour effectuer leur travail.

#### 1. HISTORIQUE ET CARACTÉRISTIQUE DE LA SOCIÉTÉ<sup>1</sup>

La SECREN S.A est une société spécialisée dans la construction et la réparation navales. Ce chapitre est consacré à la présentation générale de la société, à travers son évolution historique, ses caractéristiques et sa politique de travail.

##### **1.1 Historique**

En 1900, à cause de la tension diplomatique entre la France et l'Angleterre, il fut décidé d'installer sur le nord de Madagascar (Diego-Suarez) un grand ARSENAL maritime.

Les français commencèrent les travaux de bassin Radoub depuis 1905 et ils furent achevés en septembre 1911. Le chantier de guerre fut créé vers 1916. La première utilisation de ce bassin fut cédée à la société de chantier et atelier du bassin (SCAB), après huit ans pour une durée de dix ans. Par la suite le bassin a été transmis au civil.

Après la seconde guerre mondiale, Diego-Suarez devint un point d'appui de la métropole (France), car sa structure géographique l'impose; la marine française créa la Direction des Constructions et Armes Navales (DCAN). Elle fut responsable de l'arsenal et bénéficie de tout un parc de machines récupérées chez les allemands. Un programme d'extension des ateliers de l'arsenal fut entrepris pour en faire, effectivement, un arsenal de

---

<sup>1</sup> **Source** : SECREN S.A Département commercial, avril 2011

réparation des bâtiments de la marine française.

En février 1975, dans le cadre du renouvellement des accords de coopération et suite à l'évacuation de la base française à Diego-Suarez, le gouvernement malgache a nationalisé l'arsenal. Il a alors pris le nom de la Société d'Exploitation pour la Construction et la Réparation Navales (SECREN). La décision d'inspiration nationaliste viendra modifier la structure économique de Madagascar. L'État a créé plusieurs organismes financiers et de gestion pour le support de l'Étatisation. Parmi ce support, il y a l'Office Militaire National pour l'Industrie Stratégique (OMNIS) qui a été créé, à cette époque, et il est devenu la tutelle de la SECREN, depuis l'année 1976.

La nouvelle orientation économique du pays entre 1972-1982 était basée sur deux axes fondamentaux : le nationalisme et le socialisme ; l'idée force consistait à la maîtrise de l'économie.

En 1978, cette société est transformée en entreprise socialiste et porte le nom de « Société d' Études de Construction et de Réparation Navales » dont la propriété est détenue entièrement par l'État. Depuis sa naissance en 1975, la SECREN a connu des difficultés majeures, qui se sont aggravées au fil des années, comme :

- Affaiblissement notoire du plan de charge dû principalement à la perte de clientèle constituée par les navires militaires français, ainsi que la clientèle traditionnelle la DCAN.
- Vétusté des équipements de production.
- Sureffectif dû au maintien du personnel de la DCAN pour atténuer la psychose sociale causée par le départ subit et brutal de la marine française et également au changement d'objectif de la SECREN.

Ainsi, en 1985, cette société a connu un regain d'activités avec le programme thonier et la politique d'ajustement structurel du Fonds Monétaire International (FMI) et de la Banque Mondiale, avec la Caisse Centrale de Coopération Économique (CCCE), dénommée actuellement Agence Française de Développement (AFD).

Pour améliorer sa situation financière dégradée, elle a reçu des prêts de dix millions cinq cent mille francs français, en 1985, et 25 millions de francs français en 1987.

Ces prêts ont été contractés auprès de la CCCE et étaient destinés à la réhabilitation, à la reconstruction des stocks, et à la formation.

La SECREN a signé un contrat avec des partenaires étrangers afin de faciliter le contrôle de la CCCE pour le décaissement de fonds : partenariat avec le Sud Marin International (SMI), le 11 décembre 1987, puis renouvellement en 1991. Ce sont des



partenaires étrangers de la société en matière d'approvisionnement, de techniques et de prospections commerciales étrangères. Malgré les résultats encourageants, la situation financière de la SECREN est restée profondément dégradée.

Face à cette situation, l'État malgache a réalisé, en 1988, l'assainissement financier de la SECREN. Il s'inscrit dans la politique d'ajustement structurel, dans le cadre des accords avec les bailleurs de fonds qui consistaient à redresser le secteur des Entreprises d'État, en tant que mesures principales d'accompagnement. À partir de cette période, l'image de marque de la SECREN s'est rehaussée. Les thoniers français et espagnols étaient restés fidèles et les autres bateaux étrangers avaient repris confiance au chantier naval de la SECREN. L'afflux en masse des clients avait entraîné, à un moment donné, la saturation de la capacité du chantier.

La société fut touchée par les événements de 1991-1992, elle était sous la tutelle de la Présidence, pendant cette époque. S'ensuivit la nomination de Monsieur Régis KILOBO à la Direction générale de la SECREN. L'adoption par l'État de la politique de libéralisation de l'économie avait entraîné un changement au niveau des entreprises socialistes dont la SECREN en fait partie.

En 1994-1995, la SECREN devint une Société Anonyme et prit le nom de « SECREN S.A ». Dans le cadre de la régularisation de sa situation juridique, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires tenue le 28 avril 1995 a approuvé ses statuts en tant que Société Anonyme. Ainsi, fut nommé le Directeur Général (DG) Jerome Nosy HARINONY. Cette même année est marquée par : l'obtention du trophée EUROMARKET AWARD délivré par « EUROPEAN MARKET RESEARSH CENTER » (EMRC) à Bruxelles et l'accord de partenariat avec TSI (Trading Service International).

En 1996, le comité des prix J.BAN a décerné à la SECREN S.A le trophée de la qualité Arc de l'Europe, en Espagne. En mai 1997, nomination d'un Directeur Général Monsieur Jean Robert GARA. Le 30 mai 1997, signature d'un contrat de partenariat entre la SECREN et MG international.

En 2001, un nouveau Directeur est nommé : Monsieur Pierre TONIZATOVO, suite aux événements de 2002 et aux conséquences économiques de ceux-ci sur la société, la SECREN a traversé des moments critiques, durant cette époque.

Après l'installation du nouveau régime en 2002, un nouveau Directeur Général est mis place à la SECREN, en 2003, Monsieur Charles Hilaire SOLOHERY. L'entreprise s'est déclarée apte face à la crise de 2002 et des améliorations ont été constatées à partir de 2003.

En août 2008, la SECREN est dirigée par un nouveau Directeur Général, Monsieur Aboubakary ASSANY.

À partir de l'année 2010, Monsieur Abel NTSAY est nommé nouveau Directeur Général de la SECREN S.A.

### **1.2 Les caractéristiques de la SECREN S.A**

La SECREN S.A, de son nom commercial, est dénommée socialement « Société d'Études de Construction et de réparation Navales ». Son siège social se trouve à Antsiranana, plus exactement à la rue Lavigerie, Bp : 105, 201 Antsiranana avec le numéro de Tel : (0026120) 82.293.21 ; Fax : (0026120) 8229326 ; Email: [secren@moov.mg](mailto:secren@moov.mg); NIS: 351.11.71.1975.0.00002; NIF : 1050.04159 ; RCS : 2002.8.0079.

Elle possède également une agence implantée à Antananarivo au 180, route circulaire Bp: 5002 Ankorahotra 101 Antananarivo; Tel: (0026120) 22.270.77 / 22.627.40; Fax: (0026120) 22.274.99; Email : [secren.tana@moov.mg](mailto:secren.tana@moov.mg).

#### Forme juridique

Toute entité ou une personne morale, lors de sa création, définit sa forme juridique, faisant partie des éléments qui caractérisent une société. Actuellement, diverses formes de société existent à Madagascar, entre autres, la société anonyme (S.A.), la société à responsabilité limitée (Sarl), la société des personnes ou société en nom collectif (SNC), etc. Mais l'attribution de la forme juridique de la société dépend de certains critères à savoir : le nombre des associés ou des actionnaires et Le montant du capital social.

À titre d'exemple, **pour constituer la Sarl** : minimum deux (02) associés et au maximum cinquante (50) ; Le capital social est fixé à deux millions Ariary.

**Pour constituer la S.A** : minimum sept (07) actionnaires qui n'acquièrent pas, de ce fait, la qualité de commerçant ; Le capital social est fixé à dix millions Ariary.

#### ▪ Capital social

En général, toutes les sociétés sont régies par une règle générale basée sur les contrats de société de l'article 1832 du code civil : « la société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune ou société des biens pour leur industrie, en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. Les actes peuvent aussi les engager à contribuer à la perte ». La SECREN S.A est une société anonyme dont l'État figure parmi les actionnaires. Son capital se chiffre à 400.000.000 Ar, divisé en 20.000 actions. La répartition de ce capital se présente comme suit, au 31.décembre 2001<sup>2</sup> :

---

<sup>2</sup> SECREN S.A Structure, potentialité et ressource – 2008, p5.

**Tableau 2** : Répartition du capital de la SECREN S.A

ACTIONNAIRES	NOMBRE D' ACTIONS	POURCENTAGE	MONTANT	NOMBRE DES ACTIONNAIRES
ÉTAT	7.500	37,50	150.000.000	5
OMNIS	5.300	26,50	106.000.000	3
CNaPS	4.050	20,25	81.000.000	2
SGR ex BTM	2.500	12,50	50.000.000	1
SOFIR ex BFV	650	3,25	13.000.000	1
<b>TOTAL</b>	<b>20.000</b>	<b>100,00</b>	<b>400.000.000</b>	<b>12</b>

*Source* : SECREN – Direction Générale, avril 2011.

Ce tableau nous montre la répartition du capital de la SECREN SA. L'État détient le plus grand nombre d'action dans la société, ce qui fait de lui l'actionnaire majoritaire de la SECREN. L'État doit toutefois prendre ses décisions en tenant compte, bien évidemment, des intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires minoritaires.

## 2. LA POLITIQUE DE L'ENTREPRISE ET PRÉSENTATION DE SES OBJECTIFS

La politique et l'objectif d'une entreprise se définit comme un ensemble des grands principes directeurs qui orientent l'action de l'entreprise et qui se déclinent en termes de mission, de vocation, de métier, de normes de comportement, de vision future de l'entreprise par son leader.

### **2.1 La politique de l'entreprise**

La SECREN S.A doit s'impliquer et s'intégrer aux changements que requiert la mondialisation, pour faire face au nouveau millénaire. Ces changements doivent s'infiltrer dans la mentalité, dans la manière d'approche, puis dans la manière de faire et de produire. De ce fait, la SECREN S.A doit se procurer divers paramètres de qualité qui sont à l'origine de bonne référence, dans le domaine d'activités auxquelles elle évolue. C'est à ces conditions qu'elle peut se faire une place dans le rang maritime internationalement reconnu actuellement.

La Direction générale de la société entend actuellement relever plusieurs défis qui peuvent être résumés au travers des points suivants<sup>1</sup> : offrir une prestation de qualité, en honorant, avant tout, les délais d'exécution des travaux, tout en respectant les normes de qualité requises.

<sup>1</sup> SECREN S.A, décision de la Direction Générale, « restauration de l'organigramme ».13 janvier 2010.

La SECREN S.A vit actuellement une phase de révolution avec des ambitions commerciales innovantes, ce sont les dirigeants de la société qui coordonnent et orientent leurs subordonnés dans la gestion et dans la réalisation de la politique générale de la société. Pour se faire elle doit offrir des produits à des prix compétitifs, en maîtrisant bien les divers coûts dans le processus de fabrication et de prestation des services ; offrir des produits de qualité basés sur un personnel bien qualifié et expérimenté, en utilisant des équipements et des machines, suivant des technologies de pointe et en augmentant la productivité ; se lancer dans le processus de qualification, reconnue internationalement, grâce à ses produits et ses prestations. Implanter chez le personnel la nécessité, la volonté de travailler dans un esprit de compétitivité et de bon rendement, à l'égard de l'entreprise et de son environnement très concurrentiel.

## **2.2 Présentation de ses objectifs**

La SECREN S.A, de par sa forme juridique et par ses activités est qualifiée de société à but lucratif. Par son service de savoir-faire, en comptant les années d'expériences, elle assure, par le biais de ses activités, la satisfaction de sa clientèle.

Comme toutes les entreprises commerciales, elle a aussi des objectifs qui sont de: répondre aux besoins et au développement de la société, satisfaire les exigences et les attentes des clients, redorer la SECREN S.A, tant au niveau national qu'international, et offrir un service de qualité et être compétitif au niveau international.

Les objectifs consistent toujours d'essayer de faire mieux, notamment à réaliser un résultat supérieur à celui de l'année précédente. Ils sont aussi établis dans le but de rationaliser le système et mettre en œuvre des stratégies, c'est-à-dire faire en sorte que les charges soient proportionnelles à la production effectuée, tout en satisfaisant les clients actuels et de conquérir une nouvelle clientèle

## **SECTION II : ORGANISATION AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ**

Pour gérer une entreprise, il faut l'organiser et diviser les tâches, coordonner le travail, répartir les responsabilités et les pouvoirs, mettre en place des procédures de travail entre les services, des circuits d'information et de coordination. La structure d'une entreprise doit être une aide pour toutes ces activités. L'organisation selon les théoriciens de « l'école classique » est un principe de management pour augmenter la performance de l'entreprise.

L'organisation est présentée comme scientifique par Taylor, ce système a pour objectif d'améliorer la gestion de la production et d'éviter la flânerie des employés. L'organisation scientifique du travail (OST) repose donc sur trois principes qui sont : la

division du travail, la gestion du personnel et le système de contrôle.

Selon Henry MINZBERG (auteur Américain) une organisation est un acte de raison c'est-à-dire tout doit être rationnel. L'entreprise est une organisation, l'entreprise a une organisation et l'entreprise est organisée.

## 1. STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

La structure d'une organisation est l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, coordonne et contrôle ses activités.

### **1.1 Définition :**

L'organisation est une structure qui englobe les procédures, les méthodes relatives au travail et à la communication entre les postes. C'est aussi concevoir et mettre en place les différentes procédures et méthodes pour atteindre un but explicite et bien déterminé. Organiser consiste à déterminer la place et le rôle de chacun dans une entreprise ; plusieurs missions sont assignées à l'organisation. Elle peut favoriser l'établissement d'un réseau efficace de la communication entre les éléments de l'entreprise. L'ensemble des liaisons permettent au personnel de la société de maintenir l'unité, quelle que soit la hiérarchie.

### **1.2 La structure de la SECREN S.A :**

La SECREN se présente sous une structure fonctionnelle qui repose sur le découpage de l'organisation par grande fonction (de la production à la commercialisation) où la Direction Générale assure la coordination. Le nombre des différentes fonctions dépend des besoins de l'entreprise. Elle se présente comme suit, sous forme simplifiée.

## 2. LES MOYENS DE PRODUCTION ET LES PRINCIPALES ACTIVITÉS DE LA SECREN S.A

La SECREN S.A est parmi l'un des grands chantiers navales de l'océan-indien, grâce aux immenses capacités de son bassin radoub. Cela se vérifie par les moyens dont elle dispose pour accomplir ses activités.

Suivant l'organisation qu'elle dispose, la SECREN S.A possède des moyens pour assurer sa production.

### **2.1 Les moyens de production**

Elle assure tous les travaux de réparation, qui englobent 80% de son C.A. On peut dire que c'est la direction la plus productive.

### **2.1.1 L'infrastructure :**

Les responsabilités de cette direction au sein de la SECREN sont : la prospection, la conservation des biens corporels, puis l'entretien, la gestion de l'eau et de l'électricité, et la coordination et la méthode.

#### **2.1.1.1 Les immeubles**

La SECREN S.A dispose d'environ 90.000m<sup>2</sup> de terrain, au total. Sur ces terrains, la surface couverte par les ateliers est de 40.000m<sup>2</sup>. Les immeubles constituent pour la société, un patrimoine considérable, tant pour la production que pour les services administratifs. À son compte la compagnie comptabilise : un bassin radoub aussi important en longueur, qu'en largeur, et en tirant d'eau ; une capacité d'accueil des thoniers de 80m environ, six chalutiers, deux bateaux portes qui assurent la fermeture du bassin, pour tous les travaux en cale sèche ; Un local de pompage qui pompe l'eau dans le bassin ; des bâtiments d'administration pour les employés non productifs, de bâtiments industriels et les différents ateliers ; des logements qui constituent la cité « **la glacière** ». Ces logements sont destinés aux cadres de la société. Ils abritent 80 familles environ et la cité se présente comme un des plus beaux quartiers de la ville.

La société possède également, plusieurs hectares de terrain sur les plages « **d'Ampasindava** » et de « **Ramena** ». Sur ce dernier est bâti une vingtaine de bungalows appartenant à la société.

#### **2.1.1.2 Les matériels**

Ce sont les matériels indispensables dans la construction et la réparation navale de la SECREN S.A.

##### **2.1.1.2.1 Les grues**

Deux grues sur rails assurent tous les travaux de débarquement de diverses pièces et de matériels entre : Le bord et l'atelier ; Le bassin et le quai ; Les différents ateliers. Ces grues arrivent à pivoter sur un angle de 360° et à soulever jusqu'à 18 tonnes de charge, on les appelle grues Clyde.

Trois grues sur routes dont : deux grues Pinguely (ce sont des engins de levage pour faciliter la circulation et le déplacement des matériels dans le chantier, ils peuvent soulever jusqu'à 28 tonnes), et une grue PPM pouvant soulever une charge de 45 tonnes. Les grues sur roues assurent les travaux de manutention du bateau à quai et pour déplacer les filets de pêche des thoniers, tous travaux de manutention à l'intérieur et en dehors du chantier.

### **2.1.1.2.2 Les groupes électrogènes :**

Ces groupes alimentent en énergie tout le chantier, les bureaux, même les logements de la cité « la glacière », ils fonctionnent sans arrêt (24h/24). Cependant le responsable a trouvé le moyen de les faire fonctionner en relais. Ces groupes électrogènes sont énormes et génèrent autant d'énergie que celle de la JIRAMA. Actuellement, la SECREN en possède trois en bon état de marche :

- DUVANT CREPELLE 900 KVA ;
- MWM 1950VA ;
- CREPELLE 2.250 KVA.

Vue la capacité de production assez élevée et leur régime de fonctionnement continu, ils consomment en moyen entre 100.000 à 150.000 litres de gas-oil par mois, selon les travaux à effectuer.

### **2.1.1.2.3 Les travaux de transport :**

Les véhicules sont de toute sorte : les véhicules pour le personnel (le directeur) ; les véhicules pour le transport en commun ; ils assurent le ramassage des employés habitant loin du lieu de travail et ceux âgés de plus de 54ans, et l'ambulance, nécessaire en cas d'accident ;

Les véhicules peuvent transporter des matériels lourds : camions, remorques, tracteurs, ramasseurs des bacs à ordures etc.

La SECREN compte environ une vingtaine de véhicules disponibles pour le déroulement des travaux quotidiens de la société. Ces moyens de transport sont assurés par la compagnie d'assurance ARO, selon l'assurance « flotte- auto » (c'est-à-dire une seule souscription pour tous les véhicules de transport).

### **2.1.1.2.4 Les machines outils :**

Elles sont au nombre d'une centaine au sein du chantier. Les machines-outils sont les matériels qu'utilisent quotidiennement les ouvriers, les techniciens et même les cadres du chantier. Parmi ces machines, voici quelques-unes, qui sont spécifiques et indispensables pour l'usinage mécanique : Aléseuse verticale et horizontale, Tour mécanique, fraiseuses, perceuses.

#### **Pour l'atelier tôlerie :**

- Tronçonneuse pour couper les tuyaux, cornière ;
- Cintreuse ;
- Presse plieuse qui assure la mise en forme des tôles (arrive à plier des tôles de 50mm d'épaisseur) ;
- Cisaille « SATIGA » (coupe les tôles jusqu'à 12mm d'épaisseur).

#### **2.1.1.2.5 Le parc informatique :**

La SECREN, en tant qu'entreprise, possède des matériels informatiques pour le contrôle de sa gestion et le suivi avec précision de sa comptabilité. Elle a plus d'une centaine de PC (personal computer), pour le bon fonctionnement de son organisation et le traitement des textes. Mais elle utilise également un terminal relié à un réseau central raccordant les services entre eux, dont le nom est « l'AS400 ».

C'est une gamme de mini-ordinateur IBM, apparue au début de Février 1987. La SECREN l'utilise pour la saisie des données qui circulent dans la société, c'est-à-dire le temps réel du travail effectué par les ouvriers et aussi tous les matériels qui entrent ou qui sortent des magasins. Ces données sont acheminées vers un terminal, dans chaque service ou atelier ; toutes les AS400 de la société sont connectées entre elles. Les utilisateurs sont munis d'un nom et d'un numéro d'immatriculation pour accéder à l'information de leur service, et cela peut se faire de n'importe quel poste.

#### **2.1.2 Les capacités techniques :**

Les capacités techniques renvoient aux moyens matériels et humains et sont appréciées quantitativement et qualitativement.

##### **2.1.2.1 Les différents ateliers :**

La plupart des ateliers sont liés directement à la réparation navale, même les ateliers destinés aux travaux de diversification et à la construction navale par la confection de diverses pièces.

##### **2.1.2.1.1 En construction et réparation navales :**

**Atelier mécanique :** situé à proximité du bassin, sur une surface au sol de 7.200m<sup>2</sup>, l'atelier mécanique est équipé de nombreuses machines lui permettant d'assurer l'exécution de tous types de travaux pour la réparation et la construction navales, ainsi que les divers travaux.

**Atelier Machine/Outils :** il est chargé de l'usinage des pièces mécaniques pour tous les travaux de construction et de réparation des navires, ainsi que tous les travaux industriels.

**Atelier Mécanique Ajustage :** il est chargé de la remise en état des appareils mécaniques, hydrauliques et pneumatiques des navires et tout l'ensemble industriel, pour la construction neuve ou une nouvelle installation. Cet atelier se charge de tous les appareils mécaniques hydrauliques quels qu'ils soient.



### **Atelier tôlerie bord :**

En réparation navale : l'Atelier exécute tous les travaux de tôlerie à bord, soit : Sondage de la coque aux ultrasons ; remplacement de tôles de bord ; remplacement de cloisons ; réparation des panneaux de cales ; modification des aménagements ; chaînes: relevé des usures, brûlage, remplacement des zincs de coque, etc.

**Atelier tôlerie bord :** réfection platelage des ponts bois, confection ou réparation (porte, table, caisson), lambrissage cale frigo ; réparation carreaux ; plastification ; injection mousse dans la cuve.

**Atelier chaudronnerie :** mise en œuvre des tuyautages de tous les circuits, aussi bien à bord que dans l'atelier, soudage de tous les métaux :

Pour la Construction navale, tracé, relevé de gabarit, confection et montage de tuyauteries de tous les circuits, épreuves.

Pour la Réparation navale, démontage des réfrigérants et des circuits à visiter, visite en atelier, réfection, remontage, épreuves.

Pour la diversification, dégazage à la vapeur des soutes à combustible, soudure de tous les métaux.

### **Atelier services généraux :**

Par la diversité des ateliers qu'il englobe, ce groupe a de multiples fonctions : Soutien logistique du chantier, Fourniture et mise en œuvre des moyens de levage et de manutention, L'embarquement ou le débarquement de matériels en rade, à quai ou en bassin, La manutention délicate de gros matériels, soit à bord, soit à terre, transport de matériels lourds par remorque, liaison par vedette entre les bâtiments en rade et le chantier, construction et mise en place des échafaudages au bassin (travaux sur coque, les lignes d'arbre ...), à l'intérieur du bâtiment (travaux dans les tanks, citernes, superstructures), etc.

**Atelier peinture :** sa fonction principale est d'effectuer les travaux de peinture à bord des bateaux passant en carénage, en particulier les peintures de carènes, avec préparation préalable des surfaces. Il assure également les gros nettoyages de fonds de cales, tanks ou citernes, avant travaux, le carénage proprement dit, etc.

#### **2.1.2.1.2 En diversification**

Les ateliers destinés à la réalisation des travaux de diversification ne sont pas nombreux, mais possèdent des particularités. L'atelier bois de la SECREN SA est la plus grande de la Région et dispose des machines les plus puissantes en matière de menuiserie.

### **Atelier bois :**

Pour le marché régional, national, et international, l'atelier bois de la SECREN a su s'adapter aux moindres désirs de sa clientèle.

Des responsables commerciaux sont disponibles pour satisfaire la clientèle, grâce à de simples conseils alliant la qualité au prix. Des meubles classiques ou de styles, massifs ou plaqués, vernis ou cirés, de haute qualité de finition, peuvent être réalisés à partir de célèbres essences de Madagascar.

Fidèle à l'esprit de souplesse et une ouverture tournée de plus en plus vers le marché extérieur, l'atelier bois de la SECREN SA s'est doté d'un séchoir solaire de 30 m<sup>3</sup>, composé d'un absorbeur de 49 m<sup>2</sup> et de 2 ventilateurs de 7,5 KW. Il s'est restructuré, modernisé, et est ainsi prêt à répondre efficacement et compétitivement aux demandes les plus exigeantes de la clientèle<sup>1</sup>. Une stratégie marketing tournée vers la confection de meubles, de portes en série, fait de la SECREN une des sociétés exportatrices dans ce domaine.

### **Atelier Fonderie :**

Se charge du réglage des coussinets et paliers (antifriction), de la confection de pièces moulées en fonte, bronze, métaux légers et de la galvanisation des tuyauteries et plaques métalliques. Il est unique dans le domaine de la galvanisation. Cette technique n'est autre que la galvanisation par immersion. Grâce à l'énorme capacité de son bac et avec une technique spécialisée, elle est de taille à rivaliser avec la concurrence.

**Atelier plastique :** s'occupe de la confection : glacière, aspirateur d'air vicié, et de la plastification.

#### **2.1.2.1.3 Atelier électricité :**

Cet atelier est composé d'électriciens capables de réparer ou de fabriquer des transformateurs, mais sa principale activité demeure le rembobinage de transformateurs, des moteurs électriques et d'alternateurs.

**Atelier électronique :** s'occupe de la maintenance des appareils électroniques, téléphoniques et des composants informatiques. Il est chargé d'effectuer également les réparations en compensation compas magnétique ; et de sondeur, sonar.

**Atelier frigorifique :** il assure toutes les réparations frigorifiques domestiques et industrielles.

#### **2.1.2.2 La capacité d'accueil :**

La Société dispose d'un potentiel technologique hérité de la DCAN. Cela lui permet,

---

<sup>1</sup> SECREN SA : Structure, Potentialités et Ressources-2010 p.8

non seulement de résister à la concurrence en matière de construction et de réparation de bateau, mais surtout d'envisager une ouverture technologique en matière d'usinage de pièces, au profit d'entreprises industrielles Malgaches comme la JIRAMA, PFOI... Toutes réalisations dans le chantier de la SECREN SA sont accomplies grâce aux techniciens mis en service par l'équipe directement concernée et à un bassin de radoub de 199 m.

#### **2.1.2.2.1 Le bassin de radoub**

C'est une cale sèche en béton, permettant la réparation des bateaux en dessous de la ligne de flottaison. Après l'arrivée du bateau dans la cale, celle-ci est fermée pour permettre l'évacuation de l'eau et rendre ainsi la cale sèche.

**Caractéristiques et Capacité :** Il est composé de deux bassins

- ♣ Le moyen bassin, longueur : 128,65 m ; longueur hors tour maximum : 124 m
- ♣ Le petit bassin, longueur : 67,20 m ; longueur hors tour maximum : 55 m.

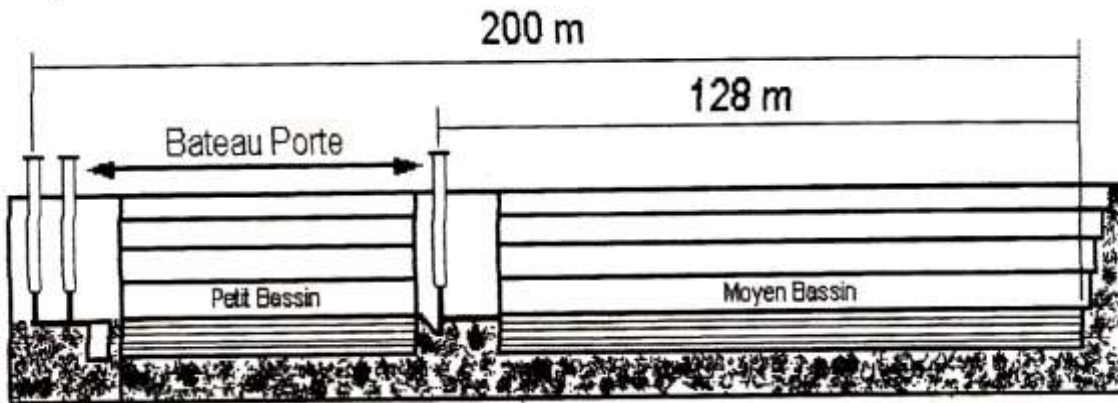
Ces deux bassins sont séparés par des bateaux portes. Ces derniers libèrent l'autre moitié du bassin, si la taille du bateau échoué est inférieure ou égale à 124 mètres. Ces deux bassins forment le grand bassin d'une longueur de 199 m ; d'une largeur à l'entrée de 26,40 m ; et d'un tirant d'eau à l'entrée de 8,00 m.

**Photos 1:** Bassin radoub avec 6 chalutiers en réparation

Les navires échouables sont : les thoniers, les chalutiers, les chalands, les cargos, les caboteurs, les ferrys, les tankers, les bâtiments militaires, suivant leur taille.



**Source :** <http://www.secren.mg>. Galerie photos mai 2011

**Figure 2: plan du bassin radoub**

*Source : SECREN SA : Structure, Potentialités et Ressources – 2008.*

#### **2.1.2.2.2 Le slipway :**

Le slipway est doté d'un chariot pouvant lancer le bateau à la mer, après sa réparation, ou sa construction, ou vice versa, le hissage de la mer vers la terre pour réparation.

#### **2.1.2.2.3 Les pontons :**

La SECREN dispose de deux pontons pour amarrer les navires qui ne souhaitent pas entrer en cale sèche, mais effectuer des travaux à flot. De par sa position stratégique, ces pontons ont la capacité d'accueillir six thoniers ou huit chalutiers.

#### **2.1.2.2.4 Le terre-plein :**

La SECREN S.A peut également faire des réparations ou des constructions sur terre pleine suivant le plan horizontal. L'échafaudage peut varier suivant la taille et la forme de la coque du bateau. Les engins d'élévation utilisés sont les grues sur pneu et la grue Clyde. Ce mode de réparation s'applique plus particulièrement aux petits bateaux de pêche, en bois ou en plastique (crevetteur, remorqueur, vedette,...).

#### **2.1.2.3 Les infrastructures socio-médicales**

La Société possède un lieu de détente pour les employés (le foyer SECREN) et des dispensaires sur place pour le personnel de la société et leurs familles.

##### **2.1.2.3.1 Le foyer SECREN :**

C'est un immense bâtiment destiné à faire des cérémonies de tout genre (conférence, mariage, cabaret, ...), le foyer SECREN dispose en plus d'un complexe de plusieurs chambres d'hôtes.

Ce foyer peut contenir un millier de personnes et a sa propre cuisine. Il s'occupe du repas des ouvriers durant les heures supplémentaires.

Le foyer SECREN appartient à la société, mais est actuellement sous gestion indépendante pour faciliter l'organisation et un meilleur constat du rendement.

#### **2.1.2.3.2 Les dispensaires de la société :**

Il en possède deux : un pour les employés, (situé en plein chantier) pour prévoir les accidents de travail, et un autre pour les familles du personnel.

Ce dernier possède sa propre pharmacie où les familles reçoivent des médicaments qui sont à 80% au frais de la société, et les 20% restant sont retirés du salaire ou de la mutuelle du personnel.

Pour le dispensaire du personnel, tous les frais médicaux du malade sont à la charge de la société.

### **2.2 Les activités de la SECREN SA**

Grâce aux mensurations impressionnantes de son Bassin de Radoub, la société peut facilement se vanter d'être l'un des chantiers navals les plus performants de l'Océan indien. En effet, ses capacités techniques lui permettent aisément d'offrir, sur le marché, les activités de réparation et de construction navales exigées par une clientèle composée beaucoup plus d'armateurs européens que nationaux.

#### **2.2.1 La Réparation Navale (RN)**

C'est la principale activité de la SECREN SA. La réparation navale occupe 80% de ses activités totales et tient une place importante dans l'économie du pays, grâce à l'entrée massive de devises<sup>1</sup>. Les activités de réparation navale concernent :

Tous travaux de réparation navale (carénage dans le bassin de radoub jusqu'à 30 000 tonnes ou de réparations navales à flot).

Tous travaux de réparation navale sur navire en bois ou à coque plastique.

Tous travaux de réparation ou d'installation d'ensemble électroniques simples ou complexes. Les principaux travaux que la société offre en matière de réparation navale peuvent être répartis en trois catégories, selon la nature de l'activité : le carénage, les avaries, les interventions.

En effet, ses capacités techniques lui permettent aisément d'offrir, sur le marché, les activités de réparations navales exigées par une clientèle composée beaucoup plus d'armateurs étrangers que de nationaux.

##### **2.2.1.1 Réparation de la flotte étrangère**

La SECREN SA axe son développement sur le créneau porteur du marché à l'exportation, et c'est pour cela qu'elle a pour objectif de garder une part du marché de la flotte

---

<sup>1</sup> SECREN SA : potentialité de la production –Mars 2010, p.3

thonière de l'Océan Indien (15 bateaux par an, en moyenne, effectuant des travaux de carénage). Il faudra aussi entreprendre des efforts importants de prospection pour conquérir une part du marché international des navires de lignes.

#### 2.2.1.2 Réparation de la flotte malgache

Dans l'attente de résultat face à cette politique commerciale agressive, tournée vers l'exportation, la société a besoin de maintenir la clientèle locale en matière de réparations navales.

#### 2.2.2 La Construction Navale (CN)

En Construction Navale, la présence d'un bureau d'études performant demeure un atout majeur pour effectuer tous travaux de constructions neuves, conformes aux exigences internationales et à tout besoin du client. Ces travaux de construction nécessitent l'élaboration de plan avec études approfondies, avant la réalisation. Quelques phases de construction sont néanmoins : le traçage, l'assemblage coque :

- pose : superstructure, moteur,...
- peinture, diverses installations,...
- mise à l'eau et essai en mer.

#### **Photos 2:** Les résultats en construction navale



1-Construction de la vedette JAOLAHY

2-Montage de moteur

**Source :** [http : //www.secren.mg.galerie\\_photos\\_mai\\_2011](http://www.secren.mg.galerie_photos_mai_2011).





3- Mise à l'eau de la vedette



4-Skiff du thonier Espagnole

**Source :** [http://www.secren.mg.galerie\\_photos\\_mai\\_2011](http://www.secren.mg.galerie_photos_mai_2011).

### **2.2.3 La Diversification :**

À part sa mission principale en matière de réparation et de construction navales, la SECREN SA effectue des travaux de diversification. Cette diversification de sa production a été conçue dans le but de ne pas s'enfermer dans un aspect d'unité de produits. Ainsi pour renflouer ses caisses, elle a diversifié ses activités par d'autres travaux. Ces travaux de diversification touchent en particulier : la fabrication mécanique ; la fonderie ; la menuiserie-ébénisterie ; la maintenance industrielle.

#### **2.2.3.1 Les types de diversification**

La société fabrique des matériels et des pièces utilisées par des organismes publics, des industrielles et autres entreprises en plus de ses activités principales.

##### **2.2.3.1.1 La maintenance industrielle**

Elle consiste à des réparations diverses et usinages qu'effectue la société en maintenance industrielle. Fabrication mécanique et métallique, notamment : la confection et la réparation de diverses pièces mécaniques ; les travaux de chaudronnerie ; la rectification et métallisation de vilebrequins ; les réglages de coussinets et de paliers ; le coulage des pièces en alliage non ferreux, et la fabrication des turbos soufflant et compresseurs thermiques ; ensembles frigorifiques, des chambres froides négatives (moins 25°C) de capacité de 30 m<sup>3</sup>, 60 m<sup>3</sup> ; rectification des vilebrequins ; pipe-lines ; moteurs électriques, rembobinage des alternateurs etc.

### **2.2.3.1.2 La fonderie**

La fonderie excelle surtout dans la confection de pièces moulées en bronze, métaux légers, ceci malgré l'arrêt de la production des pièces moulées en fonte, depuis plusieurs années, puis le réglage des coussinets et des paliers...

La fabrication : de pièces d'usures, de grilles de caniveaux, de bouche à clé, de pompes centrifuges de 600 m<sup>3</sup> et au-delà (option groupe motopompe à démarrage intermittent et à pompage temporisé), des pompes immergées, pompes multicellulaires.

### **2.2.3.1.3 La galvanisation**

Elle est très importante pour la SECREN, car les pièces confectionnées par galvanisation sont liées directement aux travaux de la réparation navale. De par ses diverses activités, la société regorge d'énormes potentialités jamais connues dans l'Océan Indien et à Madagascar. En effet, elle est la seule industrie à posséder une unité qui s'occupe de la galvanisation dans la zone.

Si galvaniser par projection est de plus en plus fréquente, la SECREN propose mieux, moins cher et de qualité : la galvanisation par immersion (dans un bac de L x l x profondeurs = 4 m x 0,80 m x 1 m, à une température d'immersion de 470°C à 490°C).

La remise en route du bain de galvanisation, destinée à l'entretien et à la fabrication de tuyaux a fait de la SECREN SA une industrie possédant une particularité importante dans ce domaine.

### **2.2.3.1.4 La menuiserie-ébénisterie**

Elle englobe tous travaux de menuiserie, de mobilier de bureau jusqu'aux diverses embarcations en bois :

- ◆ Confection de mobilier (meubles, portes, fenêtres,...),
- ◆ Embarcation en bois (vedettes en bois massifs, en contreplaqué époxydes),
- ◆ Embarcation en plastique (vedettes en résine polyester stratifiées),
- ◆ Contreplaqué (fabrication des ébénisteries et menuiseries pour toitures en alcôve).

### **2.2.3.1.5 Autres éventualités**

#### **En acier :**

On rencontre les travaux de fabrication des ponts Belley, des ossatures métalliques, des citernes à fond bombé, des coffres forts, des bacs à ordures, etc.

#### **En fibre de verre :**

Le revêtement des superstructures : receveur de douche, évier, bidet, bac à ordures, glacières.



### 2.2.3.2 Les études sur la diversification

Comme les activités de la diversification ne sont pas suffisamment génératrices de chiffre d'affaires, dans la société, une étude sur ce cas a été établie. Cette étude envisagera donc la redynamisation du secteur, pour que ces travaux ne tendent pas à être négligés par rapport à la réparation et à la construction navale.

Le bureau d'étude pourvoie des études sur la modification demandées pour les navires en services ; des études complètes de bâtiments de servitudes diverses (chalands, chalands automoteurs, dragues remorqueurs, barges automotrices) ; des études complètes de bâtiments divers : pétroliers, caboteurs, chalutiers, bâtiments de transport, barges ; des études de BTP : bâtiments locatifs, routes et / ou pistes, aménagements de terrain, ouvrages en bois ; des études de structures métalliques industrielles : hangars, réservoirs à butane, gasoil, mélasse, pont...

Nous avons pu faire plus amples connaissance avec la SECREN SA à travers ce chapitre, nous avons parlé de son historique, de sa structure organisationnelle, de ses moyens de productions et ses des activités principales.

Voyons maintenant le processus d'approvisionnement et la stratégie de développement que la SECREN SA a choisi pour redresser sa situation dans le chapitre suivant.

## CHAPITRE II : RÉSULTATS

Ce chapitre présente les acquis de l'investigation sur terrain à partir des matériels et méthodes que nous avons utilisé. Les résultats obtenus sont présentés sous forme de tableaux, figures, photos et de façon rédigée. Pour les exposer, ce chapitre se répartit en deux sections, la première exposant le système d'approvisionnement de l'entreprise et la seconde la stratégie de développement qu'adopte l'entreprise.

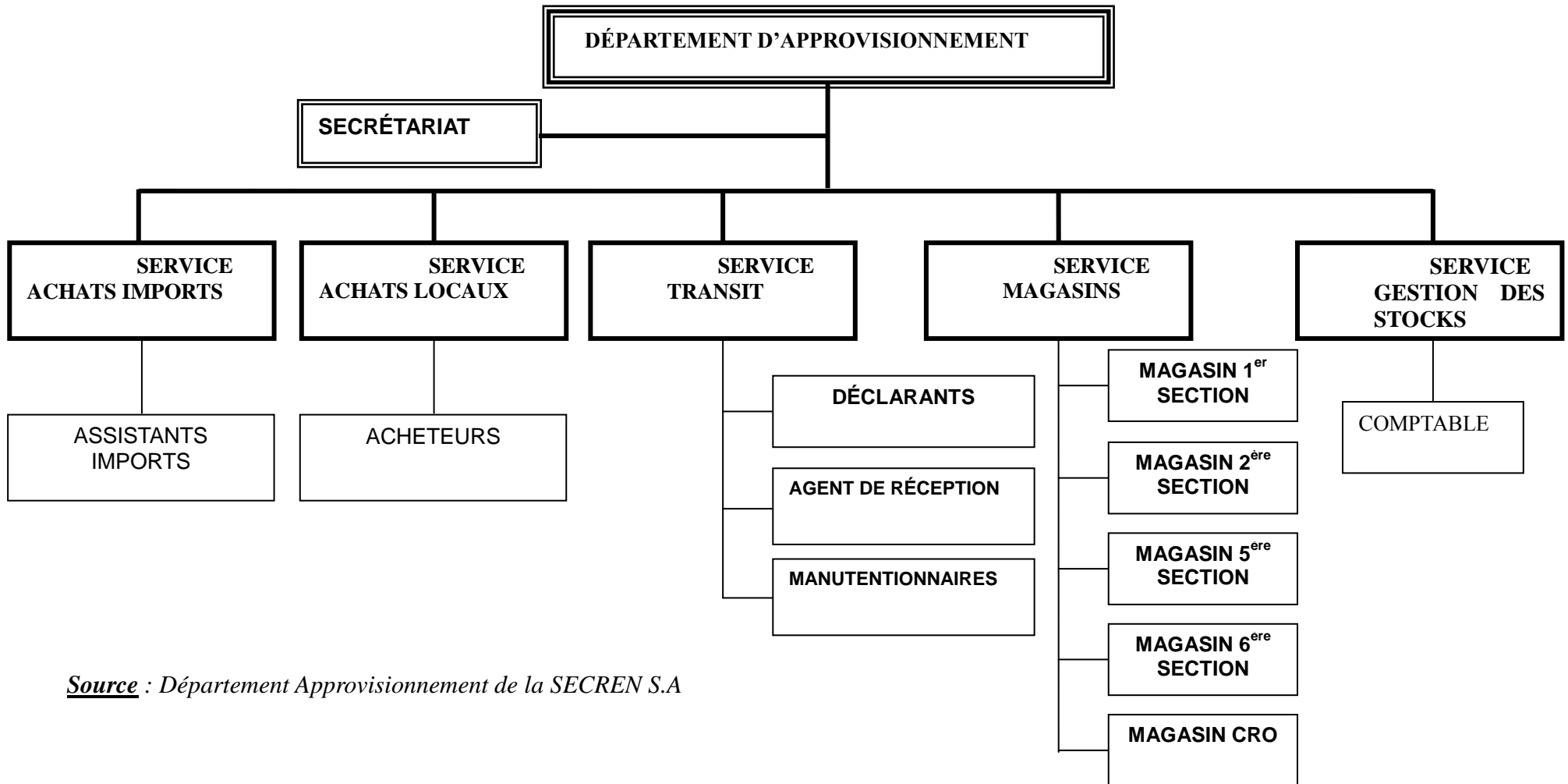
### SECTION I : SYSTÈME D'APPROVISIONNEMENT DE LA SECREN SA

L'approvisionnement est une action qui consiste à fournir des provisions, des choses nécessaires. Ensuite, elle commence à partir d'un besoin à satisfaire, par un acte d'achat, et se termine, après que la commande ait été livrée, reconnue, conforme en quantité et en qualité stocker.

Un atelier demandeur envoie la D.A au chef de département, la D.A en question vient du chef d'équipe qui l'a transmis au chef d'atelier ou chef services, qui donne son accord par signature, après l'avoir vérifié avec attention. La demande d'approvisionnement (D.A) est établie en 3 exemplaires par l'atelier demandeur

La D.A doit être visée par le service magasin, au cas où les matières ou matériels demandés existent déjà dans les stocks du magasin de la société, mais dans le cas contraire, on lance la « procédure d'achat » (le magasin donne la nomenclature de la matière ou matériel, selon la référence envoyée par l'atelier demandeur, dans le cas où on l'a déjà stocké dans le magasin, auparavant).

**Figure 3: Organigramme du département Approvisionnement**



*Source : Département Approvisionnement de la SECREN S.A*

## 1. PROCÉDURE D'APPROVISIONNEMENT

La D.A (Annexe1) vient d'un atelier qu'on nomme atelier demandeur, selon ses besoins. Chaque atelier a son propre carnet de D.A, qui les différencie par leurs codages (exemple : 75 atelier direction financière). La D.A est en 3 exemplaires : Blanc, Vert, rose

### **1.1 Service Achats Locaux**

Dans le cas où le matériel ou produit demandé n'existe pas dans les stocks.

#### **1.1.1 Transformation en demande d'achat (D.A)**

La demande d'approvisionnement se transforme en demande d'achat pour 2 raisons :

##### 1.1.1.1 Fautes de stocks

Si les matières ou le matériel n'ont pu être délivrés faute de stock, l'atelier demandeur remplit la rubrique : date de livraison demandée ;

Transmet l'exemplaire 1 et 2 à la direction, au département ou au service dont il dépend et annote l'exemplaire 3 (souche) en sa possession, en y indiquant la date de transmission à la direction, au département ou service, à la rubrique « date de la demande d'achat ».

##### 1.1.1.2 Décision du Directeur

Au vu des indications fournies par l'atelier demandeur, le Directeur, chef de département ou de services peut décider de déclencher la demande d'achat, dans les conditions suivantes :

- si la demande concerne un ouvrage de production facturable.
- si elle concerne un ouvrage de frais généraux

#### **1.1.2 Bon de commande**

La D.A doit être visée par le service magasin, au cas où les matières ou matériels demandés existent déjà dans les stocks du magasin de la société, mais dans le cas contraire, on lance la « procédure d'achat », d'où le bon de commande.

##### 1.1.2.1 Ouverture du dossier commande

Au vu de la demande d'approvisionnement (D.A) validée en demande d'achat, l'acheteur ouvre un dossier commande

### 1.1.2.2 Établissement du bon de commande

Le bon de commande peut être établi par différents moyens (remise du bon de commande au fournisseur, par courrier, fax, ou même téléphone).

Le bon de commande, qui peut être établi après, à titre de régularisation d'une livraison sur marché de fourniture périodique, ou d'une commande passée par télex, doit porter, en plus les indications ci-après :

- L'adresse complète du fournisseur ;
- La signature du ou des responsable(s) autorisé(s).

### **Enregistrement informatique**

Enregistré la commande dans la machine AS 400. La commande lancé « N » affichage automatique.

### 1.1.2.3 Prospection des prix:

Le coursier de la société fait ensuite la prospection des prix auprès des fournisseurs nationaux :

Le bon de commande, après avoir été bien complété et vérifié au département Appro, monte au département finance

#### **1.1.2.3.1 Traitement des factures**

« La société reçoit de son fournisseur une facture qui constate les conditions de l'achat ».

#### **1.1.2.3.2 Le bureau engagement**

Il s'occupe de tout engagement venant du fournisseur (achats des matières, de services extérieurs, ...).

Transmettre les pièces comptables au département comptabilité, à chaque fin du mois.

#### **1.1.2.3.3 Vérification**

Il s'agit de la vérification de formalité et de conformité des pièces d'achat, et l'exactitude des montants inscrits (vérification par calcul). Pour la facture, le montant arrêté en lettre doit être égal au montant arrêté en chiffre :

Exemple de conformité : les montants, les quantités et prix unitaires inscrits dans le bon de commande doivent être conformes à ceux dans la facture et dans la demande d'approvisionnement.

À l'échéance de la facture, il vérifie le montant à payer et le montant dû.

#### **1.1.2.3.4 Enregistrement**

1<sup>er</sup> –Les bons de commande : ils sont enregistrés dans le registre de bon de commande, dès son arrivée au département, avant d’être signés par le DG.

2<sup>ème</sup> –Les factures : elles sont enregistrées dans le registre des factures, après leur certification, pour l’achat au comptant, et après leur arrivée du fournisseur, pour l’achat à crédit. Les achats à crédit sont suivis de l’ouverture de Fiche Fournisseur (FF) pour achats nationaux et Fiche fournisseur Étranger (FE) pour les achats étrangers. L’une des factures à crédit numérotées en FF ou FE est classée dans l’échéancier pour attente de paiement, et l’autre envoyée au département comptabilité.

**L’échéancier** : c’est un classeur qui sert pour le classement des factures en attente de Paiement.

**Le fiche fournisseur** : chaque fournisseur a sa propre fiche où sont enregistrées leurs factures, et elles y sont numérotées, en vue de faciliter sa tâche.

Lors de paiement du fournisseur, la fiche est suivie d’une épuration.

#### **1.1.2.3.5 Le service banque**

**Les banques et le type de comptes bancaires de la SECREN :**

- **Banques** : BOA, BMOI, BNI et BFV
- **Comptes** : En devise ; En Ariary : compte courant et de dépôt

#### **1.1.2.3.6 L’établissement de chèque**

Tout chèque émis par la société doit être signé par le DG, pour qu’il soit valable. Après l’émission du chèque, il passe par tout le niveau hiérarchique ascendant, avant d’être signé. Il appartient au service banque de faire le paiement du fournisseur (l’aviser par téléphone ou lui porter le chèque à son domicile).

-**Pièces exigées** : pour bon de commande au comptant : bon de commande signé + demande d’achat (D.A) + prix offerts par le fournisseur. Pour le bon à crédit : bon de commande signé + demande d’achat (D.A) + prix offerts par le fournisseur + facture certifiée+ bon de réception.

-**Pièce de banque** : deux bordereaux de paiement (émis par le bureau), un pour le service et un pour comptabilité.

-**Pièces comptables** : bon de commande signé + demande d’achat (D.A) + prix offerts par le fournisseur + facture certifiée+ bon de réception+bordereau de paiement.

#### **1.1.2.3.7 Le virement bancaire**

Après son émission, l’ordre de virement poursuit le même circuit que le chèque, jusqu’à ce qu’il soit signé par le DG, pour accord de virement.

**-Pièces exigées** : facture certifiée+ bon de réception+bon de commande signé + demande d'achat ( D.A) + prix offerts par les fournisseurs

**-Pièce de banque** : « Avis de débit bancaire ».

**-Pièces comptables** : bon de commande signé + demande d'achat (D.A) + prix offerts par le fournisseur + facture certifiée+ bon de réception+ Avis de débit bancaire

S'il s'agit d'un virement de compte de devise ou Ariary, la banque envoie un avis d'opération.

#### **1.1.2.3.8 L'établissement de la traite**

De même, après son émission, la traite poursuit les mêmes étapes que le chèque et l'ordre de virement.

##### **➤ Lors de l'émission :**

**-Pièces exigées** : facture certifiée+ bon de réception+bon de commande signé + demande d'achat (DA) + prix offerts par les fournisseurs.

**-Pièce de banque** : 4 bordereaux d'envoi de traite (émis par le bureau) dont un pour le fournisseur et un pour la comptabilité et deux pour le service : un signé par le fournisseur et un signé par le département comptabilité.

**-Pièces comptables** : les pièces exigées + bordereau d'envoi de traite

##### **➤ Lors de paiement :**

**-Pièce de Banque** : Avis de débit bancaire

**-Pièces comptables** : Avis de débit bancaire, et le département comptabilité se réfère aux pièces qui lui sont envoyés, lors de l'émission de la traite.

C'est le chef de département de trésorerie qui fait le libellé des entrées et sorties financières du mois (journal), uniquement les mouvements sans numéro de compte

Avant de faire le règlement par voie bancaire, le service établit d'abord la situation journalière de ses banques afin de pouvoir choisir la banque par laquelle il devrait faire le paiement.

L'émission de tous les moyens de paiement ne s'effectue sans accord du DG, il est le seul signataire de tous les moyens de paiement. Le service envoie un de ses agents pour le dépôt des pièces de paiement à la banque et les pièces comptables en question sont transmises au département comptabilité est toujours suivie d'un journal de banque.

#### **1.1.2.3.9 Le journal de banque**

Le service tient mensuellement un journal de banque, dans lequel il enregistre toutes les opérations bancaires : versement et réception de chèque, avis de débit et de crédit bancaire, avis d'opération, etc.... Ce journal est individuel c'est-à-dire, chaque banque a son propre journal.

À la fin de chaque mois, le service est tenu d'envoyer les pièces comptables à la comptabilité pour comptabilisation. Mais avant cela, il fait une relance pour les pièces manquantes, à la Direction ou au département concerné.

#### **1.1.2.3.10 Comptabilisation**

Tous l'enregistrement fait sur la machine sort sous forme de facture en instance (c'est un bordereau d'apurement basé sur les fiches d'imputation). La facture en instance de tous les comptes est faite chaque année.

#### **1.1.2.3.11 Enregistrement sur machine**

Chaque fournisseur a un numéro de compte individuel classé par ordre alphabétique dans le plan comptable selon un catalogue. La saisie et traitement informatique des *fiches d'imputations* se fait sur l'AS400 qui contrôle de l'existence des comptes utilisés permet de déduire par moi le **Grand livre**. La passation à l'écriture de sortir une balance générale fait à partir de l'état financier. Quant à la **balance auxiliaire** elle permet d'avoir une idée précise de ce que la société doit encore à la banque (Journal des banques) et à ses fournisseurs, la balance 2 CH (cumulée) dévoile le bilan comparatif des derniers exercices. Chaque année se termine par une clôture de la session pour commencer l'année suivante.

#### **1.1.2.3.12 Réception de la marchandise**

Les procédures pour la réception de la marchandise commence à partir de son arrivé à la SECREN SA jusqu'à son arrivé au magasin.

#### **1.1.2.4 Recette quantitative**

Une fois la marchandise arrivée à la SECREN, les transitaires doivent faire une « recette quantitative des articles » (ce qui veut dire contrôler si le nombre de marchandises reçues est égal au nombre de marchandises demandées).

- Enregistrer sur le registre d'entrée
- Appose ces réserves éventuelles sur le bon de livraison des fournisseurs et sur le bon de réception ;
- Signe le bon de réception ;
- Convoque l'atelier demandeur figurant sur le bon de réception.

#### **1.1.2.5 Recette qualitative**

La recette quantitative terminée, c'est au tour de l'atelier demandeur de faire la « recette qualitative » (vérifier si la qualité de la marchandise est conforme à toutes leurs exigences) ;



L'atelier demandeur considéré comme le « Gérant Technique » des articles commandés vérifie la conformité de la qualité des articles avec l'objet de la commande, appose ces réserves éventuelles sur le bon de réception et sur le bon de livraison du fournisseur. Signe ensuite la partie « recette qualitative » du bon de réception et du bon de livraison du fournisseur et remet le bon de livraison à son fournisseur ou à son mandataire (transporteur).

La nécessité de la recette qualitative de l'atelier demandeur réside dans le cas où il y a erreur sur la marchandise livrée.

Exemples : « Anomalies » constatées à la réception

Voici d'autres cas qui peuvent subvenir avant que la marchandise arrive au magasin : dommage en cours de transport ; livraison non conforme ; livraison partielle :

### **1.2 Service Achats Imports**

« Le processus d'approvisionnement mix comprend les sept critères de l'approvisionnement (quantité, qualité, délai, lieu, services et coût)<sup>61</sup> ».

Dans le cas où les matériels ou marchandises demandés sont introuvables, ici à Madagascar, ce service se charge exclusivement des importations, ce qui veut dire que toutes les marchandises dont la société a besoin, qui sont introuvables ici à Madagascar.

Il procède de la manière suivante :

Un atelier demandeur envoie sa commande au service import, elle suit la même procédure que les achats locaux (pour la D.A), ouvre un dossier commande selon la catégorie (A, E, I... pareil que pour les achats locaux).

Le responsable envoie un e-mail ou un courrier électronique à ces fournisseurs étrangers.

La SECREN a deux fournisseurs qui sont presque des partenaires : NPI, TSI.

Les deux fournisseurs envoient alors chacun leur réponse à l'aide d'une facture pro forma (Annexe 2), pour donner leurs conditions.

Le responsable établit une « fiche de comparaison des prix » qu'il ramène ensuite à l'atelier demandeur qui compare les 2 offres ou propositions, d'après la qualité et l'urgence, ce qui leur convient le mieux.

Une fois la comparaison faite, le chef d'atelier doit choisir et signer une des factures, envoie la facture signée aux responsables import, au chef d'atelier, puis à la Direction Générale pour qu'elle donne son accord ou non ;

---

<sup>61</sup> Paul FOURNIER et Jean Pierre MENARD, Gestion de l'Approvisionnement des Stocks, Editeur Morin (Gaetan), 386 pages, 2004.

Si l'accord est donné, une fois après le retour de la facture, avec la signature du D.G, le responsable en achat import peut alors lancer la commande définitive au fournisseur choisi.

**Remarque :** pour les achats import, la SECREN utilise toujours le virement à la commande, comme mode de paiement. C'est au fournisseur d'assurer la sécurité de la marchandise, jusqu'à son arrivée au port, ensuite le transitaire prend le relai, jusqu'à son arrivée au le magasin.

### **1.2.1 Service Transit**

Il assure toutes les opérations de transit et dédouanement des matériels dans le délai.

#### **1.2.1.1 Mission et attributions des tâches**

Le service transit assurer un meilleur approvisionnement en gaz pour le chantier (SOAM) et il se procure à l'avance les informations sur l'arrivée des matériels et des documents originaux d'expédition, en vue du dédouanement, ensuite il s'occupe de la reconnaissance physique des matériels sous-douanes, dès le débarquement de la marchandise au port et commence la procédure de dédouanement pour assurer son arrivé à la SECREN SA

#### **1.2.1.2 Dédouanement**

Le dédouanement consiste à l'enlèvement de marchandise à la douane par un transit maison dans le cas d'une société

##### **1.2.1.2.1 Préparer une déclaration**

Avant de procéder à la déclaration d'importation, il faut d'abord connaître les types de régimes douaniers fréquemment utilisés dans l'entreprise. Il y a plusieurs sortes de régimes douanières, mais ce qui nous intéresse, ce sont les déclarations qui concernent le service transit SECREN S.A. Dans ce service, on utilise plus fréquemment les types de déclaration d'importation ci- après :

- MISE À LA CONSOMMATION (IM4)
- MISE EN ENTREPÔT PRIVÉ (IM7)
- RÉEXPORTATION (EX3)

Le régime IM4 est un régime de droit commun, et les marchandises déclarées sous ce régime sont passibles de droits et taxes douanières dont le taux dépend de la position tarifaire de chaque article.

Pour le régime IM7, et EX3, on ne paie pas de droits et taxes douanières, parce que les marchandises importées sous ces régimes sont spécialisées aux bateaux en réparation navale. Mais il y a d'autres frais à payer comme, les frais de désinfection pour éviter les maladies,

les frais de Gasynet, frais de dossier de manifeste et le DSMI Droit Sur les Marchandises Importées et RFM (Redevance Flux Maritime)

**Remarque** : la S.E.C.R.E.N. est « exonéré des droits et taxes » douanières en ce qui concerne les réparations et constructions navale, car elle est sous régime IM7, et régularisé sous régime EX3.

Néanmoins, il y a des conditions à respecter. Chacun de ces régimes bénéficie de la suspension du paiement des droits et taxes douanières, pour une durée de 12 mois. Passé ce délai, les reliquats d'articles non consommés seront passibles de droit et taxes douanières et seront déclarés sous régimes IM4.

#### → Pièces jointes pour la déclaration

Pour préparer une déclaration, il faut avoir les documents ci-après : FACTURE (elle doit être originale et signée par le fournisseur) ; un titre de transport (**le connaissance** (ou bill of loading (BL)) par voie maritime ou une lettre de transport aérien par voie aérienne (LTA) mentionnant les conditions de transport : date d'expédition des marchandises, nombre de colis etc. ; une **liste de colisage** : elle permet la vérification des marchandises par le destinataire, le transporteur ou le service des douanes. Ensuite l'imprimé BSC (Bordereau Suivi des Cargaisons) pour assurer le suivi des cargaisons à destination de la république de Madagascar ; d'une attestation de frêt et d'une autorisation de mise en entrepôt privé, si la commande est en IM7.

#### 1.2.1.2.2 Enregistrement

Si les documents sont déjà prêts : le transitaire saisie et enregistre la déclaration sur machine, dans un système de logiciel sydonia + +. Cette déclaration est imprimée sur un formulaire dénommé D.A.U (Document, Administratif Unique), qui est le type de déclaration utilisée actuellement à l'exportation, aussi bien qu'à l'importation.

Normalement les machines utilisées à cet effet doivent être connectées au serveur de la Douane. Mais étant donné que, les machines de la société ne sont pas connectées, alors les transitaires doivent se déplacer personnellement, jusqu'à la Douane, pour faire l'enregistrement de la déclaration.

- Le DAU mère est prévu pour un seul article.
- Le DAU intercalaire est prévu pour trois articles et ils peuvent être ajoutés au nombre des articles.

Chaque type de D.A.U est composé de 3 types d'imprimés qui sont : PRIMATA, COPIE, BON A ENLEVER.

#### 1.2.1.2.3 Au moment du dédouanement

La **base de contrôle** vérifie la régularité des éléments de la déclaration en douane (types, valeur et origine des marchandises) vis-à-vis des réglementations qui leur sont applicables.

##### 1.2.1.2.3.1 Types de contrôles effectués :

**Contrôle de recevabilité** : contrôler la régularité de la forme de toutes les déclarations déposées, ainsi que l'existence des pièces jointes requises

**Non recevable** : cas particulier qui se présente, qu'en cas de doubles emplois (erreur d'enregistrement, le même document déclaré 2 fois ou la non concordance des données dans les pièces jointes, et les parties déclarées.

Passage au scanner : faire passer le conteneur contenant les marchandises au scanner

**Vérification physique** : ouvrir le conteneur et vérifier son contenu, soit d'une manière intégrale, soit par épreuve (Diego applique toujours la deuxième option, à défaut de scanner)

**Contrôle documentaire** : vérifier la véracité des éléments de la déclaration (contrôle sur le fond)

##### 1.2.1.2.3.2 Types de circuit de déclaration :

Les circuits de déclaration déterminent le type de contrôle réservé à une opération d'importation donnée, au moment du dédouanement :

**Circuit vert** : aucun contrôle (délivrance automatique du bon a enlevé)

**Circuit rouge** : passage au scanner et vérification physique si le résultat est « suspect »

**Circuit jaune** : contrôle documentaire

**Circuit bleu** : contrôle a posteriori, lorsque le contrôle est réservé au service central chargé des contrôles douaniers, en cas de nécessité d'investigations approfondies.

Après dépôt du connaissement à la Douane, le déclarant a 2 heures pour effectuer l'enregistrement de sa déclaration, sous peine d'être pénalisé, ce délai dépassé.

Lorsque le dossier arrive au contrôle de recevabilité, il doit subir un contrôle de conformité et sur la chemise dossier doit être déclaré l'heure et la date de l'enregistrement.

Tous les dossiers de la déclaration doivent concorder et ne comporter aucunes fautes, sous peine d'être retournés à l'expéditeur.

Dans le cas où tout concorde, l'enregistrement est alors susceptible de passer aux circuits cités ci-dessus. La visite terminée, l'Agent visiteur remplit un connaissance, si tout est conforme.

Ensuite, l'imprimé blanc cité auparavant, parmi les pièces à fournir, est rempli par un Agent à la brigade.

Pour terminer la procédure, il faut vérifier que tous les droits, taxes et prestations Gasynet aient été réglés (tous ces paiements en question se font par l'intermédiaire de la banque qui est directement liée à la douane). Ainsi, passer à la déclaration en **Circuit Vert**.

**Remarque :** Le paiement de Gasynet sera effectué à la banque primaire. Le Gasynet c'est la prestation à payer pour chaque déclaration enregistrée.

#### 1.2.1.2.4 Enlèvement des marchandises

##### **Différents frais à payer avant l'enlèvement**

Il existe deux (2) cas possibles pour le transport des marchandises dans le conteneur :

##### **1.2.1.2.4.1 Cas de conteneur individuel**

Le transitaire prend le bon à délivrer au consignataire, pour payer les différents frais cités ci-dessous :

**L'APMF** : il est composé de DSMI (Droit Sur les Marchandises Importées) et RFM

**Commune** : la redevance communale avec le tarif posé par la commune,

**Frais du manutentionnaire** est un frais à payer au moment de l'embarquement des marchandises au camion de la SECREN S.A. Avant le paiement du frais manutentionnaire, la compagnie manutentionnaire exige le bon à délivrer, avec le cachet de l'APMF et de la commune.

**Frais du dossier** à rembourser aux consignataires : soit AMS, ou MSC, le frais de dossier est de 60, 000.00 Ariary.

**Frais de désinfection** à payer au consignataire ; ce frais est obligatoire pour toutes les marchandises venant d'un pays étranger.

##### **1.2.1.2.4.2 Cas de conteneur de groupage**

Les frais suivants sont à payer directement au consignataire, par le transitaire :

**L'APMF** est composé de DSMI et RFM

**Commune** : la redevance communale avec le tarif posé par la commune,

**Frais du dossier** à rembourser aux consignataires : soit AMS, ou MSC,

**Frais de désinfection** : à payer au consignataire ; ce frais est obligatoire pour toutes les marchandises venant d'un pays étranger.

Exemple : marchandises de la S.E.C.R.E.N. et P.F.O.I. (Pêche et Froid de l'Océan Indien) regroupées dans un même conteneur ;

Les transitaires doivent alors faire directement une lettre de réserve au cas où il y a confusion qui peut entraîner une perte de marchandises ; ils seront alors couverts par leur société, grâce à la lettre.

**Pièces exigibles pour l'enlèvement à l'importation** : Pour pouvoir enlever les marchandises au sein de la douane, le transitaire doit avoir les pièces exigibles suivantes pour l'enlèvement à l'importation :

- **Bon à enlever (BAE) :**

Après le paiement des droits et taxes, l'inspecteur liquidateur délivre le BAE. Le vérificateur ou l'inspecteur liquidateur doit le remettre au déclarant, qui sera transféré au bureau de la brigade et pour que le transitaire puisse, par la suite, passer à l'enlèvement des marchandises.

- **Bon à délivrer**

C'est un écrit qui confirme que le client pourra enlever sa cargaison, après avoir réglé tous les frais de désinfection et de débarquement auprès du service manutentionnaire, les frais de dossier et le fret maritime s'il est payable à destination, au service consignataire.

- **Bon de sortie**

Une fois que le dépotage touche à sa fin, le manutentionnaire remet un bon de sortie entre les mains des transitaires ; ce bon a été signé par les deux parties. Ce bon est utile pour le transitaire, pour les documents que la douane exige, pour faire sortir avec le numéro du bon à délivrer. Le dépotage : c'est l'action de faire sortir les marchandises des conteneurs.

- **Bon de livraison**

Celui-ci est remis au transporteur qui va assurer le transport des marchandises du port à la destination finale de la marchandise (propriétaire) par le transitaire.

C'est une pièce justificative pour les deux parties, prouvant que le transitaire a bien livré la marchandise au transporteur et que le transporteur a bien reçu ladite marchandise.

- **Attestation De Dédouanement (ADD)**

Cette attestation est utile pour l'enlèvement, pour le document justificatif de dédouanement, pour les marchandises circulant sur le territoire national.

**Retrait des marchandises à la douane :** le transitaire prend le bon à délivrer BAD au consignataire, en échange du connaissement original.

En présence de la déclaration et de la quittance, l'inspecteur peut délivrer le bon à enlever BAE au brigadier, qui assistera à l'enlèvement de la marchandise. Il fait une demande de sortie du conteneur auprès du receveur, au moment de l'enlèvement. Il y a plusieurs assistants dont le consignataire propriétaire du conteneur, par exemple l'AMS, et le manutentionnaire charge le conteneur contenant des marchandises, en présence du consignataire comme par exemple l'AMS et sa compagnie, la COMADIE (compagnie de manutention de Diégo).

- Le transitaire est le représentant du propriétaire de la marchandise
- le douanier : déplombe et assiste à l'enlèvement.

Pour les pièces de rechange, la SECREN S.A dépose ces marchandises transportées par voie aérienne dans l'entrepôt de douane. Une simple présence du brigadier suffit à l'enlèvement de la marchandise.

**Remarque :** le B.A.E est vérifié par la compagnie manutentionnaire qui donne le B.A.D (Bon A Délivré) et lance la procédure, ainsi que la formalité de sortie.

Il n'y a que 2 compagnies manutentionnaires à Diégo : COMADI et CMDM qui délivrent les bons de sortie.

Une fois la marchandise arrivée à la SECREN elle suit sa procédure habituelle :

- Recette qualitative et quantitative
- Classer dans les magasins selon leur section respective

## 2. GESTION DES STOCKS

La gestion des stocks est assuré par deux services : le service magasin et le service gestion des stocks.

### 2.1 Service Magasin

Toutes les pièces ou matériels arrivés à la SECREN doivent être stockés dans les magasins :

### **2.1.1 La première Section**

Elle se charge de stocker tout ce qui concerne les fournitures de Bureau, **exception** faite des cèlerons qui devraient normalement être stockés dans la deuxième section, mais gardés dans la première.

### **2.1.2 C.R.O**

Tous les outillages : disque tronçonneuse, fraise de Mae, matériel de sécurité (bottes, casques, combinaisons...)

**Remarque :** Toutes les marchandises sont classées par casier, suivant l'ordre alphabétique, la nomenclature est composée de 9 chiffres, dont les 6 premiers indiquent le produit et les trois derniers indiquent l'article.

### **2.1.3 Deuxième section**

Stock des baguettes de toutes sortes, fil et Mae, matières électriques, matériels électriques isolants : Myoflexe, isolant stratifié, roulement de toute catégorie, gaine ;

Grâce à la climatisation, il y a des matériels qui ne devraient pas être stockés dans la deuxième, mais qui y sont quand même tels que :

- ✱ les fusées parachutes, feu en main, fumigènes, ration de secoure, ...

On y stocke également des colles : colle Bostique, Araldite, colle en bois, des matières de lavage des moteurs comme : des pénétrants, des Notoyens, révélateurs, des films kodaks (qui vérifie les fuites de soudure), des électrodes, des lampes (que l'on importait tous les ans auparavant, mais que l'on achète désormais en ville).

### **2.1.4 Cinquième section**

Cette section se charge de stocker tout ce qui est : tôleries (tôle en gauffre, tôle laminé, tôle strié, tôle damier,...), tubes (tubes hydrauliques, ...), bois (contre plaqués, Planquant, cale moteur, fer en« I »),

**Remarque :** Il y a un atelier bois qui se charge de transformer les bois en produits finis, d'après les commandes, et c'est là que sont stockés tous les autres types de bois classés selon leur qualité et leur catégorie.

- 35 à 50 millimètres (sont des « demi-madriers ») ;
- 50 à 100 millimètres (sont des « madriers ») ;
- 100 à 500 millimètres d'épaisseur « équarries » (des bois en forme carré) ;
- « Grume » (bois en forme rond) ;

La longueur des bois, en général, est de 4mètres, mais elle peut aussi dépendre des commandes. On trouve aussi un « séchoir » près de l'atelier bois, pour bien sécher ceux qui ne



le sont pas (toutes les matières doivent-être conformes, pour assurer la sureté et la durabilité des produits finis).

### **2.1.5 Sixième section**

Cette section se charge de stocker tout ce qui concerne les fers ronds sans exceptions : en Acier, en Laiton, en Bronze, en Quipro, en Inox, en aluminium  
Les acides de toutes sortes : huiles et lubrifiants de toutes sortes (graisses, peinture, diluant, huile moteur, ...).Gasoil de tous les engins ou moteurs qui marchent.

## **2.2 Service gestion des stocks**

Les stocks regroupent l'ensemble des marchandises, des matières ou des fournitures, des produits semi-ouvrés ou en-cours, des produits finis et des emballages commerciaux qui sont rangés dans un magasin pour une utilisation ultérieure.

### **2.2.1 Missions**

Il assure la gestion des articles en magasin, coordonne les activités de chaque magasin et des dépôts d'atelier, et assure la responsabilité des travaux d'inventaire.

### **2.2.2 Attributions et tâches**

Son rôle est de gérer l'ensemble des stocks. Pour ce faire il doit superviser le bon fonctionnement de chaque magasin rattaché, contrôler tous les mouvements de stocks effectués au niveau de chaque magasin et les dépôts d'atelier (entrées et sorties). Ensuite de contrôler les travaux de magasins (gisement, rangement, étiquetage, nettoyage), étudier et résoudre les problèmes liés au stockage. Il doit gérer les travaux d'inventaire physique, dans les magasins, en justifiant le rapport d'inventaire contradictoire et en dresser le rapport annuel d'inventaire général ; contrôler le stock en fonction des inventaires effectués par les magasins ; collaborer avec les gérants techniques pour les matériels et matières à déclasser ; si besoin, remettre à jour les carnets d'outillage ; proposer la reconstitution de stock pour les articles ayant atteint le point de commande.

Définir les quantités à commander pour le stock, Analyse du stock en quantité et en valeur, Validation du compte de stocks avant audit du commissaire aux comptes, Ventilation ponctuelle des consommations (par ouvrage ou par article ...), Contrôle des pièces et écritures comptables.

### **2.2.3 Inventaire**

À la fin de chaque exercice, le système doit établir un état d'inventaire servant de pièce comptable pour l'estimation de la valeur de stocks. En outre, pour les besoins de la gestion des approvisionnements, d'autres états doivent être disponibles à la demande : état des

consommations (total des sorties sous code M – total des entrées sous code R) classées par ordre décroissant des valeurs ; état d'inventaire physique ; état d'inventaire comparatif ; liste des produits nomenclaturés ; liste des articles par gérant technique ;

## SECTION II : STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE LA SECREN S.A

C'est la stratégie la plus appréciée par la SECREN SA puisqu'elle consiste au développement et à la réussite, Cela traduit la capacité de l'entreprise à développer, fabriquer et commercialiser un produit avec une efficacité plus importante que celle des concurrents, cela exige la disposition d'une part de marché importante.

### 1. FONCTION COMMERCIAL

La direction Commerciale est une Direction qui se charge de toutes les activités commerciales de la société. Chaque Société a besoin d'une bonne technique commerciale pour pouvoir vendre ses produits / services et atteindre son objectif principal d'où le chiffre d'affaires prévisionnels ainsi que pour avoir le maximum de profit. La Direction commerciale a pour mission d'assurer la vente, et elle supervise deux départements : Le Département Devis et le Département de la Facturation.

#### **1.1 Le département du devis :**

Il détermine le prix de vente à partir des matériaux utilisés, la main-d'œuvre et le temps suffisant à la réalisation d'un travail. Ce département est subdivisé en deux services :

- Service Devis ;
- Service d'élaboration de tarif ou Tarification.

##### **1.1.1 Service devis**

Le devis est l'estimation du coût d'un travail, mais peut aussi comporter des indications du temps de réalisation du travail, de la date d'intervention prévue et peut être opposable sur ces différents éléments. Il s'agit donc du prix à payer pour une prestation dont le coût varie selon les circonstances et qui ne peut être communiqué au moyen d'un tarif standard.

##### Son rôle et Attribution :

Il étudie les demandes des clients (consultation des prix, appel d'offre et commande), effectuer les études analytiques des coûts et fixer le prix de vente en conformité avec la politique de prix de la société et des prix pratiqués par les concurrents. Il travaille toujours en collaboration avec le service technique de préparation de chaque département, surtout pendant la détermination de prix de main d'œuvre et des matières utilisées pour les travaux ;

Le service élabore les prix standards des travaux courants et des catégories prévisionnelles, collecter des éléments de devis, c'est-à-dire la main d'œuvre et la matière pour les travaux répétitifs et applique des tarifs.

### **1.1.2 Les différentes sortes de devis :**

Réaliser un devis correspondant à la demande d'un client est une tâche la plus difficile à faire car ce dernier diffère d'un client à un autre, les besoins et les exigences ne sont pas les mêmes.

Il y a donc plusieurs sortes de devis:

- Devis sur les frais généraux : c'est tout ce qui concerne les biens et les matières de la société ;
- Devis sur les constructions neuves : dont la plupart ce sont des clients étrangers (80%) et (20%) les ONG, PSDR, SOLIMA ;
- Devis sur les réparations navales : 80% de chiffre d'affaires de la société dont le plus grand concerne le carénage ;
- Devis sur les constructions et les réparations diverses.

Par ailleurs, le devis devrait être fiable et pertinent pour ne pas conduire les clients ou la société à une perte ; c'est pourquoi le chef de service devis dispose des plusieurs deviseurs sous son contrôle, pour éviter les risques d'erreurs sur l'établissement des tâches.

#### **1.1.2.1 Détermination des prix dans le Devis :**

Il y a des prix qu'on obtient à partir : des catalogues, d'une référence et du manuscrit.

#### **1.1.2.2 La réalisation d'un devis :**

Formule du Revient Théorique

**RT** : le Revient Théorique

**A** : La quantité de matière nécessaire à la réalisation des travaux

**B** : Les heures consommées par la réalisation

$$RT = A \times 1,05 \times B \times TH$$

Formule de prix de vente (**PV**)

$$PV = (A \times 1,29 \times 1,30) + B \times TH$$

**1,05** : Coefficients de magasin qui représente 5% de la matière au prix de revient.

**1,29** : Coefficients de magasin qui représente 29% de la matière au prix de revient.

**1,30** : La marge bénéficiaire.

**TH** : C'est le Taux Horaire ou le coût de l'unité d'œuvre.

Celle-ci sera multipliée par les heures prévisionnelles quelques soient les travaux à réaliser (constructions neuves, réparations navale et les diverses).

**Tableau 3 : Les taux horaires de la SECREN S.A**

<b>Taux Produit</b>	<b>Taux horaire de revient</b>	<b>Taux horaire de vente HT</b>
<b>Produits Divers</b>	- Divers : 3.226,40Ar/heure -Menuiserie : 860,40Ar/heure	- Loisirs : 8.000,00Ar/heure - Menuiserie : 1.800,00Ar/heure
<b>Constructions Neuves</b>	3.226,40Ar/heure	8.000,00Ar/heure
<b>Réparations Navales</b>	Nationaux : 5.914,20Ar/heure Internationaux : 10.220,00Ar/heure	- Nationaux : 16.000,00Ar/heure -Internationaux : 13,75 E / heure

**Source** : SECREN S.A- Direction Commerciale, année 2011.

Le prix à payer pour les services, produits, installations, droits et avantages visés à la colonne 1 des tableaux du présent avis est le montant indiqué à la colonne 2. Si le service est assuré sans interruption immédiatement avant ou après les heures normales de travail par une personne dont la classification professionnelle, le taux horaire indiqué à la colonne 2; le prix minimum indiqué, le produit du nombre d'heures travaillées par le taux horaire indiqué aussi. Le prix n'est pas le même pour les clients malgaches et les clients étrangers.

#### 1.1.2.3 Le Service d'Élaboration Tarif

Il est en collaboration avec les autres services, le chef de service de tarification a pour mission d'établir une recherche sur la standardisation du prix, la politique de prix appropriée ainsi que d'optimiser la rentabilité des activités de la société.

Il est en étroite collaboration avec le département de facturation afin d'étudier et fournir des documents commerciaux nécessaires à la commercialisation de son produit.

Fournir aux départements techniques, les informations commerciales nécessaires pour la gestion de production : heure, matière, délais.

Établir les catalogues de prix, standardisation de prix à partir des éléments collectés par le service de DEVIS.

## **1.2 Le département de vente :**

Ce département est la finalité de toutes les actions concernant le service effectué à la société. Il établit la facturation et responsable de son Dispatching. Il est divisé en deux services : Service de Facturation et Service d'Analyse des coûts.

### **1.2.1 Service de Facturation :**

Tout achat de produits ou toute prestation de service pour une activité professionnelle doivent faire l'objet d'une facturation. Le vendeur est tenu de délivrer la facture dès la réalisation de la vente ou la prestation du service. L'acheteur doit la réclamer. En général, la responsabilité du service de facturation est de facturer les travaux réalisés et d'enregistrer toutes les réalisations annuelles, trimestrielles et mensuelles.

Il y a trois sortes de facture à réaliser :

#### ↳ **Facture sur acompte :**

C'est une facture sur les acomptes de 50% que le client paye avant de commencer les travaux comme les réparations navales, travaux divers et constructions neuves.

#### ↳ **Facture sur les projets :**

Établie selon le devis, elle sera contrôlée par les différents services pour éviter les erreurs dans la facture finale.

#### ↳ **Facture finale :**

Elle est négociable, mais sans que la marge bénéficiaire puisse descendre en dessous de 30% du revient enregistré dans le **AS 400**.

C'est pour cette raison qu'avant d'être signé par le Directeur Général, la facture finale devrait être vérifiée par le contrôle de gestion, après le contrôle, la facture sera multipliée en plusieurs exemplaires et ce nombre dépend du type de client ou de produit.

### **1.2.2 Service d'Analyse des coûts :**

Il est chargé de l'analyse des paramètres mises en jeu dans la rentabilité de l'entreprise (main d'œuvre, matière, délais) ; il effectue des suivis correctif du travail effectué, c'est-à-dire qu'il détermine si les techniciens ont respecté les durées des travaux ou non.

Il contrôle et suit l'évolution du travail sur le plan administratif, et parfois rectifie les anomalies, compare les valeurs réalisées et les valeurs actuelles ou devisées.

Pour que la société atteigne toujours son objectif, il faut que les valeurs réalisées soient inférieures ou égales aux valeurs devisées.

On a créé ce service pour pouvoir analyser les prévisions par rapport à la réalisation.

Il a comme mission de redresser les écarts qui existent entre le devis et la facture, de Vérifier la conformité des travaux avec la commande et Analyser les coûts et contrôler les ventes pour avoir un résultat conforme à la politique de la société.

## 2. DÉVELOPPEMENT ET MISE EN PLACE D'UN PLAN MARKETING ET COMMERCIAL COMMUN

La stratégie commerciale est la mise en œuvre de moyen marketing et commerciaux coordonnés visant à atteindre les objectifs commerciaux que se fixe une entreprise sur un plan général ou pour un de ses produits

### **2.1 Développement commercial**

Le développement commercial doit favoriser d'abord: le choix approprié du commerce et des investissements ; la politique commerciale équilibrée entre les 2 sociétés partenaires avec échange d'expériences commerciales avec des stratégies et objectifs communs ; la formation des futurs responsables commerciaux ; l'assistance dans les domaines réparation, construction et commercial

Ce développement commercial de la SECREN S.A s'articule sur les activités suivantes : la réparation navale ; la construction navale ; les travaux de diversifications

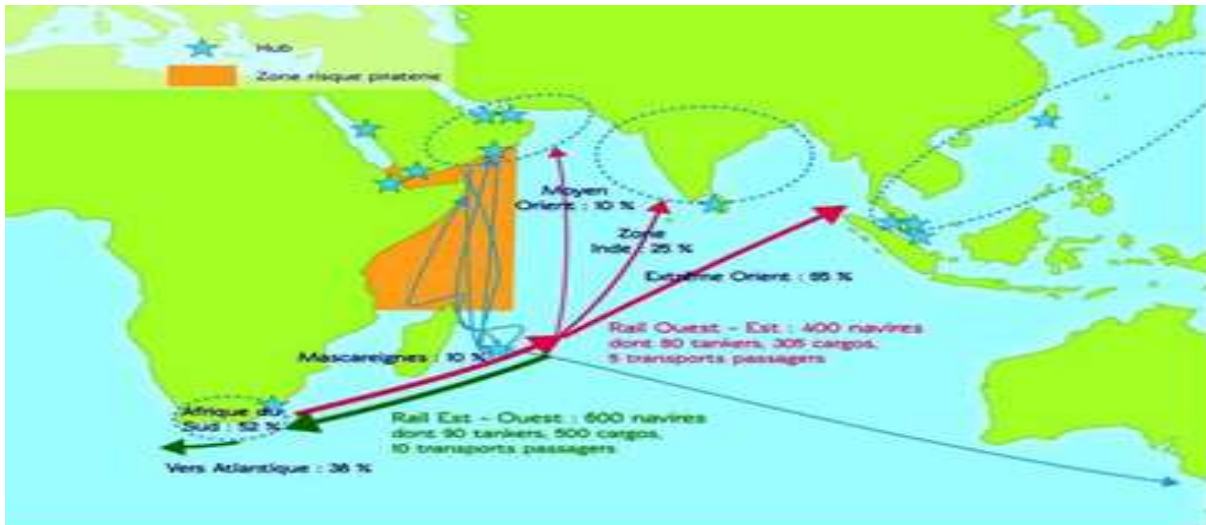
### **2.2 Redéfinition des domaines d'activités stratégiques**

Dans le cadre du Plan de Restructuration, la vision stratégique consiste en priorité à renforcer et à augmenter d'abord les capacités en réparation navale et par la suite redynamiser la construction navale. Ces activités appuieront la structure de l'offre commerciale.

- a) Réparation : renforcer ses compétences, élargir sa capacité d'accueil, diversifier son type de clientèle (Régional, Australie –Ouest et Asie du Sud-est) entamer le processus qualité.
- b) Construction : Le domaine cible est la construction de navires transbordeurs, des navires de servitude (coast guard, patrouilleur, skiff, ...) de moins de 50 mètres, le marché de vedette de plaisance qui doivent répondre aux besoins de la clientèle qui ne cessent d'accroître.
- c) Maintenance industrielle : répondre aux besoins techniques et d'études de grosses sociétés telles que : Q.M.M à Fort Dauphin, Logistique Pétrolière, Jirama, Les Gambas de l'Ankarana (L.G.A), Dynatec de Sherrit, ...
- d) Consulting : répondre aux diverses demandes d'études locales et régionales pour des projets très spécialisés (Ex : pipeline, citernes, sécurité maritime, ...).
- e) Par ailleurs dans sa stratégie à court terme et à moyen terme, la SECREN pour les



#### Photos 4: Océan Indien - Ports et Lignes Maritimes-Nov 2008



*Source : Département marketing de la SECREN S.A, année 2013*

**L'océan Indien, espace privilégié d'échanges** Les collectivités affichent, dans ce cadre, une volonté politique forte en faveur d'un développement durable des activités économiques basé sur la valorisation des espaces maritimes.

L'Océan Indien d'une superficie de 75 millions de km<sup>2</sup> est un véritable laboratoire du transport maritime et cela à plusieurs titres. Tout d'abord, cet espace est bordé par des pays, riches parfois, diversifiés certainement comme l'Afrique australe, l'Afrique de l'Est, la péninsule arabo-persique, l'Asie du Sud-Est, le sous-continent indien et l'Australie. Le géographe est pris de vertige lorsqu'il imagine les immenses arrières pays qui se profilent derrière ces rivages. Et l'on pense à l'arc Pacifique qui naît en Indonésie et se termine à Long Beach, près de Los Angeles et à Singapour, porte ouverte sur l'Asie qui compte les plus grands ports du monde comme Hong Kong, Shanghai, Kaohsiung (Taiwan) ou l'on reste songeur devant les corridors mozambicains, frêles passerelles entre les ports de Beira, Maputo ou Nacala et les Etats d'Afrique du Sud, de Namibie, du Zimbabwe ou encore du Malawi. Ce faisant nous serions tenté d'oublier que l'Océan Indien est aussi, l'expression est de Roger Brunet, **un immense archipel**. Plusieurs dizaines de milliers d'îles, la plupart inhabitées, ponctuent cette Mer des Indes. Dix-sept représentent pour le commerce un intérêt non négligeable comme Madagascar, le Sri Lanka, les Comores, Maurice ou encore La Réunion.

#### **2.3.2 Profil de la clientèle**

La clientèle de la SECREN est majoritairement internationale. La pêche thonière constitue près de 80% de la clientèle internationale (75% en 2013). La réparation et la maintenance industrielle sont à développer tout en redynamisant la construction qui peut



générer un CA important.

La demande de la part des navires de pêche en national est de 25% et la demande de la part de remorqueur national et régional (Mayotte, Seychelles) a beaucoup progressé durant les 3 dernières années .La diversification tient un rôle majeur en national vu le nombre d'entreprises hors secteur naval en phase de développement .

La réparation et la diversification restent les pôles d'activités locales majeurs. La construction sera remise au premier plan avec notre partenaire Israel Shypyard en 2014. La SECREN doit améliorer sa capacité technique et développer la politique commercial fiable et renforcer la stratégie marketing pour accueillir des tankers et des navires de guerre, des porte-containers,....

## **2.4 Plan Marketing**

Le plan marketing est un découpage dans le temps de la stratégie marketing d'une entreprise, elle-même partie importante de la politique générale de celle-ci. Le plan marketing est un plan recensant concrètement des actions opérationnelles prévues pour une période donnée. Il décrit donc les cibles de clientèle visées, les moyens à mettre en œuvre, les opérations à mener.

### **2.4.1 Département Marketing et des relations internationales :**

En tant que responsable marketing, il étudie le marché, lancer les produits à l'aide de la publicité si c'est nécessaire. Il assure aussi la fidélisation de la clientèle par la méthode directe de marketing, c'est-à-dire par e-mail, catalogue, téléphone, visite, offre aux clients des souvenirs marquant le symbole de la SECREN S.A. Il est rattaché à la direction donc il participe dans la faisabilité des travaux. Il effectue des études sur les commandes des clients au niveau du tarif, du devis, des matières et de la main- d'œuvre.

### **2.4.2 Méthodologie**

La mise en place du plan marketing comprend 3 étapes complémentaires :

- la vision stratégique ou les objectifs (cf. opportunités d'affaires)
- les stratégies par segment (à moyen terme sur 2 à 3 ans)
- le plan marketing opérationnel ou le marketing mix par segment (à CT moins de 2 ans)

#### **Opportunités d'affaires**

Comment traduire le marché, la clientèle actuelle et la concurrence en objectifs stratégiques pour le développement de la SECREN.

**Tableau 4 : Objectifs stratégique**

	Opportunités d'affaires	Objectifs de la Secren
1	Produits existants / Marché actuel	Développer la part de marché régionale grâce à des efforts marketing ciblés sur deux domaines stratégiques : relance de la construction et développement de la Réparation (fidélisation, lobbying, partenariat)
2	Produits existants/ Nouveaux marchés	Pénétrer de nouveaux marchés (Palangriers, tanker, navires de guerre, porte –containers industries locales en pleine expansion comme QMM, MADA OIL, SHERIT,...)
3	Nouveaux produits & services	Compétitivité et différenciation (innovations, design, consulting, services associés et technologie de pointe....)

**Source :** Département Marketing, année 2013

Le tableau nous montre les opportunités d'affaire qui s'offre à la SECREN par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixé : comme retrouver sa notoriété dans la construction et réparation navale ; percer et se faire une place dans les marchés les plus intéressantes et lucratifs ; dominer ses concurrents.

### **2.4.3 Plan marketing**

Le plan marketing définit l'application de la stratégie marketing au niveau des diverses unités de l'entreprise allant de la production à la commercialisation sur une période donnée.

#### **Segment 1 :**

Selon les besoins des clients (Produits) :

- Relancer la construction.
- Développer la réparation
- Développer de nouveaux produits et services répondant aux besoins actuels du marché.

#### **Segment 2 :**

Selon la localité géographique (distribution)

- Réconforter et développer le marché régional
- Attaquer des niches de marchés avec les nouveaux produits / existants

- Cibler les industries locales

**Segment 3 :**

Selon le profil et le statut du prospect (communication et promotion)

- Rassurer et intéresser les différentes parties prenantes
- Développer les relations avec la clientèle actuelle et potentielle
- Lier des partenariats avec les confrères ou autres acteurs du secteur.

**Segment 4 :**

En interne

- Adhérer le personnel à la nouvelle vision et les objectifs
- Améliorer la qualité du personnel commercial par recrutement des meilleurs éléments.

Le deuxième chapitre de notre étude concerne la présentation des données d'enquêtes. Les réponses aux questionnaires ont fourni des informations concernant le rôle stratégique de la fonction approvisionnement caractérisé par la fonction achat dans l'entreprise et les techniques d'achat. Elle a permis de comprendre l'organisation de ses magasins et son contrôle des dépenses en achat par des techniques d'achat et d'approvisionnement bien définies. Il a montré également que les actions mises en œuvre face aux difficultés actuelles sont liées aux actions internes et les actions visant le marché fournisseur. Le premier, caractérisé par la mise en place de la stratégie de développement. Et le second par le développement et mise en place d'un plan marketing et commercial commun.

Après avoir présenté les résultats de notre recherche, nous allons nous focaliser sur les discussions. Dans cette partie aura lieu l'analyse et l'explication de ces résultats.

### CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET SUGGESTIONS

Dans ce troisième et dernier chapitre, nous entamerons une discussion qui permettra d'analyser les résultats évoqués précédemment. Ce chapitre sera donc divisé en deux sections. La première va discuter et évaluer les résultats par une analyse SWOT qui nous permettra de voir en détail les points forts de la SECREN ses faiblesses les opportunités qui s'offre à lui et enfin les menaces auxquelles elle doit faire face, un diagnostic interne et externe. La deuxième section soulèvera des solutions pour améliorer le fonctionnement de la société.

La discussion permettra d'analyser les résultats et de discourir sur ce qu'ils signifient, autant pour le problème spécifique que pour un contexte plus global. Cette dernière partie du devoir, se focalisera donc d'une part sur la confrontation des résultats obtenus dans la deuxième partie et des théories énoncées dans la première. La synthèse des résultats précédents va permettre de valider ou non les hypothèses de travail énoncées, à l'instar de l'élaboration d'une stratégie marketing qui suppose une parfaite connaissance du marché et de l'adaptation de l'entreprise comme condition de réussite du marketing mix. Par conséquent, le but est de montrer les convergences et les divergences constatées entre les théories, la problématique, les hypothèses et les résultats obtenus afin d'en apporter des solutions pertinentes.

#### SECTION I : ANALYSE S.W.O.T. (FFOM)

L'analyse SWOT ou matrice SWOT est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique (DAS).

##### 1. LE DIAGNOSTIC INTERNE

Par définition, le diagnostic interne a pour objectif d'analyser les forces et faiblesses de l'entreprise et celle du Domaine d'Activités Stratégique (DAS). D'une manière générale, l'environnement est à la source d'un certain nombre des contraintes pour une entreprise. Ces contraintes peuvent être internes ou résultent des phénomènes économique et écologique.

##### **1.1 Les forces :**

Au niveau national, la SECREN S.A est la seule société qui effectue la construction et la réparation navales, donc elle tient le monopole, en comparant avec ses concurrents, elle possède ses propres forces qui sont :

- Immense bassin radoub, aussi important qu'en longueur (199 m), qu'en largeur (26,40m) et en tirant d'eau (8m).
- Certains techniciens supérieurs ont suivi des formations à BREST et d'autres à

l'École de Formation Technique (EFT) du temps de la DCAN. C'est pourquoi ils arrivent à réparer des navires thoniers et la construction des skiffs.

- Sa propre centrale électrique fournit du courant électrique aussi important que celle de la JIRAMA et assure l'alimentation électrique du chantier naval (ses différentes machines de productions) et celle de la cité des cadres.
- On pourrait aussi classer le service médical comme étant ses forces, car rares sont les entreprises qui disposent d'un service médical à l'intérieur de son organisation.

Dans la plupart des cas, elles sont affiliées à des organismes médicaux comme l'OMSI. Mais, pour le cas de la SECREN S.A, la santé du personnel ainsi que les membres de leur famille est assurée par la société du fait de l'existence du centre médico-social à l'intérieur de son organisation.

### **1.1.1 Le Centre de formation technique et professionnelle**

« *Maintenir en vie et sauver la SECREN* » tel est le centre de toutes les attentions, autant des politiques que des autorités et des employés de la SECREN. Un milliard d'Ariary, une promesse du Président de la Transition a permis la réhabilitation du bâtiment et l'ouverture du Centre de Formation Technique et Professionnelle de la SECREN ou CFTPS. Le centre comporte 27 salles ; mesure 82m de longueur et 21m de largeur. C'est en 1945 qu'il devient centre d'apprentissage et en 1971 l'EFT ou Ecole de Formation Technique. En 1981, l'école a fermé en raison de la situation difficile par laquelle est passée la société. En juin 2013, les arrêtés ministériels pour l'agrément des filières et l'autorisation d'ouverture ont officialisé la reprise des activités de formation de la SECREN.

Dorénavant, le remplacement du personnel vieillissant et la formation de la relève sont assurés. Le CFTP pourra alors donner un second souffle à la Secren, réputée être le «poumon économique de la ville d'Antsiranana»

En fait, le CFTP a pour mission de former la relève et d'assurer le renforcement de capacité de l'ensemble du personnel. Dans un premier temps, l'école accueillera 180 élèves répartis dans six filières dont la mécanique, la tôlerie, l'électronique, la chaudronnerie, l'électricité. Ils seront sélectionnés par voie de concours au niveau national

### **1.1.2 Formation de la relève**

Assurer la relève, tel est l'objectif de la société en ouvrant la porte de ce centre à tous les jeunes de 18 à 25 ans, titulaires du Brevet d'Études de Premier Cycle (BEPC+) ou équivalent. Le recrutement des 180 élèves ouvriers se fera par concours national. Pendant deux ans, le centre formera des ouvriers, qualifiés, certifiés et polyvalents. Pour leur deuxième

année de formation, les meilleurs élèves signeront un contrat d'apprentissage et percevront un présalaire d'assiduité. La formation qualifiante est payante et six filières sont proposées : la formation en ajustage, en fabrication mécanique, chaudronnerie tôlerie, chaudronnerie tuyauterie, l'électromécanique et l'électronique d'application. Les cours théoriques et pratiques seront prodigués par des enseignants de l'Institut Supérieur de Technologie, du lycée technique et professionnel, de l'INSCAE et de l'Université d'Antsirana. Le CFTPS accueillera ses premiers apprentis au plus tard au mois de janvier 2013. Pour la formation modulaire d'entreprise, les employés des autres sociétés et entreprises pourront accéder aux formations qui y sont proposées au mois d'octobre de l'année 2013. La devise du CFTPS est : « Tsara fôtoto, mahadigny, mamahatra » ou « de bonne base, persévère et s'enracine ». De nouveaux matériels ont été apportés par les ministres pour les travaux pratiques du CFTPS : une tour, une aiguille-mètre professionnelle, une mesure de vitesse de rotation... En s'adressant aux jeunes, venus nombreux à cette inauguration, le ministre de l'Enseignement Technique et de la formation professionnelle les a invités à toujours se former car « *le monde et la technologie sont en perpétuelle évolution* ».

### 1.2 Les faiblesses :

Même si la SECREN S.A se trouve en position de monopole, elle a également ses propres faiblesses:

#### 1.2.1 Le vieillissement du personnel :

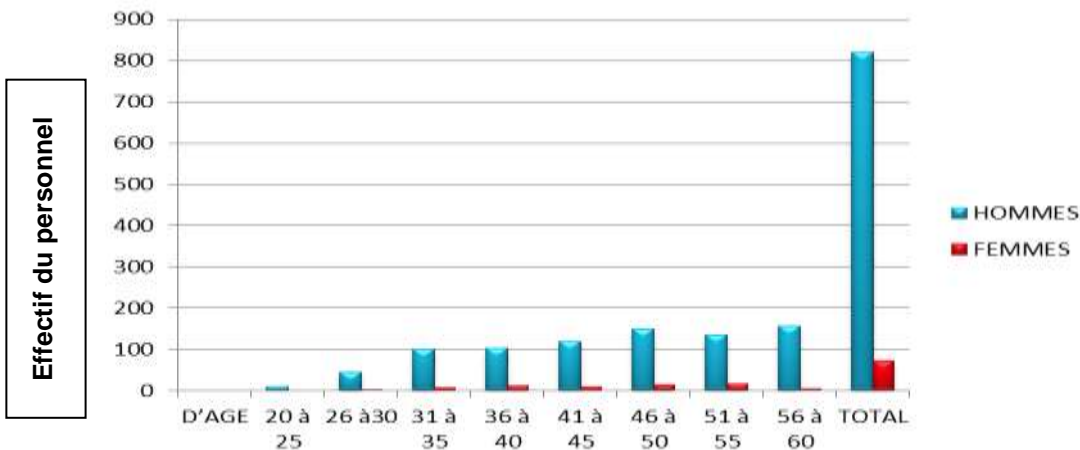
Ce vieillissement du personnel réduit la force productive, même si l'expérience a été acquise au fil des années. Plus de 50% de la personne productive ont atteint 45 ans et plus.

Ce tableau ci-dessous nous montre le vieillissement de personnel au sein de la SECREN S.A.

**Tableau 5 : Effectifs par tranche d'âge du personnel de la SECREN S.A.**

TRANCHE D'AGE	HOMMES	FEMMES	TOTAL
20 à 25	10	-	10
26 à 30	45	3	48
31 à 35	101	8	109
36 à 40	103	13	116
41 à 45	120	10	130
46 à 50	149	16	165
51 à 55	135	17	152
56 à 60	157	5	162
TOTAL	820	72	892

*Source : SECREN S.A Direction des Ressources humaines, 03 juin 2011*

**Figure 4 : Pyramide des âges du personnel**

*Source : recherche personnelle*

En 2002, comme en 1975, un peu plus d'un emploi sur cinq est occupé par un *senior*, c'est-à-dire une personne âgée d'au moins 50 ans. La part des seniors dans l'emploi a rapidement progresse à partir de 1996, avec l'arrivée des premières générations du *baby-boom* à la cinquantaine et cette progression se maintiendra jusqu'en 2006. Avec l'augmentation de l'espérance de vie et le remplacement progressif des générations du *baby-boom* par les générations moins nombreuses nées à partir de 1974, le poids des seniors dans l'emploi continue à s'élever après 2006. Mais l'ampleur de cette hausse dépendra avant tout du recul de l'âge de départ effectif à la retraite.

Le poids des seniors dans les entreprises est très variable. Plus d'un tiers des indépendants a plus de 50 ans. Les seniors sont aussi relativement plus nombreux dans les secteurs d'activité relevant de la sphère publique que dans le secteur privé. Dans celui-ci, les grandes entreprises et certains secteurs du tertiaire comptent davantage de seniors.

La majorité du personnel de la SECREN sont des seniors que ce soit des personnels de sexe masculin ou féminin.

### **1.2.2 Au niveau de l'approvisionnement :**

La SECREN S.A est condamnée d'importer des matériels de production et des pièces de rechange provenant de l'ancienne métropole, d'une part les clients exigent la qualité et d'autre part ces matériaux n'existent pas au niveau local.

#### **1.2.2.1 Transport d'approvisionnement**

On a aussi besoin de moyen de transport au département approvisionnement pour effectuer le travail dont il s'occupe. Ce sont les transports des marchandises du port vers la

SECREN S.A., les marchandises achetées localement vers la SECREN S.A. et les marchandises de l'Agence AIR MAD vers la douane.

Pour effectuer tous ces transports, le département approvisionnement utilise la répartition des tâches au niveau du personnel. Il y a le responsable des achats imports et locaux. Le moyen de transport dépend du fonctionnement de chaque responsable, face aux problèmes de transport. On sait que les moyens de transport à la SECREN S.A. ne satisfont pas les besoins des utilisateurs. Elle éprouve alors, des difficultés pour effectuer le transport en un temps précis, c'est-à-dire, si les moyens de transport sont encore occupés, les autres services doivent attendre jusqu'à leur disponibilité.

Pour éviter l'encombrement des moyens de transport, la société SECREN S.A. recourt à la location de matériels de transport, au cas où les marchandises sont nombreuses.

La société SECREN S.A n'établit pas systématiquement de planning de transport, mais elle effectue le transport selon la disponibilité des moyens existant. Le responsable transport décide de priorisé le travail en cours, en cas d'encombrement de travail. Cette priorité dépend de l'importance et du délai limité pour effectuer le travail en question. Dans ce cas, le travail qui le délai le plus court doit être priorisé.

#### 1.2.2.2 Analyse des procédures de paiement à la SECREN S.A

Cette analyse nous permettra de constater la longueur des procédures de paiement à la SECREN SA, qui par la suite est source de retard dans les travaux.

##### **1.2.2.2.1 Paiements des frais et taxes**

Après la liquidation effectuée par l'inspecteur liquidateur à la douane, il évalue le montant des droits, taxes et prestation Gasynet, à partir d'un logiciel SYDONIA++. Le transitaire prend un avis de paiement des droits et taxes, et la prestation Gasynet à la douane. A partir de l'avis de paiement, le transitaire établit le bon de commande de service ou AP. Lorsque le bon de commande est établi, le transitaire le transmet au département trésorerie. Le département trésorerie transmet ces dossiers (bon de commande avec l'avis de paiement) à la direction générale, pour être signés, et la direction générale adjoint se charge de la finance pour le paraphe.

Après la signature de la Direction générale et le paraphe de la Direction Générale Adjoint, le dossier est en attente de paiement au département de trésorerie. Le paiement des droits et taxes et prestation gasynet se fait toujours par un ordre de virement bancaire. S'il y a paiement, le chef de département de trésorerie établira l'ordre de virement. On transmet le bon de commande et l'ordre de virement au Directeur Général (D.G), et ensuite, au Directeur



Général Adjoint (D.G.A) pour signature.

Après les signatures, les documents retournent au département trésorerie qui indique l'ordre de virement et l'avis de paiement à la banque, pour exécuter l'ordre de virement signé. Après le passage à la banque, le chef de département trésorerie passe l'avis de débit et l'avis de paiement visé par la banque au chef service transit pour procéder à l'enlèvement des marchandises à la douane.

La procédure de paiement des droits et taxes et prestation de la Gasynet, cas de la SECREN S.A est très longue, elle met donc beaucoup de temps. À cause du retard de traitement des dossiers à traiter et à signer, par exemple dans le cas du Directeur Général et Directeur Général Adjoint, s'il y en a beaucoup, cela produira un encombrement. Or, le délai de paiement des droits et taxes ne dépasse pas 15 jours après la liquidation de déclaration.

#### **1.2.2.2 Paiements des achats**

Il en est de même pour le traitement des dossiers pour les achats locaux ou import. Parfois, l'attente des réponses peut durer pendant des mois, quelque fois, on a jamais de réponse, si le Directeur Général juge que d'autres dossiers sont plus importants et méritent d'être traités à l'avance. Or, si l'atelier demandeur a lancé la commande c'est qu'il y a des travaux en attente des matériaux commandés.

#### **1.2.2.3 Personnel de la société**

Manque de communication entre les personnels au magasin ; s'il y a des matériels déplacés eu un endroit, aucune information ne sera émise.

Personnel vieillissant : réduit la force productive, même si l'expérience a été acquise au fil des années. Plus de 50% des personnes productives ont atteint 45 ans et plus.

Manque de formation et de diplôme des personnels, ce qui implique :

- Les clients vont voir chez les concurrents pour être sûrs d'un travail plus professionnel, en ce qui concerne surtout les travaux de moteur hydraulique.

- Manque de précision sur les matériels commandés ; or, il y a des clients très méticuleux, en ce qui concerne la marque des matériels utilisés, lors de la réparation de leur navire.

- Des matériels commandés, non complets, donc inutilisables, étant donné que leurs compléments ne sont pas arrivés à cause de manque de précision dans la demande d'achat. La marchandise déjà arrivée ici à Madagascar est incomplète ; or, la réimportation de la marchandise nécessite encore un autre budget. Ainsi la marchandise reste inutilisée dans le magasin.

Manque de discipline (taux d'absentéisme élevé) et de surveillance au niveau du personnel, malgré l'existence de surveillants à l'entrée et à la sortie de la société. Ce qui fait que des matériels disparaissent sans explication. Les marchandises que l'on croit encore stockées au magasin n'y sont plus, quand l'occasion de les utiliser se présente.

Les personnels licenciés, partis à la retraite ou décédés ne sont pas remplacés, que ce soit au département approvisionnement ou dans les autres départements, ce qui fait que les responsables des services dans ce département sont obligés d'assurer leurs fonctions, sans l'aide d'une secrétaire, par exemple ; cela occasionne beaucoup de retard dans leur travail et perturbe le système fonctionnel de l'entreprise..

Or, « une entreprise recrute quand elle crée un poste ou lorsqu'un poste est disponible ou vacant ». Elle veut procéder à la réduction de son personnel car elle manque de budget pour les payer.

#### 1.2.2.4 Problèmes au niveau de la société

Ce sont les problèmes qui concernent les magasins, le budget et les stratégies de la SECREN S.A

##### **1.2.2.4.1 Au niveau des matériels et des magasins**

La valeur de Stocks élevée dans les magasins lors des inventaires or la plupart des matériels stockés sont inutilisables, vu l'avance technologique. En effet, les matériels sont de plus en plus perfectionnés au fil des années et la SECREN a du mal face aux concurrents.

Les matériels utilisés sont vieux et certains datent même de la période de la DCAN. Les conditions de stockage ne sont pas respectées : par exemple, il y a des matériaux qui ont besoin d'un niveau de température élevée pour sa conservation. Ces conditions ne sont pas respectées, ce qui entraîne une complication au niveau des matériels : anomalies, avaries et à la longue, ils vont être inutilisables.

Les magasiniers sont de nouveaux personnels dans la compagnie. Sur les 3678 articles au magasin, ils n'en connaissent que très peu. Insuffisance du personnel au magasin : il y a 5 personnels dont 2 magasiniers et 3 ouvriers.

D'après l'organisation formulée par l'administration s'il y a entrée ou sortie au magasin, l'un des magasiniers doit être présent. Il supervise surtout la consommation du carburant. Or, s'il y a trois entrées de matériels, dans des endroits différents, les magasiniers n'arriveront pas à les sécuriser.

Matériels incontrôlables c'est-à-dire les matériels son mal rangés sur leur emplacement, il y a aussi des vols de matériels, même le carburant.

Des négligences au travail caractérisées par des absences répétées et inexplicables

Au niveau des matériels utilisés, certains sont vétustes, cela pourrait causer des accidents.

#### **1.2.2.4.2 Au niveau budgétaire**

Le chiffre d'affaires en baisse, d'année en année, ce qui implique des problèmes pour les budgets à répartir par atelier

Une grande partie du chiffre d'affaires (CA) de l'entreprise est dépensée pour l'achat de produits, ou de services. Les achats pèsent généralement entre 30 et 70% du chiffre d'affaire. Pour comprendre l'importance des achats, prenons, par exemple, une grande société qui sous-traite, achète pour un total de 50% de son chiffre d'affaires. Des économies de 10% sur l'ensemble des sous-traitances, achats amèneraient les mêmes bénéfices qu'une hausse des marges de 5%. À marge égale, l'entreprise pourrait se permettre de vendre ses produits, 5% moins cher et augmenter ainsi ses parts de marché. Or, à cause du chiffre d'affaire bas, la société ne peut se permettre une telle dépense à cause de ses nombreuses charges

Le contact avec de nombreux fournisseurs, au quotidien, permet l'échange en ce qui concerne les nouveautés techniques. Les acheteurs participent également à la définition des besoins de l'entreprise, en intégrant les discussions entre le marketing, les méthodes et la qualité. En effet, les produits doivent correspondre aux besoins des clients, être facilement fabricables, nécessiter des technologies de pointe. Mais aussi, les composants doivent être facilement achetables, s'il y a un seul ou peu de fournisseurs capables de satisfaire les conditions ci-dessus. Le cas échéant, l'entreprise se trouvera en position de faiblesse pour les négociations, et risque d'avoir des problèmes d'approvisionnement, les acheteurs risquent d'être déçus. Or, la SECREN a déjà perdu la confiance de certains de ces fournisseurs à cause du retard de paiement, par exemple, et aussi de certains de ces clients à cause de son retard technologique, par rapport à ses concurrents directs.

#### **1.2.2.4.3 Au niveau stratégique**

On use très souvent de la procédure accélérée pour les achats d'urgence, même pour des achats de matériels de bureau, par exemple (faute de stocks) ; or, cela devrait être utilisé qu'en cas d'urgence. La compagnie est composée de trois parties, son siège qui se trouve dans la ville de Diégo, son site qui se trouve à 15km de la ville au cul de sac de la baie de Diégo et l'atelier chaland au port. Cette distance, surtout entre le siège et le site, entraîne le ralentissement du travail du personnel.

Exemple : demande de matériels urgents ; le matériel demandé n'existe pas dans le stock des magasins. On doit faire donc, passer une commande au siège, mais cette

commande peut durer des heures ou des jours. Ce manque peut faire traîner le travail.

Les risques stratégiques concernent les problèmes qui surviennent dans les organisations associées à une autre entreprise. Ceux-ci a des conséquences négatives sur la vitesse à laquelle se déroule la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise mère. Il doit y avoir une excellente communication entre les deux entreprises afin que la collaboration se déroule de façon rationnelle et cohérente.

#### **1.2.2.4.4 Les heures supplémentaires :**

Le délestage, le manque de contrôle interne pendant l'exécution des travaux dans la réparation navale et la mauvaise gestion des responsables respectifs à bord (les chefs de bord) font que les heures supplémentaires de certains ouvriers sont supérieures à la limite.

Les ouvriers, pour accumuler le maximum d'heures supplémentaires, travaillent le dimanche même s'il n'y a pas des travaux et cela pour gonfler leur salaire.

En outre, il faut bien noter que sauf mention spéciale sur le devis, tous travaux sont chiffrés en heure normale. Tous travaux en dehors des heures normales pendant la réalisation seront majorés comme suivent <sup>1</sup>:

- Majoration de 50% pour tous travaux réalisés en heures hors cloches, c'est-à-dire :
  - Jours ouvrables de : 11 h-45 mn à 14h-30 mn ;  
17 h-30 mn à 20h-00 mn ;
  - Samedi de : 06 h-45 mn à 11h-45 mn ;
- Majoration de 100% pour tous travaux réalisés en heures supplémentaires, c'est-à-dire :
  - Jours ouvrable de : 20 h-00 mn à 6 h- 45 mn (nuit) ;
  - Samedi de : 14 h-30 mn à 24 h-00 mn ;
  - Dimanche et les jours fériés.

Les responsables ou les chefs de bord ne doivent pas affecter des heures supplémentaires à des travaux non productifs (entretien des bâtiments, réparation en dehors du chantier etc.). Ainsi, on peut tirer la conclusion qu'il faut bien maîtriser les heures supplémentaires parce qu'elles augmentent non seulement les frais de production mais diminuent le profit par la même occasion.

## **2. DIAGNOSTIC EXTERNE**

L'entreprise peut être influencée par son environnement d'une manière positive (Opportunité environnementale), ou bien d'une manière négative (contrainte

---

<sup>1</sup> SECREN S.A : Département Commercial, Condition Générale de Vente, p2.

environnementale). Elle doit surveiller de façon permanente l'évolution des marchés, l'évolution de la concurrence et des technologies.

### **2.1 Les opportunités :**

« Les opportunités sont les éléments du contexte qui contribuent, facilitent, aident à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet<sup>62</sup> ».

Elles constituent le domaine d'action dans lequel l'entreprise peut espérer jouir d'un avantage différentiel, Une entreprise porteuse d'un projet aura un avantage différentiel lorsque ses compétences propres lui permettront d'exploiter une opportunité plus facilement que ses concurrents. C'est-à-dire lorsqu'elle peut exploiter les facteurs clés de succès plus facilement.

Depuis plus de 5 ans, grâce à sa grande potentialité, due à sa position géographique vis-à-vis de la zone de pêche, beaucoup de clients (ALBACORA, ECHEBASTAR PLEET et autres...) se sont intéressés et veulent élargir leur environnement de travail, du moment que les règles du jeu sont claires : faire intervenir davantage des clients dans la conception, l'investissement des matériels et l'exploitation des activités du chantier.

Leur objectif est de faire fructifier la relation commerciale et technique avec la SECREN S.A.<sup>2</sup> ; de son côté, cela permet à la société de jouir de certains avantages.

### **2.2 Les menaces :**

Les menaces correspondent à un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement externe au projet. Une menace est d'autant plus grave quand elle nuit fortement au projet et qu'elle a des chances de se réaliser.

Dans une société industrielle comme la SECREN S.A, les menaces sont souvent l'entrée des nouveaux concurrents sur le marché. Elle agit non seulement au niveau local, mais aussi au niveau international.

#### **2.4.4 La concurrence**

D'autres chantiers et ateliers navals existent à Madagascar mais ils sont moins importants, toutefois, ils disposent de possibilité de réparer les bateaux en bois, qu'en acier, et en polyester mais leur compétence dans ce domaine reste limitée, qui sont : à Nosy-Be ; Mahajanga ; Toamasina ; Maroantsetra ; et Mananjary par rapport à la SECREN S.A, ils sont classés très faible. C'est plutôt à l'extérieur de Madagascar est concentré la concurrence de la SECREN S.A.

<sup>62</sup> Philip KOTLER et Bernard DUBOIS..., *Marketing Management*, éditions Nouveaux horizon, 11ème édition, Paris 2003, 736 pages.

<sup>2</sup> SECREN SA : Structure ; Potentialités et Ressources, 2009, p 23.

Le chantier naval de l'Océan Indien (CNOI) demeure le principal concurrent de la SECREN. Il a été créé en 2001 et compte à présent plus de 200 employés.

Aujourd'hui, de nombreux corps de métiers sont représentés dans l'entreprise : mécanique, chaudronnerie, tuyauterie, électricité, traitement de surface et peinture, hydraulique, froid, menuiserie. Des entreprises extérieures viennent aussi compléter la gamme de leur savoir-faire.

Le chantier naval de l'Océan Indien possède une cale sèche de 130 mètres et un quai de 150 mètres. Ses matériels sont performants et technologiquement avancés<sup>1</sup>. Il a pour objectif : la construction d'un nouveau quai de 150 mètres et l'installation d'un élévateur à bateaux de 1400 tonnes<sup>2</sup>.

Malgré un bassin de radoub de 130 mètres, le CNOI constitue une concurrence de taille pour la SECREN SA.

Plusieurs chantiers navals sont recensés dans l'Océan Indien :

\* en Afrique du Sud – Durban ; au Kenya – Mombasa; à Singapour ; à Dubaï ; au Seychelles ;

La plupart des clients de la SECREN S.A sont des bateaux thoniers qui déchargent leurs produits à la Pêche et Froid de l'Océan Indien (PFOI). En effet, la fermeture temporaire de la PFOI réduit le nombre de bateaux au sein de la société et constitue une menace pour la SECREN S.A. En outre, l'apparition de nouvelles usines de pêche dans l'Océan Indien constitue également une menace pour la société SECREN SA.

La diminution des produits halieutiques dans la zone de pêche de Madagascar amène les navires thoniers dans la zone proche des concurrents de la société, pour faire la pêche, et s'il arrive un problème (une avarie ou une intervention), ils rejoignent le chantier naval le plus proche pour la résolution de ses problèmes ; cela constitue également une menace pour la SECREN S.A.

#### **2.4.5 Problèmes externes**

Les risques externes ne sont aucunement contrôlés par l'entreprise ; un excellent exemple de ce genre de risque est le marché financier. Celui-ci peut nuire ou s'avérer avantageux pour l'entreprise dépendant de la situation économique globale.

##### Constatation des problèmes

Dans tous les domaines d'exploitation, il y a toujours des problèmes durant l'accomplissement d'une opération, effectuée dans un service. Mais les problèmes

<sup>1</sup> <http://www.cnoi.com/>-Site officiel de la CNOI, juin 2011.

<sup>2</sup> <http://www.cnoi.com/>-Site officiel de la CNOI, juin 2011.

rencontrés peuvent être basés par l'acheminement des procédures d'opération du travail. Si on parle des problèmes que nous rencontrons dans la procédure de dédouanement des marchandises, pour le cas de la société SECREN S.A, nous aurons les trois (3) grandes sources suivantes:

Les transactions effectuées par l'entreprise seront réalisées, seulement lorsque les bénéfices sont plus élevés que les coûts. Par exemple, les clients et l'entreprise ayant la chaîne d'approvisionnement s'accorderont sur un prix, seulement si les deux parties en tirent un avantage.

#### 2.4.5.1 Au niveau de la douane

Ce sont les frais auxquelles la SECREN S.A devrait faire face une fois le délai de dédouanement dépassé.

##### **2.4.5.1.1 Coûts supplémentaires sur les marchandises dédouanées**

Il existe deux (2) coûts supplémentaires sur le retard des marchandises dédouanées :

- La surestarie

La surestarie est l'écoulement du délai de l'utilisation du conteneur par le client. Il doit payer le frais de surestarie au consignateur du conteneur, quand les délais de franchise (12 jours cas de MSC, AMS et 18 jours SDV) sont écoulés. Pour chaque conteneur de l'AMS, les premiers 12 jours sont gratuits, mais à partir du moment où les 12 jours sont écoulés, le consignataire, l'AMS, facture à ses clients le frais de surestarie qui est de : 5 euros par jour pour un conteneur de 20 pieds ; 10 euros par jour pour un conteneur de 40 pieds.

Si l'enlèvement dépasse le délai, on peut estimer la surestarie à 3 jours, soit une perte de 15 euros pour un conteneur de 20 pieds et 30 euros pour un conteneur de 40 pieds.

- Le magasinage

Le magasinage est le placement des marchandises dans un conteneur individuel et le groupage pendant une durée déterminée de 15 jours. Le placement est gratuit pour une durée de 15 jours, à compter de la date de son arrivée sur la terre pleine. Au-delà des 15 jours, SECREN S.A doit payer le frais de magasinage à la compagnie manutentionnaire (CMDM ou COMADIE). Pendant l'enlèvement de la marchandise, l'AMS représente son client par le paiement de magasinage.

Le paiement de surestarie et de magasinage nécessite beaucoup d'argent car ils sont payés selon le nombre de jours pendant lequel les marchandises restent toujours à la douane. Or, le coût à payer par jour pour le surestarie et magasinage est différent. Ainsi le paiement de ces 2 coûts supplémentaires affectent le fonds de roulement de la société SECREN S.A.

Notre problème va se multiplier si le fonds n'est pas disponible au paiement de ces coûts. Or, l'atelier demandeur a besoin d'utiliser les marchandises. Il y a donc retard au niveau la construction et de la réparation.

#### **2.4.5.1.2 Conséquences sur les marchandises non dédouanées**

Quand le dédouanement n'est pas réalisé dans les temps, voici les risques à courir par la société:

- Saisie de la marchandise

Le consignataire dépose le manifeste à la douane et avise le transitaire pour déclarer les marchandises. Deux cas peuvent se présenter :

- le transitaire saisit et enregistre la déclaration en douane pour liquider et payer les droits et taxes douanières. Si le paiement est réglé dans les 15 jours après la liquidation, le transitaire pourra prendre les marchandises à la douane.

- non enregistrement de la déclaration en douane durant les 15 jours du dépôt de manifeste. La douane est obligée de faire la saisie de la marchandise. Mais il y a un délai de 60 jours à respecter, sinon la marchandise sera mise à la vente aux enchères.

- Vente aux enchères publiques

Si dans le délai de deux (2) mois courant de la constitution en dépôt des marchandises, aucune déclaration en douanes n'est déposée, la douane est dans son droit de déclencher la procédure de la vente aux enchères publiques. Les produits mis à la vente aux enchères seront vendus à la concurrence et par ordre de priorité.

- En cas d'avaries :

Parfois, il y a des avaries qui peuvent survenir, mais dans le cas des tôles, il est rare d'en trouver. S'il y a des avaries que peut-on faire ?

Il y a des avaries particulières, ce sont des détériorations provoquant la perte de la marchandise elle-même, au cours du transport. Les avaries peuvent ainsi subvenir : au cours du transport, frappant à la fois le moyen de transport (nauffrage, incendie), soit un accident affectant uniquement la marchandise (rouille par eau de mer) ; au cours des manutentions et des séjours à quai ou en entrepôt (chargement à bord, transbordement).

#### **2.4.5.2 Au niveau des fournisseurs**

Le choix des fournisseurs pour les marchandises à importer porte surtout sur le délai de livraison, la qualité des marchandises. Il se peut que le choix des fournisseurs ne soit pas judicieux, car dans le devis établi, la fin du jour des travaux y est mentionnée. Or, des matériels sont à importer et le fournisseur ne respecte pas le délai de livraison à cause des



problèmes rencontrés au cours du transport. Cela occasionne donc du retard dans les travaux des clients.

Les clients sont très exigeants en ce qui concerne la qualité des matériels à utiliser sur leur commande ; et il peut y avoir aussi de cas de mauvaise compréhension de la part du fournisseur qui nous livre des matériels incomplets, donc inutilisables. La marchandise livrée reste à la société et occupe des places dans les magasins, car la réimportation nécessite un coût supplémentaire et la Société décide de ne rien faire. Or elle a déjà investi dans ce matériel.

#### 2.4.5.3 Les risques des externalités

Une **externalité** est la conséquence (coût ou bénéfice) qu'une transaction peut avoir sur un tiers, ne constituant pas initialement une des parties de la transaction dont elle est issue. Elle peut être négative (malis) ou positive (boni). Les transactions effectuées par l'entreprise seront réalisées, seulement lorsque les bénéfices sont plus élevés que les coûts. Par exemple, les clients et l'entreprise ayant la chaîne d'approvisionnement s'accorderont sur un prix, seulement si les deux parties en tirent un avantage « gain de change et perte de change » : cela dépend des cours de change, en ce qui concerne les achats ou ventes en devises.

L'analyse SWOT ainsi faite, a permis un diagnostic simple et complet. Les objectifs de cet analyse a été de mettre en lumière les principaux faits ayant un impact fort sur l'organisation et définir les stratégies et des moyens les plus efficaces au regard des enjeux. Il facilitera le lien avec les recommandations stratégiques qui s'en suivront.

## SECTION II : PROPOSITION DE SOLUTION ET PERSPECTIVE D'AVENIR

Les solutions pour un développement durable se fait avec la collaboration des fournisseurs et des clients afin d'intégrer le développement durable à la réflexion stratégique de la société.

### 1. LES MESURES A PRENDRE PAR LA SOCIÉTÉ

Comme on l'a déjà évoqué à maintes reprises, les difficultés que connaissait actuellement la SECREN S.A ont des origines multiples dont certaines ont déjà été exposées précédemment.

#### **1.1 Les mesures de redressement :**

Le redressement de la SECREN S.A s'avère inconcevable sans l'amélioration de sa productivité, de sa gestion du personnel mais également de son organisation interne. Il convient de noter à ceux que ces trois facteurs constituent les principaux domaines

générateurs des difficultés de la SECREN S.A, mais il faut souligner également qu'ils représentent des domaines sur lesquels la société doit agir par elle-même pour redresser sa situation.

### **1.1.1 Amélioration de sa productivité :**

La productivité est le rapport entre la production obtenue et les moyens utilisés pour assurer cette production. L'obtention des gains de productivité peut amener à beaucoup de chose, c'est-à-dire qu'elles peuvent conduire à une diminution du nombre des ouvriers, à un recrutement des nouveaux spécialistes mais elle est la condition nécessaire pour la viabilité de la société.

Sur le plan plus général et à long terme, l'amélioration de la productivité peut contribuer à l'amélioration de niveau de vie, à la diminution de durée de travail, à la création de nouveaux emplois induits par les changements économique et technologique.

Pour obtenir de plus en plus de gain de productivité, cinq sources d'amélioration de la productivité sont nécessaires : les matériels notamment en raison de progrès technique qu'il incorpore (moins d'énergie consommée, moins de gaspillage de matière, moins de temps perdu en réglages ...etc.) ; le niveau de production par l'expérience acquise (phénomène d'apprentissage) ; le recyclage interne ou le partage d'expérience vécu aux nouvelles relève ; L'organisation de travail en éliminant les tâches inutiles ; la formation du personnel en leur rendant plus efficace.

Le relèvement de la productivité de la SECREN S.A exige la mise en œuvre des mesures suivantes : essayer d'abandonner les procédés manuels de formage et d'assemblage des tôles et des profilés notamment l'oxycoupage et le soudage automatique ; abandonner le système de traçage des tôles moyennant de gabarit dans la salle de traçage, qui demande beaucoup de main-d'œuvre et introduite le procédé de traçage optique ; remplacer progressivement quelques machines essentielles dans l'atelier de tôlerie et l'atelier mécanique par des équipements plus modernes ; amélioration des équipements de transport et de manutention, remplacer progressivement les véhicules non rentables et prévoir également des investissements pour les grues.

Il est vrai que le remplacement de ces équipements coûte cher et c'est difficile pour la société de trouver le moyen d'autofinancer, mais cela est nécessaire pour avoir le bon rendement à long terme et assurer la viabilité de la SECREN S.A.

### **1.1.2 Autres mesures de réorganisation :**

La dernière réorganisation entreprise par la SECREN S.A a introduit une meilleure efficacité au niveau du personnel cadre, mais elle s'avère encore insuffisante et inadéquate

pour une entreprise de cette taille. Si on compare le chantier naval de la SECREN S.A aux chantiers Européens de même dimension et structure, on pourrait être convaincu que dans l'ensemble la SECREN S.A présente un énorme retard technologique.

Dans un chantier naval Européen, on trouve tous les matériels permettant de lever et isoler les navires ou certains composants, par exemple<sup>1</sup>:

- \* Un élévateur à bateaux de 1200 tonnes.
- \* Des grues flottant de 60 ou de 120 tonnes
- \* Un dock flottant avec une capacité de levage de 60.000 tonnes.

Ce fait n'est pas uniquement imputable à l'obsolescence de la plupart de ses moyens de production mais il s'explique aussi par l'inadéquation de son organisation et le manque de qualification d'une partie considérable de son personnel.

Le caractère vétuste de ses installations et des machines entraîne fréquemment des pannes auxquelles ces dernières sont sujettes au manque des pièces de rechange pour ces moyens de production. Ces faiblesses de taux d'installation prennent également sa source dans le morcèlement des activités de même nature au sein de la société.

C'est la raison pour laquelle on peut préconiser de réorganiser complètement le secteur productif de la SECREN S.A, afin d'obtenir une certaine mobilité optimale du personnel de production, d'utiliser d'une manière optimale les moyens de production.

## **1.2 Au niveau de sa gestion du personnel :**

Une entreprise recrute quand elle crée un poste ou lorsqu'un poste est disponible ou vacant

### **1.2.1 Le recrutement du personnel :**

La SECREN S.A devrait recruter deux techniciens spécialistes pour renforcer le personnel de la société au niveau de la production. Cela peut coûter cher, mais il faut voir à long terme le rendement obtenu.

À présent, durant l'entretien du navire, l'armateur étranger amène de chez eux des techniciens pour réparer ses moteurs hydrauliques auxquels, il ne confie pas à la société de toucher certaines de leurs machines sur place, alors que ce travail devrait revenir aux locaux et de rapporter plus à la SECREN S.A.

### **1.2.2 La motivation du personnel :**

La motivation c'est l'art de la gestion publique pour la création et le maintien d'un environnement susceptible de faciliter le rendement des individus travaillant ensemble à la

---

<sup>1</sup> Http: [www.reparationnavale.Wikipédia.htm](http://www.reparationnavale.Wikipédia.htm)

réalisation de l'objectif.

Dans le cadre de notre analyse pour redresser la situation de la SECREN S.A dans le domaine de la réparation navale, la motivation du personnel productif est nécessaire. Il faut bien souligner que la réparation ou la construction navale est classée parmi les industries les plus dangereuses, non seulement au niveau physique mais aussi au niveau chimique.

**Au niveau physique**, les ouvriers sont exposés:

- \* Aux écarts extrêmes de température et aux différences climatiques dans les travaux extérieurs ;
- \* Aux risques d'électrocution ;
- \* Aux problèmes liés à la manipulation de matériel lourd et encombrant.

**Au niveau chimique**, ils doivent être protégés contre :

- \* De poussières provenant du sablage ;
- \* Des fumées et gaz émanant des opérations du soudage, brûlage ;
- \* Du risque d'anoxie (diminution importante de la quantité d'oxygène) ;
- \* Des diverses substances toxiques provenant des divers produits chimiques utilisées (matériaux isolants, peintures, solvants, huiles, graisses, pigments..... etc.).

De ce fait, il est donc nécessaire de leur donner, des équipements respiratoires appropriés et une protection intégrale, c'est-à-dire casque, des gants, des chaussures de sécurité...etc. La motivation consiste à chercher la satisfaction des besoins de l'entreprise du personnel en : établissant un climat favorable au développement de l'entreprise ; épanouissant le personnel ; fondant un climat d'entente, de collaboration entre les gens qui travaillent dans l'entreprise ; rendant les ouvriers productifs efficaces dans leur milieu de travail.

### **1.2.3 Les mesures relatives à l'organisation interne de la SECREN S.A:**

Pour améliorer la situation de la SECREN S.A, elle doit planifier dans une manière efficace ses travaux.

Ainsi, les travaux en réparation navale sont programmés en avance avec une liste des travaux bien déterminés ; à partir de ces listes, elle doit orienter l'entreprise dans son ensemble, car sans la planification, une entreprise ou tout autre organisation est comme un navire sans gouvernail qui tourne en rond, c'est-à-dire sans la planification, la SECREN S.A ne va nulle part car personne n'en connaît la destination et devient ainsi la cause de nombreux problèmes. Ensuite, elle doit organiser ses travaux suivant la planification préétablie pour atteindre ses objectifs.

La SECREN S.A doit modifier son comportement en termes d'entreprise, le lieu de production doit être un lieu de vie, où les aspirations sociales doivent être prises en compte

pour ne pas nuire aux échanges d'information et à la coopération exigée par la recherche de qualité et la production à flux tendus.

Tout le personnel doit avoir l'esprit Japonais, car il respecte leur tradition et cela reste primordial dans leur caractère et le rend autant que telle. Enfin, elle doit diriger et contrôler les travaux.

La SECREN S.A doit suivre les caractéristiques essentielles de l'évolution, c'est-à-dire rendre celles-ci compétitives dans un milieu concurrentiel ce qui implique une évolution de la technologie des machines qui dictent les nouvelles formes d'organisation du travail (assisté par l'ordinateur) et améliorer la performance au travail du personnel ; une marge de décision et de responsabilité plus grande pour les exécutants ; accroître la participation de chaque salarié pour développer la qualité (cercle de qualité) ;

Pour pallier aux carences organisationnelles et piètres des performances chroniques, il est important de renforcer rapidement : les moyens humains, donner plus d'autonomie et de responsabilité ; adopter des structures organisationnelles plus abordables et des règles de gestion commerciale : efficacité, qualité des services, productivité performances administrative et financière ; l'agressivité commerciale est de rigueur à l'augmentation des actions commerciales pour attirer les clients.

#### **1.2.3.4 Mesures relatives à l'amélioration de la structure des coûts à la SECREN SA :**

Le coût de production est un paramètre essentiel à maîtriser pour que l'entreprise soit compétitive.

##### 1.2.3.4.1 Le coût lié au niveau du personnel

Le sureffectif est un héritage dont la SECREN SA ne peut se séparer, les charges salariales couvrent la plupart des coûts fixes. Pour ne pas aggraver la situation, voici quelques solutions adéquates :

- Par des sensibilisations, faire comprendre aux employés que les charges fixes trop élevées nuisent à la société, donc un minimum de responsabilité et de professionnalisme serait favorable de leur part ;
- Améliorer l'organisation en adoptant une discipline assez stricte sur l'absence et les faux malades ;

##### 1.2.3.4.2 Au niveau des infrastructures

La vétusté des moyens de production entraîne l'allongement de temps de fabrication et le non-respect du délai de livraison en réparation navale. Ce dernier augmente le coût de production. La SECREN SA doit renouveler ses machines pour assurer la demande de sa

clientèle et d'éviter le coût de pénalisation de retard imposé par le client.

La SECREN SA doit avoir une machine au top de la technologie de nos jours pour diminuer la durée de travail des employés et diminuer par suite le coût de salaire. Ainsi l'amélioration des moyens de production s'avère primordiale pour le redressement de la structure des coûts à la SECREN SA.

### **1.2.3.5 Les infrastructures pour le développement**

Il s'agit de créer les conditions favorables et organisationnelles qui obligeront le chantier à trouver d'importants financements, de procéder à d'importantes innovations en technologie, en formation de personnel et de faire participer tous les ateliers.

Depuis plus de 5 ans à cause d'une grande potentielle de sa position géographique vis-à-vis de la zone de pêche, beaucoup de clients (ALBACORA, ECHEBASTAR PLEET et Autres...) se sont intéressés et veulent élargir leur environnement de travail.

Pour le groupe ALBACORA<sup>1</sup>, une réelle volonté se manifeste en 2006 et en 2007, matérialisée par des gestes, lettres d'intention et des demandes d'instaurer des installations pour servir un lieu de stockage dans l'enceinte même de la SECREN SA dans un premier temps.

Leur objectif est de fructifier la relation commerciale et technique avec la SECREN SA, en l'aidant : dans l'entretien, l'acquisition et le transport des outils et dans le choix des machines performantes pour assurer la réparation annuelle de leurs bateaux et des autres bateaux qui viennent caréner. Cet armement est allé plus loin jusqu'à appuyer la société dans la formulation de son dossier de financement auprès de Fonds d'Aide Européen pour la Pêche à Bruxelles à partir de son lobby.

Actuellement, la société ALBACORA, par l'intermédiaire de son PDG représente l'intérêt de l'association thonière OPAGAC (Organisation de Producteurs Associés de Grands Thoniers Congélateurs) en Espagne et à Bruxelles. Cette association regroupe beaucoup d'armements et a beaucoup d'influence.

L'UE met à leur disposition un fonds ou Fonds Européen pour la Pêche (FEP) de 2007-2013. Les fonds alloués à un pays sont divisés en tranches annuelles et chaque fin d'année, la commission Européenne constate si les États membres ont dépensé le montant prévu. Chaque État membre a ses priorités telles que : les nouvelles constructions de bateaux,

---

<sup>1</sup> ALBACORA SA : Société qui regroupe plusieurs branches d'activité en Espagne, en Pérou, en Guatemala : Le groupe ALBACORA est un leader mondial dans le domaine de la Pêche à la senne Il est le transport maritime, la construction navale, la conserverie. Actuellement ce groupe est intéressé d'implanter dans l'océan Indien.

la modernisation de la flotte ; la protection de la ressource ; les équipements des ports de pêche ; les mesures innovatrices ; l'assistance technique.

La SECREN SA doit saisir les deux opportunités :

- Partenariat SECREN SA- ALBACORA ou SECREN SA-autre partenaire de même ambition.
- Financement par fonds de l'UE par l'intermédiaire de l'État ou Ministère de tutelle.

Le groupe ALBACORA a beaucoup aidé et a manifesté plusieurs fois son intérêt dans ce domaine pour les pays en développement. Ces mesures se révèlent encore insuffisantes car l'État Malgache en tant que principal actionnaire de cette entreprise se doit de prendre certaines mesures en vue de redresser la situation, surtout financière, de la SECREN SA.

### **1.3 Solutions pour les problèmes internes**

Lorsqu'on parle du groupe de mot « propositions de solutions », cela veut dire que la société en question peut appliquer la solution proposée par le chercheur, directement, pour obtenir le résultat attendu.

Il n'est pas étonnant que l'achat soit considéré comme l'un des éléments les plus importants de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, laquelle représente, essentiellement, la façon dont on gère le flux des biens et services, voire les informations entre les fournisseurs internes et externes, les distributeurs et les clients. Le défi est de veiller à ce que l'approvisionnement n'épuise pas les liquidités de l'entreprise.

#### **1.3.1 Propositions d'optimisation interne**

Le développement optimal d'une entreprise représente un optimum, c'est-à-dire le meilleur possible, le plus favorable parmi les solutions qui seront regardées comme optimales par les entreprises intéressées.

##### **1.3.1.1 Solutions au niveau stratégique et organisationnel**

Pour la résolution des problèmes aperçus lors de notre enquête, voici quelques suggestions au niveau stratégique et organisationnel dans le but que la Société maximise ses profits à moindre coût et atteigne un niveau de performance élevé.

- **Budget prévisionnel**

Pour ne pas être en retard pour le paiement des droits et taxes et prestation de la Gasynet, le service transit propose un budget prévisionnel, avant l'arrivée des marchandises au port d'Antsiranana. En général, on connaît à l'avance, par estimation, la valeur facturée du prix total FOB et la position tarifaire (nomenclature des marchandises), car le cours à la douane change en chaque début de semaine. Étant donné ce changement, la

détermination de la valeur à payer en ce qui concerne les droits et taxes et la prestation de la Gasynet doit se situer dans un intervalle de valeurs.

- **Faire une analyse des dépenses**

L'analyse des dépenses est cruciale pour que le processus d'approvisionnement soit efficace. C'est un aperçu détaillé de la façon dont les dépenses sont engagées. Examinez de près l'incidence exacte que les dépenses ont sur la rentabilité. S'assurer de ne négliger aucuns des aspects qui influent sur le prix des produits, dont ceux qui suivent: Coût des matières premières ; Coûts des stocks (taux d'intérêt, espace d'entreposage, chauffage, manutention additionnelle, main-d'œuvre supplémentaire, assurances) ; Taxes et tarifs ; Frais de transport (d'arrivée et de départ), y compris les honoraires du transitaire ; Frais du fournisseur ; Modalités de paiement ; Coûts d'entreposage par une tierce partie et frais de manutention

L'argent économisé, en resserrant les dépenses, peut être réinvesti dans d'autres aspects de l'entreprise, qui mériteraient peut-être davantage d'attention (comme la réouverture de l'EFT pour la formation de ses ouvriers et personnels).

- **Limitation d'espace de temps du traitement des dossiers**

Tous les traitements de dossiers dans les départements doivent être limités en un de temps donné, c'est-à-dire chaque chef de département doit proposer ou définir un intervalle de temps fixe, convenable à l'exécution du traitement des dossiers. Cette proposition d'intervalle de temps doit être mise en œuvre pour éviter la perte de temps, tout en sachant que cela dépend toujours de la difficulté de traitement des dossiers en question.

Exemple : la préparation des dossiers concernant le bon de commande service et l'ordre de virement, ne devrait pas dépasser deux (2) jours. L'intervalle de temps deux (2) jours devrait être appliqué aussi pour l'attente de la réponse du Directeur General.

Cette limitation de temps de traitement des dossiers a pour but de limiter la liste des dossiers en attente.

- **Mise en œuvre du planning de transport**

Pour pouvoir établir le planning de transport d'une société ou d'un département d'une société, il faut connaître tout d'abord les besoins de transport de chaque département. Notre étude est une étude particulière dans le département d'approvisionnement. Comme nous savons, le moyen de transport existant ne satisfait pas les besoins du département d'approvisionnement. La solution proposée pour résoudre le problème d'insuffisance de moyens de transport, la société SECREN S.A. a fait une location d'automobiles. Le besoin de transport dépend du poids total et la forme des marchandises transportées. Quand le moyen de transport ne satisfait pas les besoins, la technique de mise en marche du fonctionnement des



services est de prioriser le transport des marchandises ayant le délai plus précis (exemple délai de surestarie et magasinage).

- **Achats d'urgence**

C'est une solution pour éviter les retards pour les travaux déjà lancés. Ce cas se présente lorsqu'un travail est en cours ou bien doit être commencé, mais retardé, par manque de matières ou de matériels en stock au magasin. On doit alors procéder à un « achat d'urgence »

La procédure à suivre : l'atelier demandeur demande la nomenclature du produit en question à la section qui devrait le stocker ; faire une demande d'approvisionnement (D.A) à partir de la nomenclature ; envoyer la D.A. au chef département approvisionnement ; Prospection des prix par le coursier qui envoie la D.A. au D.G pour signature ; et renvoyer par le D.G avec son accord. Le Département trésorerie établit un chèque ou paie en espèces ; cela dépend du montant ; le coursier retourne voir le fournisseur choisi pour le paiement. Le fournisseur livre la marchandise ou attend que les transitaires viennent le chercher, d'après les conditions précisées lors des négociations.

Une fois la livraison terminée, le fournisseur donne la facture qui suit la procédure habituelle.

- **Technologie**

La société doit faire beaucoup d'efforts pour vivre avec son temps, car elle est trop à la traîne par rapport à ses concurrents, au niveau technologique, comme par exemple : elle n'est pas connectée directement au serveur de la douane. Ainsi les employés sont obligés de se déplacer personnellement jusqu'à la douane pour faire l'enregistrement de la déclaration des marchandises importées.

#### 1.3.1.2 Au niveau des ateliers et des magasins

Auparavant, le budget par atelier a été respecté, mais à cause des problèmes de chiffre d'affaire en baisse, cela a été suspendu. Il faut donc le restaurer pour régler des problèmes de stocks en approvisionnement, que les ateliers puissent anticiper les manques de stocks indispensables, et se réapprovisionner avant qu'ils ne soient complètement épuisés.

#### **Chaque atelier devrait avoir son propre budget**

- ♣ 9 Ateliers avec un budget de 8 000 000 Ar Exemple : Atelier 12 machine mécanique
- ♣ 7 Ateliers avec un budget de 10 000 000 Ar Exemple : Atelier 20 chaudronnerie
- ♣ 7 Ateliers avec un budget de 9 000 000 Ar Exemple : Atelier 22 tôlerie
- ♣ 1 Ateliers avec un budget de 60 000 000 Ar Exemple : Atelier 58 fonderie

- ♣ 8 Ateliers avec un budget de 6 000 000 Ar Exemple : Atelier 33 électricité
- ♣ 1 Ateliers avec un budget de 20 000 000 Ar Exemple : Atelier 48 pompage
- ♣ 5 Ateliers avec un budget de 5 000 000 Ar Exemple : Atelier 66 mécanique Générale
- ♣ 3 Ateliers avec un budget de 40 000 000 Ar Exemple : Bureau Direction
- ♣ 1 Ateliers avec un budget de 2 000 000 Ar
- ♣ 1 Ateliers avec un budget de 4 000 000 Ar
- ♣ 1 Ateliers avec un budget de 3 000 000 Ar.

Total des budgets par Atelier **7 682 000 000 Ar**

*Source : Services Gestion Des Stocks de la SECREN SA, année 2011*

### **Stocks morts ou avariés**

Cela concerne les sorties du magasin des produits avariés, inutilisables ou perdus, la destruction d'articles du stock peut être justifiée par différentes causes :

- Danger potentiel pour l'entreprise ou le voisinage à cause des matériels ou produits ;
- Perte d'usage total des produits ou matières (exemples : peinture séchée, ciment motté)
- Besoin d'espaces qui sont encombrés par des produits ou matériels déclassés et invendables.

### **Sortie par destruction**

La décision de destruction doit impérativement faire l'objet d'une décision du Directeur Général (ce qui veut dire que même si le chef de service d'une Section voie qu'un produit ou matière doit être sortie, il doit attendre que le D.G. lui en donne l'ordre).

Au vu de cette décision du D.G., le chef du bureau des magasins, sous la responsabilité du Chef du Service Approvisionnement (C.S.A.) et en présence du chef de dépôt concerné et d'un représentant de la Direction générale procède à la destruction des produits ou matières et rédige un « Procès-Verbal (P.V) de destruction en 3 exemplaires :

- L'exemplaire 1, adressé au D.G. ;
- Le deuxième au chef du service Appro
- Le dernier gardé en souche dans les archives

Le P.V doit comporter un numéro, la date et les signatures des 3 représentants et le C. S. A, après sa signature, transmet le P.V au bureau de gestion de stocks pour l'enregistrement informatique, et garde l'exemplaire en archive.

### **Sortie par disparition**

Toutes les disparitions inexplicables (vol avec ou sans effraction) de produits ou

matériels, constatées hors d'un inventaire, doivent faire l'objet d'un « P.V de disparition » à la fin de chaque exercice, le système doit établir un « état d'inventaire » servant de pièce comptable pour l'estimation de la valeur de stocks.

En outre, pour les besoins de la gestion des approvisionnements, d'autres états doivent être disponibles à la demande : **états des consommations** (Totale des Sorties sous code « M » et entrées sous code « R ») classés par ordre décroissant de valeur ; état d'inventaire physique ; état d'inventaire comparatif ; liste des produits nomenclaturés et la liste des articles par gérant technique.

### **Suite de procédure pour disparition**

Dès qu'il a connaissance d'une telle disparition, le chef du bureau central magasin alerte le Service des Assurances et rédige le P.V de disparition en 3 exemplaires

On suit la même procédure que la précédente, sauf que l'exemplaire 1 du P.V est envoyé au service des assurances. Le C.S.A remplit un « Bon d'Ajustement ou de Transfert » B.A.T en 2 exemplaires pour chaque article volé, reporter sur le P.V le ou les numéro(s) du ou des B.A.T pour disparition est à traiter.

Le B.C.M. (Bureau Central Magasin) :

➔ Numéro : n° de série propre au B.C.M ; Motif : cocher la case « disparition » (code D) ; Code dépôt (sortie) ; Désignation ; Nomenclature ; Quantité ; Date ; Signature par le chef de dépôt à l'emplacement de la signature 2, le fait signé par le chef du Service Approvisionnement au vu du P.V ;

### Déclassement

Cette transaction consiste à transférer fictivement de la catégorie des matériels ou produits en bon état, ou encore utilisable, en catégorie des matériels ou produits à vendre ou à détruire. La décision de déclassement peut résulter de différents motifs : obsolescence des produits ou matériels, abandon de leur usage dans la production de la société ;

Les produits ou matériels à vendre ou à détruire sont ensuite affectés à un code dépôt constitué par le numéro de leur section respective (1, 2, 5, 6 ou CRO) suivie du chiffre 5 : 15, 25, 55, 65.

La procédure est la suivante : à l'initiative du **C. S .A** et au moins une fois par an, lors de l'arrêté des comptes de fin d'année, le B.G.S établit une liste des articles proposés au déclassement, faisant ressortir surtout les articles non movimentés au cours des dernières années (fixé par C.S.A) ;

Les listes sont soumises ensuite à une commission de déclassement constituée par :

⊕ le Chef Service Approvisionnement (C.S.A) ;

- ⊕ le chef du Bureau des Gestion de Stocks( B.G.S) ;
- ⊕ le(s) Gérant(s) Technique(s) concerné(s) ;
- ⊕ un représentant des Directions techniques, un désigné par le D.G (Président de la commission) ;

Après examen, détailler les articles de la liste, avec le chef du B.G.S qui établit, pour chaque liste, par section, un « P.V.de Déclassement en 3 exemplaires ; leur donne un numéro, une date et les faits signés par les membres de la Commission ; adresse l'exemplaire 1 au Service comptabilité ; conserve le deuxième pour l'enregistrer dans l'A.S.400 et remet le troisième au Président de la Commission.

Les solutions proposées pour les stocks morts ou avariés sont : les classés tout d'abord aux magasins pour obtenir plus d'espace pour les produits encore utilisables, en faisant attention à ce qu'ils ne soient pas contaminés par les autres qui sont déjà dégradés et inutilisables. Ensuite, il ne faut pas en plus qu'ils faussent les valeurs de stocks, et enfin, qu'ils ne présentent pas un danger pour les magasiniers, en ce qui concerne leur santé.

### **1.3.2 Renforcer le lien avec les fournisseurs**

Cela concerne les fournisseurs qui sont presque des partenaires : les fournisseurs partenaires attacheront ainsi de l'importance et de la valeur à la clientèle de l'entreprise, et s'adapteront avec plus de souplesse à ses besoins. Il faut s'assurer qu'ils travaillent de près avec l'entreprise, par exemple, pour améliorer le processus d'approvisionnement ou faire de la recherche-développement. Le partenariat devrait être mutuellement avantageux. Lorsque l'entreprise négocie, il faut qu'elle se rappelle qu'une situation profitable est essentielle pour toutes les parties à la recherche d'une relation prospère et durable. La confiance est indispensable pour faire en sorte que les fournisseurs génèrent un flux continu d'activités à valeur ajoutée. Ce genre de collaboration aura des effets positifs sur les résultats, grâce à la réduction des stocks, la diminution des coûts d'entreposage et la diminution de fréquence des ruptures de stock moins fréquentes.

La société n'utilise que le virement à la commande pour payer ses fournisseurs mais elle devrait élargir un peu plus son mode de paiement, et ainsi consolider les liens et la confiance avec ces fournisseurs.

- ✱ « **Paiement par virement bancaire** » : le paiement doit être fait entre certain délai mentionné dans la facture (exemple 90 jours à compter de la date de la facture). La marchandise est livrée avec les documents nécessaires au dédouanement, ces derniers étant envoyés expressément par les fournisseurs.

- ✘ « **Payement par remise documentaire** » : la marchandise est envoyée par le fournisseur, mais les documents nécessaires à l'enlèvement de la marchandise en douane sont envoyés expressément à la banque, par les fournisseurs.
- ✘ « **Payement par crédit documentaire** » : le fournisseur a reçu le paiement par la transaction bancaire, il envoie la marchandise, ainsi que les documents pour dédouanement.

## 2. PERSPECTIVE D'AVENIR

On a pu constater qu'il est primordial de résoudre les problèmes au niveau de l'organisation interne et externe de la société. Donc, concernant ses solutions, nous devons mettre en place une rénovation pour donner une nouvelle ère à la SECREN.

### **2.1 L'obligation de l'État:**

L'État doit être responsable pour redresser la SECREN S.A en cas de difficulté. Les derniers investissements que l'État avait engagé est de 3.milliards d'Ariary afin de réaliser le programme qui permettra d'obtenir la classification ISO, de regagner la confiance de tous les partenaires de la SECREN S.A et permettra ainsi d'augmenter le nombre de navires à réparer à la SECREN S.A<sup>1</sup>.

Le problème de la SECREN S.A a toujours été politique, dans le passé, elle était le reflet d'une société trop politisée, conditionnée par les pressions de la part des leaders d'opinions.

La situation commerciale et financière assez critique de la SECREN S.A nous incite à dire que l'État malgache en tant que principal actionnaire de cette entreprise devra nécessairement prendre des mesures destinées à donner à la SECREN SA une base financière saine.

#### **2.1.1 Restructuration pour « sauver » et développer la SECREN**

La restauration de la crédibilité du chantier est posée par la direction générale de la SECREN, par le ministère de tutelle, le conseil d'administration et l'État comme la priorité. Malgré les pertes qui se sont cumulées dues aux nombreux charges (carburant, électricité...) et à la mauvaise gestion, malgré la vétusté des matériels et des équipements, la fermeture ou l'abandon de cette société d'État n'est pas envisageable. Elle emploie plus de 800 personnes, le savoir-faire du personnel est reconnu dans le monde, l'avantage de son emplacement dans

---

<sup>1</sup> SECREN S.A, Discours du Président d'Haute Autorité de la Transition (HAT), lors de la célébration de la 35em Anniversaire de la SECREN S.A le 11 septembre 2010.

la baie et qui s'ouvre à l'Océan Indien n'est plus à présenter et par conséquent son important apport pour l'économie nationale. La société a encore des clients qui lui sont fidèles depuis de nombreuses années. Parmi les priorités, l'augmentation du capital de 400 millions d'Ariary à 8 milliards 800 millions d'Ariary. Augmentation déjà validée en conseil des ministres et qui ne nécessitait plus que l'accord du conseil d'administration. Au niveau des cadres dirigeants, un nouvel organigramme « rajeuni » a été établi au mois de février de l'année 2014. Dans le cadre de ce développement de la SECREN et pour répondre à l'attente de sa clientèle qui exige des matériels et des modes de travail certifiés, la société s'est dotée d'une équilibrée pour moteur électrique, d'un compresseur d'air et d'un élévateur télescopique qui permet les travaux en hauteur dans le bassin comme le sablage ou la peinture. Un deuxième achat est prévu avant la fin de l'année.

### **2.2.1 De grands travaux à entreprendre**

D'autres travaux, vitaux pour cette société d'Antsiranana sont en attente de financement et de déblocage de fonds : la réhabilitation du bassin de radoub dont le dernier entretien remonte à 1988. L'on peut lire sur le site de la SECREN que « les travaux devront commencer cette année avec la réhabilitation des circuits électriques par l'Entreprise COLAS ». Il a été annoncé lors de l'inauguration du CFTPS que la réparation du deuxième bateau-porte ne tarderait pas à commencer. Notons qu'entièrement fonctionnels, les deux bateaux-portes augmenteraient la productivité car deux bateaux peuvent accéder à la cale sèche selon les durées de réparation. Le chef de région Romuald Bezara a insisté sur la régularisation du transfert juridique des terrains à la SECREN. Le ministre Ndremanjary Jean André, représentant le Président de la Transition à la cérémonie a répondu que le ministère concerné s'y penche déjà et que cette régularisation ne tarderait pas à être finalisée. Mais pour gagner la confiance de nouveaux clients et garder ceux qui n'ont pas encore abandonné la SECREN, la remise à l'état neuf des infrastructures et des matériels ainsi que des équipements est indispensable. Cette remise à l'état neuf nécessitera pourtant de gros investissements.

### **2.2 Chantier de référence dans la réforme de l'État :**

En tant que bon manager, il est impératif de se demander pourquoi les clients viennent à la SECREN, et pourquoi ils ne viennent pas ?

L'unique chantier naval de Madagascar a encore beaucoup de progrès à faire pour qu'on entende parler de lui dans toute l'île et à l'étranger.

Madagascar a une immense superficie maritime à exploiter par le biais du Ministère de la pêche. En effet ce dernier est l'autorité compétente capable de délivrer les licences de

pêche et peut en conséquence poser des conditions strictes en matière de réparation impérative des navires à la SECREN SA.

Ce projet a été créé depuis plusieurs années, mais reste en veille jusqu'à présent.

Témoins des accidents survenus aux bateaux de transport de passagers, l'État reste vigilant et incite à une sensibilisation par le biais de l'APMF pour un renforcement de la sécurité.

L'APMF est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) créé par le décret du 19 avril 2000 et opérationnel depuis 2004, autonome sur le plan administratif et financier, sous la tutelle technique du Ministre des Transports et la tutelle financière du Ministère des Finances et du Budget à Madagascar. Elle coordonne la mise en œuvre de la politique nationale et joue un rôle de régulation du sous-secteur portuaire, maritime et fluvial.

Le code national au niveau du cabotage n'est pas respecté, des petits chantiers informels qui construisent des navires artisanaux met en danger la vie des plusieurs individus à Madagascar.

De ce fait, l'État se doit de réagir. Il est bon à savoir que l'accident au début d'année 2009 a fait l'état de 40 morts sur la côte Est, entre Maroantsetra et Antalaha, ainsi que, le naufrage de **Elisabeth I** qui a eu lieu au large de Vinanivao situé à 220 Kilomètre d'Antalaha dans la soirée du Lundi 26 Décembre 2011 vers 20 heures dont 36 disparus .

Le projet consistera à orienter vers la SECREN SA toutes les constructions, réparations et entretiens des bateaux de transport opérant sur les côtes du pays.

La SECREN SA est le seul chantier naval agréé par l'État et possède les normes de sécurité suffisantes. Ce projet de référence du Ministère de transport avec la participation de l'APMF offrira une norme de stabilité pour les bateaux<sup>1</sup>.

La SECREN SA fournit ses compétences et son savoir faire moyennant une rémunération. Le transport maritime à Madagascar sera parrainé et certifié par un chantier naval possédant les normes suffisantes étant donné que la voie maritime est assez importante sur l'île.

### **2.3 Marketing-Mix :**

Il est vrai qu'actuellement, la SECREN S.A comme toutes les sociétés commerciales possèdent également le département marketing mais l'action de ce dernier devrait être renforcée. Pour redresser la croissance commerciale de la SECREN S.A dans le domaine de la réparation navale, nous avons proposé de renforcer ses actions de marketing par le « **Marketing-Mix** »

---

<sup>1</sup> <http://www.apmf.mg/>-site officiel de l'APMF, 2011.

### **2.3.1 Définition :**

C'est l'ensemble des actions marketing prévues ou réalisées dans le domaine de la politique de produit / service, de prix, de communication et de la distribution. Ces quatre stratégies sont également appelés « 4P » à cause des initiales des ces 4 termes en anglais (Produit, Price, Promotion, placement).

La mise en œuvre du marketing mix, permet d'atteindre l'objectif de la SECREN S.A pour augmenter ses parts sur le marché. Les facteurs clé de succès seront la qualité de produit, un prix particulièrement avantageux une force de vente et une politique de communication assez puissante.

Ainsi, pour renforcer le marketing de la SECREN S.A, notre étude sera répartie aux 04 politiques appliquées dans le secteur de la réparation navale, notamment :

- ➔ Politique de Produit ;
- ➔ Politique de Prix ;
- ➔ Politique de Communication ;
- ➔ Politique de Distribution.

### **2.3.2 La Politique de Produit :**

La réparation navale est parmi l'activité de la SECREN S.A après la construction et la diversification. En effet pour attirer l'attention des clients, elle devrait fournir des services aux attentes des clients et savoir satisfaire leurs réclamations. Elle doit respecter le délai de livraison fixé par le contrat de vente et maintenir la norme de la qualité de produits offerts aux clients pour garder l'image de la SECREN S.A.

### **2.3.3 La politique de prix :**

Toutes les sociétés doivent déterminer un prix de vente pour leur produits / services par rapport aux commandes des clients. Le prix exprime en un montant de référence (en général monétaire), est la traduction de la compensation qu'un opérateur est disposé à remettre à un autre en contrepartie de la cession d'un bien ou d'un service.

Ainsi, pour la SECREN S.A leur prix se fixe à l'intermédiaire d'un catalogue de prix , par référence d'une facture ou par un devis.

En général leur prix de vente se fixe en fonction de la quantité de matières utilisées, le nombre de mains-d'œuvre et le temps consommé pendant la réalisation des travaux. De ce fait, pour être compétitif, la SECREN S.A devrait standardiser et informatiser les prix de leurs produits ou services.

La question se pose, pourquoi le prix est un élément important du plan de la



## Marketing-Mix ?

La réponse est que, **le prix conditionne le niveau de vente**, et il a comme effet sur :

- \* Le chiffre d'affaires : quantité vendue x Prix de vente,
- \* La part de marché : (CA de l'entreprise / CA total du marché) x 100,
- \* La rentabilité de l'entreprise : bénéfice supplémentaire.

**Le prix positionne le produit /service** : le positionnement de produit / service est la valeur perçue par le client. Ainsi le prix fixés doit :

- \* Être cohérent avec la gamme,
- \* Positionne la qualité du produit,
- \* A des efforts sur l'image de marque.

Voici quatre méthodes permettant de fixer le prix d'un produit / service.

a) Fixation à partir des coûts :

À présent, la politique de prix de la SECREN S.A se fixe à partir du coût, c'est-à-dire :

$$\text{Le prix de vente} = \text{coût de revient} \times \text{taux de marge}$$

Dans la réparation navale, le calcul est basé sur les éléments suivant :

Coût horaire de revient = 10.220,40 Ar / heure.

Revient du nombre par jour d'occupation du bassin= 14.736,00 Ar /nombre du jour.

Revient en kilowattheure = 132,20Ar / KWH.

Revient en mètre cube eau douce = 200,00 Ar / m<sup>3</sup>.

Coefficient magasin = 1,5.

$$\text{Le Revient total} = (\text{total de main d'œuvre} \times 10.220,40) + (\text{total des matières} \times 1,5) + \text{les services fournis.}$$

Les services que la SECREN fournit dans la réparation navale sont : Bassin, énergie, eau, location, service externe, .....etc.

Ainsi, dans la politique de vente de la SECREN S.A, la marge bénéficiaire est fixée supérieure ou égale à 30 %.

b) Fixation à partir de l'élasticité de la demande :

C'est-à-dire que la SECREN peut appliquer des prix différents aux divers segments de clientèle.

Plus l'élasticité de la demande par rapport au prix est faible, plus la SECREN S.A peut pratiquer des prix élevés.

c) Fixation à partir de la stratégie commerciale :

Deux stratégies peuvent se succéder dans le temps selon les phases du cycle de produit.

Stratégie d'écrémage : Prix élevé (pour profiter du monopole détenu).

Stratégie de pénétration : Prix bas et faible marge unitaire.

d) Fixation à partir de la concurrence.

La SECREN S.A a le choix entre les trois politiques de prix ci-dessous :

Premièrement l'alignement sur les prix des concurrents : cas des produits / services homogènes et des marchés très concurrentiels.

Deuxièmement le prix inférieur à ceux des concurrents : conquérir clés part de marché supplémentaire, empêcher l'entrée des concurrents sur le marché.

Troisièmement le prix supérieur à ceux des concurrents : lorsque le produit a des avantages particuliers (exemple : qualité, fiabilité)

### **2.3.4 La politique de communication :**

« Une entreprise peut vendre un produit sans publicité mais jamais sans la communication ».

Communiquer signifie, établir des relations avec quelqu'un, il est donc nécessaire, pour qu'une communication soit établie qu'il y ait un émetteur et un destinataire ou un récepteur, et qu'un message soit délivré du premier vers le second.

Les messages les plus couramment utilisés sont d'ordre visuel ou sonore.

Une deuxième condition est nécessaire pour établir une communication est que le message soit compréhensible pour le récepteur.

Ainsi, pour la SECREN S.A, l'action de la communication semble inattendue tant au niveau national qu'international. En tant que société commerciale, il est nécessaire pour la SECREN S.A d'établir une communication assez solide pour pouvoir fidéliser ses clients et surtout d'attirer les nouveaux clients pour visiter le Bassin radoub.

En effet, les facteurs les plus importants de la communication est la publicité.

#### **2.3.4.1 La publicité :**

Afin d'accroître le nombre des bateaux et les chiffres d'affaires, la SECREN S.A ne doit pas se contenter de renouveler ses technologies de production et rester les bras croisés en attendant que les clients viennent, mais elle devrait trouver des solutions pour entrer

directement en contact avec les clients, surtout pour ceux qui viennent rarement au chantier naval.

#### 2.3.4.2 Les objectifs de la publicité :

« La publicité est l'ensemble des techniques à effet collectif qui s'ajoute à l'activité commerciale pure et simple pour créer, maintenir ou développer une clientèle au profit de l'entreprise »<sup>1</sup>. L'intérêt de la publicité est d'accroître le nombre des bateaux (nationaux, ou étrangers) effectuant leur réparation auprès de chantier naval de la SECREN S.A.

Trois grands types d'objectifs sont susceptibles d'être assignés à une action d'une communication : la notoriété c'est-à-dire informer sur les services que l'entreprise est capable de réaliser, les moyens concernant le domaine cognitif (celui de l'expérience, de la connaissance, de savoir-faire etc., puis de l'image c'est-à-dire construire ou développer l'image positive d'une marque, enfin l'action c'est-à-dire attirer les clients en le poussant d'agir.

#### ⊕ Les formes de la publicité :

Il existe la forme directe, c'est un marketing direct qui constitue le mailing, publipostage et la publicité indirecte c'est une publicité de marque et des différentes publicités institutionnelles.

Pour la réparation navale, la SECREN S.A doit se concentrer plus particulièrement sur « **l'Internet** » c'est le mode de communication de masse mais en même temps interactif et mondial. Il est indispensable pour le développement de ventes, et accroître l'effectif des clients à présent.

Actuellement chaque poste de bureau de la SECREN S.A possède un Internet mais la connexion n'est pas rapide cela est dû aux anciennes installations.

#### 2.3.5 La politique de distribution :

La distribution ou le placement peut se définir comme l'ensemble des opérations nécessaires pour assurer le transfert de service d'une entreprise.

Pour la SECREN S.A la distribution signifie, fournir des services suivant la liste de travaux et satisfaire les exigences de l'Armateur ou l'Affréteur.

Notre effort de redressement doit être conçu à l'échelle nationale puisque l'origine du mal se trouve dans la phase critique traversée par notre économie nationale. Tant qu'elle demeure en difficulté, la prospérité de nos entreprises et tout particulièrement de la SECREN

---

<sup>1</sup> André MICALLEF, Gestion commerciale des entreprises, éditions, Dalloz, paris 1997, page 603, 660pages.

SA s'éloignera davantage de la réalité. En fait, le cas de la SECREN SA nous laisse planer entre le rêve et la réalité.

En dépit de notre désillusion, nous pouvons quand même espérer à un lendemain meilleur car l'existence de ces différents blocages de la croissance commerciale dans le domaine de la réparation navale de cette entreprise ne semble être qu'éphémère si l'on s'implique effectivement à prendre les mesures nécessaires.

Bref, si la SECREN SA et l'État Malgache conjuguent leurs efforts en vue de redresser la situation de cette entreprise, nous aurons encore le droit de donner libre cours à nos fantasmes car notre espoir n'est pas encore anéanti.

Ce chapitre nous a présenté dans un premier temps un diagnostic simple et complet, l'analyse SWOT nous a permis de mettre en lumière les capacités, les compétences distinctives et les avantages différentiels à la société ; mais aussi ses défaillances, ses fragilités qui sont susceptibles de créer un handicap dans son domaine d'activité.

Dans un second temps, ce chapitre nous a exposé des propositions de solutions méritent d'être prises en considérations pour que la SECREN puisse améliorer sa situation actuelle et prétendre à un avenir meilleur.

## CONCLUSION PARTIELLE

Cette deuxième partie nous a permis tout d'abord de nous familiariser avec la société, de découvrir dans le premier chapitre l'historique et les caractéristiques de la SECREN S.A, puis la politique de l'entreprise et présentation de ses objectifs. Dans la deuxième section nous avons détaillé l'organisation au sein de la société comme sa structure, les moyens de production et les principales activités. Quant au second chapitre, il nous a permis de rassembler un faisceau de données sur l'entreprise d'accueil de notre étude. Ces données sont matérialisées par des résultats d'enquête. Il nous a permis de comprendre d'une part le système d'approvisionnement et de gestion de stocks de la SECREN SA. D'autre part la stratégie de développement et la mise en place d'un plan marketing et commercial commun. Le dernier chapitre nous montrera une grille de lecture de type SWOT qui décrit les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces. À partir de cette étude nous allons guider notre recherche sur les solutions et perspective d'avenir de la société. On procède maintenant aux solutions pour qu'on puisse prendre des décisions d'amélioration. Cela suppose de satisfaire les clients à travers une réflexion sur la valeur et la qualité, afin d'intensifier la relation avec eux et de les fidéliser. Le marketing est l'un des aspects de l'entreprise dans lequel la créativité est non seulement tolérée mais indispensable au succès. Par cela, on a pu cerner les différents éléments qui constituent le marketing mix, à l'instar du produit ou du service, du prix, de la distribution et de la communication.

## CONCLUSION

Implantée dans la seconde plus belle baie du monde après celle de Rio de Janeiro (Brésil), la SECREN S.A offre un abri maritime naturel et idéal pour les navires effectuant leur escale technique. Elle est située géographiquement dans la ville de Diégo-Suarez (ANTSIRANANA), dans la région de DIANA. Elle est un cœur qui fait battre Antsiranana et constitue l'artère aorte de l'économie de cette ville. En sus des activités des moyens de production mises en œuvre, elle est performante malgré la vétusté de ses matériels et infrastructures. Parmi ses activités, nous avons choisi particulièrement la réparation navale car elle occupe 80% de ses activités et tient une place importante pour la nation, à l'heure actuelle, le chantier naval est confronté à un grand problème et beaucoup des gens posent des questions sur l'avenir de cette société.

Ce travail de mémoire a pour but de contribuer au développement de la société et d'optimiser la procédure d'approvisionnement des marchandises. L'analyse des blocages de la croissance commerciale dans le domaine de la réparation nous amène à dire que la société souffre de moyens de production, la pénurie chronique des matériels indispensables, l'insuffisance des spécialistes...etc. Cette situation engendre une décroissance de sa trésorerie et qui a des impacts sur le fonctionnement de la société. Certes, la SECREN S.A est en détresse, l'évolution des résultats dans la réparation est en train de sombrer au fil des ans, mais les bouées de sauvetage pour redresser ne manquent pas ainsi que nous l'avons vu au travers de cette étude. Le système d'approvisionnement est un composant de la stratégie de développement dans la mesure où :  **dans de nombreux secteurs, c'est principalement sous la double contrainte d'une augmentation de la pression concurrentielle que la capacité de mise sur le marché rapide de nouveaux produits est devenue un véritable facteur de différenciation. L'enjeu économique est de taille puisqu'une enquête de Mc Kinsey & Co. montre qu'un produit arrivant sur le marché avec 6 mois de retard perd en moyenne 33% de ses profits potentiels sur 5 ans<sup>63</sup>. En ce qui concerne le produit : l'entreprise n'est considérée compétitive par ses clients que dans la mesure où elle satisfait dans les meilleures conditions leurs besoins et mieux que la concurrence. Cette évaluation passe par les caractéristiques spécifiques du produit (prix, qualité, délai, image perçue par les clients). « L'outil de développement » de l'entreprise repose essentiellement sur la qualité de la fonction de la production au sein de l'entreprise. Ce facteur regroupe les items relatifs à la qualité de la production, la productivité de la main d'œuvre, l'innovation du produit et du**

---

<sup>63</sup> « How to Regain the Productive Edge », *Fortune*, May 22, 92-104, 1989.

processus, la flexibilité de l'appareil productif, et le contrôle de la qualité.

**L'interconnexion** de la chaîne d'approvisionnement entière non seulement au niveau des clients, des fournisseurs et des systèmes informatiques en général, mais aussi au niveau des pièces, des produits et autres objets intelligents servant à assurer le suivi de la chaîne d'approvisionnement. Une connectivité élaborée permettra aux réseaux de chaînes d'approvisionnement de planifier et de prendre des décisions de manière concertée, car c'est la clé d'un développement durable.

« **Le marketing** » intègre tous les aspects liés à la gestion du couple produit/marché (marketing mix, prospection et fidélisation des clients, veille commerciale). Nous venons de citer quelques-unes des réponses à la problématique, ceux qui méritent d'être retenues.

La proposition des solutions aux problèmes de la douane, pour ne pas alourdir les coûts supplémentaires. Pour cela, nous avons proposé des solutions qui nous permettent d'éviter ou d'éliminer les pénalisations et les amendes afin d'assurer, de façon flexible, le dédouanement des marchandises, en temps voulu.

La présentation de la société SECREN S.A nous a permis de mieux connaître l'historique, les événements et les activités parfois imprévisibles de la société SECREN S.A, jusqu'à nos jours. Notre étude concerne les attributions et les tâches effectuées au département approvisionnement, commercial et marketing. Ainsi, il est tout à fait normal si nous présentons le département approvisionnement pour visualiser la hiérarchie, obtenir des notions sur l'approvisionnement, et ainsi finalement quelques définitions sur les termes utilisés dans ce département.

L'analyse de la situation existante nous permet de savoir les activités effectuées à la société SECREN S.A. Notre analyse porte sur la procédure utilisée par le transitaire, en ce qui concerne le dédouanement des marchandises. Le département le plus touché par cette analyse est le département approvisionnement. Dans ce département, le fonctionnement du service transit dépend de la commande passée au service achat.

Toutes les marchandises placées sous régime de transit, exigent une certaine déclaration et formalités, en vue de faire sortir les marchandises de la douane. La préparation des documents concernant les étapes ou les procédures et les règlements bien déterminés à suivre, conditionnent l'efficacité de l'entreprise. Nous avons constaté que certains problèmes concernant le dédouanement des marchandises sont dus au va et vient fleuri du traitement des dossiers concernant le paiement des droits, taxes et prestation de la Gasynet, à l'exemple de la préparation des dossiers du bon de commande service et d'ordre de virement. Cette préparation des documents prend beaucoup de temps. Le non observation du délai de

dédouanement des marchandises entraîne un surcoût ; cela suit à l'efficacité, au bon fonctionnement de l'entreprise.

L'insuffisance de moyens de transport pose un grand problème au transport des marchandises. Certaines marchandises seront mises en attente pour attendre la disponibilité des moyens de transport, or, le délai de dédouanement est limité dans ce cas, l'entreprise va être pénalisée. On peut éviter certains problèmes, en contribuant à l'optimisation des procédures de dédouanement des marchandises. Dans ce cas, on doit prévoir un budget pour le paiement des droits, taxes et prestations de la Gasynet, pour respecter le délai limite. Nous proposons aussi de réduire l'acheminement de la procédure de paiement. On doit réduire le temps de traitement des documents concernant le paiement des droits. Pour éviter les coûts supplémentaires, le transitaire doit effectuer son travail le plus vite possible et avec minutie. La mise en œuvre du planning de transport est un moyen pour éviter l'encombrement de transport des marchandises.

Dans ce travail, nous avons constaté que pour assurer la course à la compétitivité face aux concurrents, la société devrait appliquer les solutions proposées ; les coûts supplémentaires seront réduits. Après l'amélioration des procédures de dédouanement, elles seront plus allégées car chaque partie sera délimitée par un espace-temps bien déterminé.

Bref, avant de modifier la procédure d'approvisionnement, il faut d'abord connaître l'importance de chaque étape de mise en œuvre de cette procédure. C'est pour cela que nous avons procédé à l'analyse de l'état des lieux de la situation existante, et après, nous avons proposé des solutions aux problèmes existants.

Au terme de cette analyse, on peut conclure que les blocages de la croissance commerciale de la SECREN dans la réparation navale peuvent, en général, trouver des solutions adéquates mais à condition que l'on veuille prendre strictement toutes les mesures nécessaires y afférentes. Son redressement exige d'agir dans la bonne direction sans perdre du temps, plus l'intervention est rapide plus la chance de sauvetage est grande. La SECREN devrait aussi élargir ses activités pour espérer être reconnu mondialement et profiter de toutes les opportunités de marché qui s'offre à lui, notamment dans les zones de pêche de l'océan indien. Conscientisé de cette action, l'État propriétaire de la société a réagi pour donner un peu de souffle à la SECREN par l'injection d'un fonds de 3 milliards d'Ariary en vue de réparer le bassin radoub. L'optimisation de la procédure d'approvisionnement dépend de la gestion du temps. Ainsi, elle doit être informatisée de façon rationnelle et perfectionnée. Les compétences en la matière sont indispensables pour l'efficacité et l'efficacité du système fonctionnel de l'entreprise.



## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES :

- BOYER André, HIRIGOYEN Gérard : Les fondamentaux de l'entreprise Marketing, Production, Finance, Ressources humaines, Stratégie, édition d'organisation, Paris 2005, 283 pages.
- COFFRE Philippe, Stratégie de Marketing, Édition DUNOD, Paris 1985, 210 pages.
- FOURNIER Paul et MENARD Jean Pierre : Gestion de l'Approvisionnement des Stocks, 2<sup>ème</sup> Edition Morin Gaetan, 2004, 386 pages. .
- FRANCE – LEONARD B. LAHALLE V, PETIT G : Organisation et direction de l'entreprise, édition Masson, Paris 1991, 216 pages.
- JOSIEN Samuel, LANDRIEUX-KARTOUCHIAN Sophie, « Organisation et management de l'entreprises-École d'affaire » Gualino Éditeur EJA-Paris-2008, 215 pages.
- KOTLER Phillip et DUBOIS Bernard : *Marketing Management*, éditions Nouveaux horizons, 11<sup>ème</sup> édition, Paris 2003, 736 pages.
- MICALLEF André, Gestion commerciale des entreprises, éditions, Dalloz, Paris 1997, 660 pages.
- MINZBERG Henry : Le management – Voyage au centre des organisations, édition d'organisation, Paris 2010, 694 pages.

### REVUES :

- ANDREANI JC, CONCHON F, 2001, *Les Etudes Qualitatives en Marketing*, Cahier de recherche ESCP-EAP, N° 01-150.
- ALLAIRE Yvan et FIRSIROTU Mihaela, *Stratégies et moteurs de performance*, Chenelière McGraw-Hill, 2004, 566 p.
- BOURGUIGNON, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet août 1995.
- BENASSY Jean, la gestion informatisée des stocks .Paris AFNOR 1983
- BLONDEL François (1999) : Gestion de la production ; édition Dunod.
- BUBER R, GADNER J, RICHARDS L (2004), *Applying Qualitative Methods to Marketing Management Research*, Palgrave Macmillan.

- BURGELMAN Robert, *Strategy is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future*, Free Press, 2002, 384 p.
- C. MOUILLESEAUX (1997) : *Gestion économique*, édition Fourcher
- CAPRON Laurence et MITCHELL Will, *Build, Borrow, or Buy: Solving the Growth Dilemma*, Harvard Business Review Press, 2012, 256 p.
- CHAMBERLIN, HASTINGS Edward (1899-1967), *La théorie de la concurrence monopolistique* Paris : Presses universitaires de France, 1953, p. 295
- CHANDLER Alfred, *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, M.I.T. Press, 1962. Années 1970.
- D. LARUE, G. JACQUOT et A. CAILLAT (1992) : *Économie d'entreprise* BTS1. Édition Hachette, technique.
- D'AVENI Richard, *Hypercompétition. Mastering the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, 1994, 448 p.
- DEMIL Benoît, LECOCQ Xavier et WARNIER Vanessa, *Stratégie et Business Models*, Pearson, 2013, 242 p. NGAHWEY D Marie Claire., cours inédit d'Organisation du Bureau, Unic-Bunia 2008-2009, p.32.
- DENZIN, N.K., LINCOLN Y.S., et AL (2005), *Handbook of Qualitative Research*, 3rd Edition. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- ENVI WA AVUTIA Jiscard, Cours inédit de Déontologie des affaires, Unic-Bunia 2008-2009.
- FREEDMAN Lawrence, *Strategy. A History*, Oxford University Press, 2013, 768 p.
- FOSTER Richard et KAPLAN Sarah, *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market--And How to Successfully Transform Them*, Crown Business, 2001, 384 p.
- GOOLD Michael, CAMPBELL Andrew et ALEXANDER Marcus, *Corporate-Level Strategy. Creating Value in the Multibusiness Company*, Wiley, 1994, 464 p.
- J.G MARCH et H.A SIMON, *Les organisations*, Dunod, 1969 p.94
- JONAS Etienne, *Acheteur : une fonction de plus à plus transversale dans l'entreprise ?* Master Achat logistique promotion 2004 école supérieur de commerce WESFORD, p.8.
- KIECHEL Walter, *The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World*, Harvard Business Press, 2010, 368 p.
- LE ROY Frédéric, *Les stratégies de l'entreprise (3e édition)*, Dunod, 2012, 128 p.
- MARCHESNAY Michel, *Le Management stratégique*, Eyrolles, 1993, 216 p.

- MILLER Danny, *Le paradoxe d'Icare - Comment les grandes entreprises se tuent à réussir*, Eska, 1993, 470 p.
- MONTESQUIEU (1689 -1755) citation de l'esprit des lois XX, 9. Les vertus de la concurrence et son bon usage.
- NGAHWEY Marie Claire, Cours inédit d'Organisation du bureau, Unic-Bumia 2008-2009, p.32
- ROTHÄERMEL Frank , *Strategic Management: Concepts (2th edition)*, McGraw-Hill, 2013, 480 p.
- « The Fundamental Dimensions of Strategy », *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, n° 1, 2006, p. 71-75.
- THIÉTART Raymond-Alain, *La stratégie d'entreprise*, Ediscience International, 2000, 247 p.
- WOLCOTT HF (1994), *Transforming Qualitative Data : Description, Analysis and Interpretation*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- ZERMATI Pierre (1985) : la pratique de la gestion des stocks. 3<sup>ème</sup> édition Dunod

### **WEBOGRAPHIE :**

- [http : //fr.wikipedia.org/](http://fr.wikipedia.org/) Septembre 2014
- <http://www.agrojob.com/dictionnaire/definition-Delai-de-livraison-Delivery-lead-time-3282.html>, 22 juillet 2009
- <http://www.apmf.mg/>-site officiel de l'APMF Octobre 2014
- <http://www.cat-logistique.com/indicateurs.htm> , 24 juillet 2009
- [http : //www.gasynet.mg](http://www.gasynet.mg) Octobre 2014
- [http : //www.secren.mg](http://www.secren.mg). Galerie photos Janvier 2015
- [http:// www.secren.mg](http://www.secren.mg). généralité de la société Novembre 2014
- <http://www.Wikipedia.htm>. réparation navale Janvier 2015
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/Processus> 10 juin 2009
- [www.cat-logistique.com/vocabulaire.htm](http://www.cat-logistique.com/vocabulaire.htm) 20 aout 2008



**Annexe 2: Questionnaire d'enquête fermée.**

Ce type d'enquête se fait avec des interlocuteurs qui s'occupent des affaires administratives de la société. De par notre source d'informations, nous sommes plus ou moins informés sur les réalités vécues dans l'organisation. Ainsi, nous disposons les réponses "**Oui**", "**Non**" et "**NSD = Ne Se Déclare pas**", confirment des résultats. Si nous voulons d'autres informations, l'ajout, de "pourquoi ?", "Comment ?" peut nous aider.

*Toutes les réponses à ce questionnaire seront traitées confidentiellement*

**Profil du répondant**

Nom /Prénom : .....

Fonction et titre : .....

Département au sein de l'Entreprise: .....

Nom de l'Entreprise: .....

Adresse de l'Entreprise: .....

Code postal : .....

Adresse mail : .....

Téléphone : .....

Questions	Réponses			
	Oui (%)	Non (%)	NSD (%)	Total (%)
<b>1) Quel est le type, le nom de l'entreprise dans laquelle vous travaillez ?</b>				
a- Combien compte-t-elle d'employés ?	100	-	-	100
b- L'entreprise embauche-t-elle ?				
c- Avez-vous des apprentis en formation dans l'entreprise ?				
<b>2) Pouvez-vous nous donner le nombre total d'employés (à détailler): cadres, employés, ouvriers.... de votre Société ?</b>	100	-	-	100
<b>3) Votre produit correspond-il au secteur d'activité de construction et de réparation navale? Comment ? .....</b>	57	29	14	100
<b>4) Votre entreprise a-t-elle un statut juridique? Lequel ?</b>	100	-	-	100
<b>5) Pouvez-vous nous donner votre chiffre d'affaires ou capital social ? Pourquoi ?</b>	29	57	14	100

<b>6) Êtes-vous en mesure de nous décrire l'organisation de votre société : administration (organigramme), activité principale, nombre d'agence...</b>	100	-	-	100
<b>7) S'agit-il d'une entreprise de production ? Laquelle ?</b>	29	71	-	100
<b>8) Votre transaction est-elle l'import-export ? Quel produit ?</b>	100	-	100	100
<b>9) Quels sont vos autres partenaires (banques, autres sociétés...) ?</b>	57	29	14	100
<b>10) Quelles sont les perspectives d'évolution de l'entreprise ?</b>	100	-	-	100
<b>11) Quelle est l'activité principale de l'entreprise ?</b>	100	-	-	100
<b>12) A-t-elle des activités annexes ?</b>	100	-	-	100
<b>13) Avez-vous rencontrés aussi des difficultés sur cette activité ? Lesquelles ?</b>	100	-	-	100
<b>14) Combien d'agences avez-vous ? où ?</b>	100	-	-	100
<b>15) Appliquez-vous une stratégie d'accroissement de votre production annuelle ? Lesquelles ?</b>	100	-	-	100
<b>16) Pouvez-vous nous décrire le système d'approvisionnement qu'utilise la société ?</b>	100	-	-	100
<b>17) Durant votre année d'exercice dans la société, pouvez-vous nous avancer les raisons de la baisse du chiffre d'affaire?</b>	86	14	-	100
<b>18) Avez-vous rencontré des difficultés dans l'approvisionnement, la production, la distribution... ? Lesquelles ?</b>	86	-	14	100
<b>19) Avez-vous un plan stratégique pour surmonter la crise actuelle que rencontre la société?</b>	86	-	14	100
<b>20) Concevez et appliquez-vous de stratégies de développement ? Lesquelles ?</b>	100	-	-	100
<b>21) Avez-vous des concurrents sur votre activité ? Lesquels ?</b>	100	-	-	100
<b>22) Déployez-vous de stratégies concurrentielles ? Lesquelles ?</b>	86	14	-	100
<b>23) Avez-vous d'autres mots à dire ?</b>	100	-	-	100

**Annexe 3: Formulaire d'évaluation de l'employé de la SECREN S.A**

Facteurs	candidats		Lita	Koto	Mena	%des points de chaque sous facteurs	% des points attribués à chaque facteur
	sous facteurs						
qualification	formation	générale	8	7	6	8	35
		Liée au poste				10	
	expérience	générale				7	
		Liée au poste				10	
comportement	Présentation					6	20
	Expression					4	
	Sociabilité					4	
	Interaction*					6	
personnalité	Attitude générale					4	20
	Intérêts actuels					3	
	Objectifs futurs					3	
potentiel	Créativité					5	15
	Jugement					5	
	Initiative					5	
	Dynamisme					5	
	leadership					5	
Emplois sollicités	Raison					3	10
	Compréhension et responsabilité					4	
	Salaire désiré					3	
Teste et autres méthodes utilisées			NB : leur pondération suppose un remaniement de la pondération			>100	100
Total des points							100
Rang des candidats							
Décision							

\*c'est-à-dire au moment de poser les questions ou examiner l'interview des candidats.

**Source** : SECREN SA Antsiranana 2013

**Annexe 4: Facture Proforma**

N.P.I. INTERNATIONAL  
Internet : www.npi-international.com

PROFORMA N° : 16610/CC

Concerne : ACIER

SECREN S.A  
RUE LAVIGERIE  
ANTSIRANANA MADAGASCAR

VOS REF. : 109/09

Etablie le : 02/04/2010  
Suivie par : CATHY CORDET

Tel : 00261208229321 Fax : 00261208227499

A l'attention de Mr SERVICE APPRO

Veillez trouver ci-dessous notre meilleure offre pour les items demandés.

16610/CC 1/2

Item	Quantité	Désignation	Référence	Prix Unit. (EURO)	Prix Total (EURO)
1	425	KG = 14 FERS PLATS - LONG 6M	80 X 8	0.650	276.25
3	300	M = 40 TUBES ACIER GALVANISE - LONG ENTRE 5M ET	42.4X3.25	3.660	1 098.00
4	82.5	M = 11 TUBES SANS SOUDURE LONG ENTRE 5M ET 7M	60.3X3.6	9.510	784.58
5	40	KG = 2 FERS CARRÉS ACIER - LONG 6M	CARRE 20	0.660	26.40
6	60	KG = 1 ROND ACIER S235JRG2	DIAM 40	0.720	43.20
7	300	BOULON TH 8.8	12 X 40	0.190	57.00
8	950	BOULON TH 8.8	16 X 60	0.230	218.50
9	600	BOULON A BOIS TRCC PF ACIER ZING	10 X 100 /26	0.150	90.00
10	10	M <sup>e</sup> JOINT CAOUTCHOUC NEOPRENE	EP 4MM	26.300	263.00
11	24	ANODE DE ZINC DE 6.7 KG	ZH 7C	33.130	795.12
		Deux expéditions seront nécessaires : l'une depuis Anvers pour les aciers , l'autre depuis Toulon pour le reste de la marchandise			

CONFORME A LA DEMANDE

  
Ce 02/04/10.





## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	I
SOMMAIRE.....	II
GLOSSAIRE.....	III
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES :.....	VI
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I: CADRE THÉORIQUE.....	4
<b>CHAPITRE I: GÉNÉRALITÉ SUR L'ENTREPRISE, LE PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DE STOCKS</b> .....	6
SECTION I: GÉNÉRALITÉ SUR L'ENTREPRISE.....	6
1. RÔLES.....	6
2. OBJECTIFS.....	7
3. ENJEUX.....	8
4. CONCURRENCE.....	9
SECTION II: GÉNÉRALITÉ SUR LE PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT.....	12
1. CONCEPTS OPÉRATIONNELS.....	12
1.1 Processus.....	12
1.2 Approvisionnement.....	13
2. PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT.....	13
2.1 Notion.....	13
2.2 Sortes ou formes d'approvisionnement.....	14
2.2.1 Approvisionnement à date et quantité fixes.....	14
2.2.2 Approvisionnement à date fixe et quantité variable.....	14
2.2.3 Approvisionnement à Date variable et Quantité fixe.....	15
2.2.4 Approvisionnement à Date et Quantité variables.....	15
2.3 Intervenants dans le processus d'approvisionnement des stocks.....	16
2.3.1 Services demandeur.....	16
2.3.2 Services approvisionnement.....	16
2.3.3 Fournisseur.....	17
2.3.4 Services de magasin.....	17

2.4	Documents utilisés dans le processus d'approvisionnement.....	17
2.4.1	Réquisition d'achat .....	17
2.4.2	Facture pro forma.....	17
2.4.3	Appel d'offre.....	18
2.4.4	Bon d'analyse de devis .....	18
2.4.5	Bon de commande.....	18
2.4.6	Contrat d'achat.....	18
2.4.7	Facture.....	18
2.5	Indicateurs de la fonction approvisionnement.....	19
2.5.1	Délai de livraison .....	19
2.5.2	Cout de passation de commande.....	19
2.5.3	Taux de service de fournisseur.....	19
2.5.4	Processus d'approvisionnement pratique.....	19
2.5.5	Marché gré a gré .....	20
2.5.6	Appel d'offre restreint ou sur demande .....	20
2.5.7	Appel d'offre public.....	20
3.	LA GESTION DES STOCKS DE MATIÈRES ET PRODUITS FINIS .....	21
3.1	Notion d'approvisionnement.....	22
3.1.1	Définition .....	22
3.1.2	Qu'est-ce que la gestion de la chaîne d'approvisionnement.....	22
3.1.3	Les objectifs de l'approvisionnement. ....	23
3.1.4	L'achat.....	23
3.1.5	La gestion des stocks .....	24
4.	LES STRATÉGIES DE GESTION DES STOCKS ET D'APPROVISIONNEMENT.....	25
4.1	Les théories sur la gestion des approvisionnements.....	26
4.2	Les aspects théoriques de la gestion des stocks.....	27
4.2.1	L'organisation matérielle du magasin. ....	27
4.2.2	Enregistrement des mouvements du stock.....	28
4.2.3	La valorisation du stock.....	28
4.2.4	La planification rationnelle des stocks.....	31
4.2.4.1	Les différents stocks.....	31
4.2.4.1.1	<b>Définition de "stock".....</b>	<b>31</b>
4.2.4.1.2	<b>Le stock moyen.....</b>	<b>32</b>

4.2.4.1.3	<b>Le stock maximal</b> .....	32
4.2.4.1.4	<b>Le stock minimal ou de couverture</b> .....	32
4.2.4.1.5	<b>Le stock de sécurité</b> .....	32
4.2.4.1.7	<b>Le stock actif ou stock flottant</b> .....	32
4.2.4.1.8	<b>Le stock critique ou stock d'alerte</b> .....	33
4.2.4.2	Les coûts liés au stock .....	33
4.2.4.2.1	<b>Le coût de passation d'une commande ou de lancement</b> .....	33
4.2.4.2.2	<b>Le coût d'achat</b> .....	33
4.2.4.2.3	<b>Le coût de possession du stock ou stockage</b> .....	33
4.2.5	La gestion des stocks. ....	34
4.2.5.1	Définition .....	34
4.2.5.2	Les paramètres de gestion des stocks .....	35
4.2.5.2.1	<b>Le prix unitaire d'achat</b> .....	35
4.2.5.2.2	<b>Le coût de fabrication</b> .....	35
4.2.5.2.3	<b>Le délai d'approvisionnement</b> .....	35
4.2.5.2.4	<b>Le coût de lancement</b> .....	35
4.2.5.2.5	<b>Le coût de possession dans une période</b> .....	35
4.2.5.3	La consommation annuelle. ....	35
4.2.6	Les modèles de gestion des stocks et de réapprovisionnement. ....	35
4.2.6.1	Le réapprovisionnement par quantité constante (Modèle de Wilson)....	36
4.2.6.2	Les autres méthodes classiques .....	36
4.2.7	La budgétisation des approvisionnements. ....	37
<b>CHAPITRE II: LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT</b> .....		38
SECTION I : LES DIFFÉRENTS TYPES DE STRATÉGIE .....		38
1.	QU'EST-CE QUE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE .....	38
2.	ÉTYMOLOGIE ET HISTOIRE DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE .....	40
3.	LA DÉMARCHE DE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE .....	42
4.	LES CHOIX STRATÉGIQUES .....	42
5.	STRATÉGIE PAR DOMAINE D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE .....	44
6.	ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE L'ENTREPRISE .....	44
7.	MODALITÉS DE DÉVELOPPEMENT .....	45
8.	LE DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE .....	46
9.	PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET MANAGEMENT STRATÉGIQUE .....	46

9.1	Planification stratégique .....	46
9.2	Management stratégique .....	46
10.	STRATÉGIE DÉLIBÉRÉE ET STRATÉGIE ÉMERGENTE .....	47
11.	ÉCOLES DE PENSÉE EN STRATÉGIE .....	48
SECTION II : ACTION STRATÉGIQUE .....		49
1.	LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE .....	49
1.1	De l'intention à l'action .....	49
1.2	Planification des actions à entreprendre .....	49
2.	ÉVALUATION DES FACTEURS .....	49
2.1	Facteurs déterminant la stabilité de l'environnement : .....	50
2.2	Facteurs déterminant les forces de l'industrie : .....	51
2.3	Facteurs déterminant les avantages compétitifs : .....	52
2.4	Facteurs déterminant les forces financières : .....	53
3.	LES DIFFÉRENTES POSITIONS STRATÉGIQUES .....	55
3.1	Position stratégique agressive : .....	55
3.2	Position stratégique compétitive : .....	55
3.3	Position stratégique conservatrice : .....	56
3.4	Position stratégique défensive : .....	56
<b>CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>		<b>57</b>
SECTION I: DÉMARCHE DE L'ÉTUDE .....		57
1.	TECHNIQUE DE COLLECTE DE DONNÉES: .....	57
1.1	Recherche documentaire: .....	57
1.1.1	Objectif de l'étude .....	58
1.1.2	La recherche bibliographique .....	58
1.1.3	La recherche Webographique .....	58
1.2	Les documents de l'entreprise: .....	59
1.2.1	L'Entretien : .....	59
1.2.2	Le terrain : .....	60
1.2.2.1	Pré-enquête .....	60
1.2.2.2	Enquêtes: .....	61
SECTION II: MÉTHODOLOGIE D'EXPLOITATION DES DONNÉES .....		62
1.	MÉTHODE DE TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES: .....	62
1.1	Processus de traitement des données: .....	62

1.2 Traitement des résultats d'enquêtes .....	63
1.3 Traitement des données de la documentation et de la webographie .....	63
1.4 Traitement des données par l'outil de diagnostic SWOT:.....	64
1.5 Interprétation selon les résultats des données traitées .....	65
1.5.2 Interprétation Factuelle .....	65
1.5.3 Spécificités de l'interprétation marketing.....	66
2. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	68
<b>PARTIE II: SYSTÈME D'APPROVISIONNEMENT ET STRATÉGIE DE</b>	
<b>DÉVELOPPEMENT DE LA SECREN S.A.....</b>	<b>70</b>
<b>CHAPITRE I : DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>72</b>
SECTION I : PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ .....	72
1. HISTORIQUE ET CARACTÉRISTIQUE DE LA SOCIÉTÉ <sup>1</sup> .....	72
1.1 Historique .....	72
1.2 Les caractéristiques de la SECREN S.A.....	75
2. LA POLITIQUE DE L'ENTREPRISE ET PRÉSENTATION DE SES	
OBJECTIFS .....	76
2.1 La politique de l'entreprise .....	76
2.2 Présentation de ses objectifs .....	77
SECTION II : ORGANISATION AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ .....	77
1. STRUCTURE DE L'ENTREPRISE.....	78
1.1 Définition : .....	78
1.2 La structure de la SECREN S.A : .....	78
2. LES MOYENS DE PRODUCTION ET LES PRINCIPALES ACTIVITÉS DE LA	
SECREN S.A .....	78
2.1 Les moyens de production .....	78
2.1.1 L'infrastructure : .....	79
2.1.1.1 Les immeubles .....	79
2.1.1.2 Les matériels .....	79
<b>2.1.1.2.1 Les grues</b> .....	<b>79</b>
<b>2.1.1.2.2 Les groupes électrogènes :</b> .....	<b>80</b>
<b>2.1.1.2.3 Les travaux de transport :</b> .....	<b>80</b>
<b>2.1.1.2.4 Les machines outils :</b> .....	<b>80</b>
<b>2.1.1.2.5 Le parc informatique :</b> .....	<b>81</b>

2.1.2	Les capacités techniques : .....	81
2.1.2.1	Les différents ateliers : .....	81
2.1.2.1.1	<b>En construction et réparation navales :</b> .....	81
2.1.2.1.2	<b>En diversification</b> .....	82
2.1.2.1.3	<b>Atelier électricité :</b> .....	83
2.1.2.2	La capacité d'accueil : .....	83
2.1.2.2.1	<b>Le bassin de radoub</b> .....	84
2.1.2.2.2	<b>Le slipway :</b> .....	85
2.1.2.2.3	<b>Les pontons :</b> .....	85
2.1.2.2.3	<b>Le terre-plein :</b> .....	85
2.1.2.3	Les infrastructures socio-médicales .....	85
2.1.2.3.1	<b>Le foyer SECREN :</b> .....	85
2.1.2.3.2	<b>Les dispensaires de la société :</b> .....	86
2.2	Les activités de la SECREN SA .....	86
2.2.1	La Réparation Navale (RN) .....	86
2.2.1.1	Réparation de la flotte étrangère .....	86
2.2.1.2	Réparation de la flotte malgache .....	87
2.2.2	La Construction Navale (CN) .....	87
2.2.3	La Diversification : .....	88
2.2.3.1	Les types de diversification .....	88
2.2.3.1.1	<b>La maintenance industrielle</b> .....	88
2.2.3.1.2	<b>La fonderie</b> .....	89
2.2.3.1.3	<b>La galvanisation</b> .....	89
2.2.3.1.4	<b>La menuiserie-ébénisterie</b> .....	89
2.2.3.1.5	<b>Autres éventualités</b> .....	89
2.2.3.2	Les études sur la diversification .....	90
<b>CHAPITRE II : RÉSULTATS</b> .....		91
SECTION I : SYSTÈME D'APPROVISIONNEMENT DE LA SECREN SA .....		91
1.	PROCÉDURE D'APPROVISIONNEMENT .....	93
1.1	Service Achats Locaux .....	93
1.1.1	Transformation en demande d'achat (D.A) .....	93
1.1.1.1	Fautes de stocks .....	93
1.1.1.2	Décision du Directeur .....	93

1.1.2	Bon de commande.....	93
1.1.2.1	Ouverture du dossier commande.....	93
1.1.2.2	Établissement du bon de commande.....	94
1.1.2.3	Prospection des prix:.....	94
1.1.2.3.1	<b>Traitement des factures</b> .....	94
1.1.2.3.2	<b>Le bureau engagement</b> .....	94
1.1.2.3.3	<b>Vérification</b> .....	94
1.1.2.3.4	<b>Enregistrement</b> .....	95
1.1.2.3.5	<b>Le service banque</b> .....	95
1.1.2.3.6	<b>L'établissement de chèque</b> .....	95
1.1.2.3.7	<b>Le virement bancaire</b> .....	95
1.1.2.3.8	<b>L'établissement de la traite</b> .....	96
1.1.2.3.9	<b>Le journal de banque</b> .....	96
1.1.2.3.10	<b>Comptabilisation</b> .....	97
1.1.2.3.11	<b>Enregistrement sur machine</b> .....	97
1.1.2.3.12	<b>Réception de la marchandise</b> .....	97
1.1.2.4	Recette quantitative.....	97
1.1.2.5	Recette qualitative.....	97
1.2	Service Achats Imports.....	98
1.2.1	Service Transit.....	99
1.2.1.1	Mission et attributions des tâches.....	99
1.2.1.2	Dédouanement.....	99
1.2.1.2.1	Préparer une déclaration.....	99
1.2.1.2.2	Enregistrement.....	100
1.2.1.2.3	Au moment du dédouanement.....	101
1.2.1.2.4	Enlèvement des marchandises.....	102
2.	GESTION DES STOCKS.....	104
2.1	Service Magasin.....	104
2.1.1	La première Section.....	105
2.1.2	C.R.O.....	105
2.1.3	Deuxième section.....	105
2.1.4	Cinquième section.....	105
2.1.5	Sixième section.....	106
2.2	Service gestion des stocks.....	106



2.2.1 Missions .....	106
2.2.2 Attributions et tâches .....	106
2.2.3 Inventaire .....	106
<b>SECTION II : STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE LA SECREN S.A .....</b>	<b>107</b>
<b>1. FONCTION COMMERCIAL .....</b>	<b>107</b>
1.1 Le département du devis : .....	107
1.1.1 Service devis .....	107
1.1.2 Les différentes sortes de devis : .....	108
1.1.2.1 Détermination des prix dans le Devis : .....	108
1.1.2.2 La réalisation d'un devis : .....	108
1.1.2.3 Le Service d'Élaboration Tarif .....	109
1.2 Le département de vente : .....	110
1.2.1 Service de Facturation : .....	110
1.2.2 Service d'Analyse des coûts : .....	110
<b>2. DÉVELOPPEMENT ET MISE EN PLACE D'UN PLAN MARKETING ET COMMERCIAL COMMUN .....</b>	<b>111</b>
2.1 Développement commercial .....	111
2.2 Redéfinition des domaines d'activités stratégiques .....	111
2.3 Marché et Clients .....	112
2.3.1 Étendue du Marché .....	112
2.3.2 Profil de la clientèle .....	113
2.4 Plan Marketing .....	114
2.4.1 Département Marketing et des relations internationales : .....	114
2.4.2 Méthodologie .....	114
2.4.3 Plan marketing .....	115
<b>CHAPITRE III : DISCUSSION ET SUGGESTION .....</b>	<b>117</b>
<b>SECTION I : ANALYSE S.W.O.T. (FFOM) .....</b>	<b>117</b>
<b>1. LE DIAGNOSTIC INTERNE .....</b>	<b>117</b>
1.1 Les forces : .....	117
1.1.1 Le Centre de formation technique et professionnelle .....	118
1.1.2 Formation de la relève .....	118
1.2 Les faiblesses : .....	119
1.2.1 Le vieillissement du personnel : .....	119

1.2.2	Au niveau de l’approvisionnement : .....	120
1.2.2.1	Transport d’approvisionnement.....	120
1.2.2.2	Analyse des procédures de paiement à la SECREN S.A.....	121
	<b>1.2.2.2.1 Paiements des frais et taxes</b> .....	121
	<b>1.2.2.2.2 Paiements des achats</b> .....	122
1.2.2.3	Personnel de la société .....	122
1.2.2.4	Problèmes au niveau de la société.....	123
	<b>1.2.2.4.1 Au niveau des matériels et des magasins</b> .....	123
	<b>1.2.2.4.2 Au niveau budgétaire</b> .....	124
	<b>1.2.2.4.3 Au niveau stratégique</b> .....	124
	<b>1.2.2.4.4 Les heures supplémentaires :</b> .....	125
2.	DIAGNOSTIC EXTERNE.....	125
2.1	Les opportunités : .....	126
2.2	Les menaces : .....	126
2.4.4	La concurrence.....	126
2.4.5	Problèmes externes .....	127
2.4.5.1	Au niveau de la douane.....	128
	<b>2.4.5.1.1 Coûts supplémentaires sur les marchandises dédouanées</b> .....	128
	<b>2.4.5.1.2 Conséquences sur les marchandises non dédouanées</b> .....	129
2.4.5.2	Au niveau des fournisseurs .....	129
2.4.5.3	Les risques des externalités.....	130
SECTION II : PROPOSITION DE SOLUTION ET PERSPECTIVE D’AVENIR .....		130
1.	LES MESURES A PRENDRE PAR LA SOCIÉTÉ .....	130
1.1	Les mesures de redressement : .....	130
1.1.1	Amélioration de sa productivité :.....	131
1.1.2	Autres mesures de réorganisation : .....	131
1.2	Au niveau de sa gestion du personnel : .....	132
1.2.1	Le recrutement du personnel :.....	132
1.2.2	La motivation du personnel : .....	132
1.2.3	Les mesures relatives à l’organisation interne de la SECREN S.A:.....	133
1.2.3.4	Mesures relatives à l’amélioration de la structure des coûts à la SECREN SA :.....	134
	<b>1.2.3.4.1 Le coût lié au niveau du personnel</b> .....	134

1.2.3.4.2	Au niveau des infrastructures .....	134
<b>1.2.3.5</b>	<b>Les infrastructures pour le développement</b> .....	<b>135</b>
1.3	Solutions pour les problèmes internes .....	136
1.3.1	Propositions d'optimisation interne .....	136
1.3.1.1	Solutions au niveau stratégique et organisationnel .....	136
1.3.1.2	Au niveau des ateliers et des magasins .....	138
1.3.2	Renforcer le lien avec les fournisseurs .....	141
2.	PERSPECTIVE D'AVENIR.....	142
2.1	L'obligation de l'État: .....	142
2.1.1	Restructuration pour « sauver » et développer la SECREN .....	142
2.2.1	De grands travaux à entreprendre .....	143
2.2	Chantier de référence dans la réforme de l'État : .....	143
2.3	Marketing-Mix : .....	144
2.3.1	Définition : .....	145
2.3.2	La Politique de Produit : .....	145
2.3.3	La politique de prix : .....	145
2.3.4	La politique de communication : .....	147
2.3.4.1	La publicité : .....	147
2.3.4.2	Les objectifs de la publicité : .....	148
2.3.5	La politique de distribution : .....	148
	CONCLUSION .....	151
	BIBLIOGRAPHIE .....	IX
	ANNEXES .....	XII
	TABLE DES MATIÈRES .....	XVIII

Le numero 1 mondial du memoires

[www.rapport-gratuit.com](http://www.rapport-gratuit.com)

[clubmemoire@gmail.com](mailto:clubmemoire@gmail.com)

