

SOMMMAIRES

LISTE DES ABREVIATIONS	
AVANT PROPOS	
REMERCIEMENTS	
INTRODUCTION	1
PARTIE 1/ GENERALITE SUR LA SOCIETE ET LA GESTION COMMERCIALE	
	3
1- 1 – PRESENTATION GENERALE DE LA SMEF	4
1- 2 - LA GESTION COMMERCIALE DE LA SMEF	7
1- 3 - THEORIE GENERALE SUR LA GESTION COMMERCIALE	13
PARTIE 2/ POSITION DU PROBLEME	
	29
2-1- PROBLEMES LIES AUX RESSOURCES HUMAINES	30
2-2- PROBLEMES LIES AUX RESSOURCES MATERIELLES	40
2-3- PROBLEMES LIES AUX RESSOURCES FINANCIERES	43
2-4- SYNTHESE DU PROBLEME	45
PARTIE 3/ PROPOSITION DE SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS	
	53
3- 1 – ACTION SUR LA GESTION COMMERCIALE	54
3- 2 – ACTION AU NIVEAU DE L'ORGANISATION INTERNE	64
3- 3 – RESULTATS ATTENDUS	81
CONCLUSION	84
ANNEXES	
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	
TABLE DES MATIERES	
BIBLIOGRAPHIE	

LISTE DES ABREVIATIONS

ADAF :	ATTACHEE DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER
ATE :	ATELIER
BA :	BON POUR ACCORD
BC :	BON DE COMMANDE
BCI :	BON DE COMMANDE INTERNE
BE :	BUREAU D'ETUDES
BL :	BON DE LIVRAISON
BLF :	BON DE LIVRAISON FOURNISSEUR
BLI :	BON DE LIVRAISON INTERNE
BR :	BON DE RETOUR
CA :	CHIFFRE D'AFFAIRES
CCIAUX ;	COMMERCIAUX
CDI :	CONTROLE D'IMPORTATION
CPBLE :	COMPTABLE
DAF :	DIRECTEUR ADMINISTRATID ET FINANCIER
DG :	DIRECTEUR GENERAL
DIR :	DIRECTION
DRH :	DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
FA :	FACTURE
FSI :	FICHE STATISTIQUE D'IMPORTATION
GA :	GESTIONNAIRE DES AFFAIRES
GS :	GESTIONNAIRE DE STOCKS
MAG :	MAGASIN
MTC :	MAINTENANCE
NBR :	NOMBRE
RC :	RESPONSABLE COMMERCIAL
RECT :	RECOUVREMENT
SCE :	SERVICE
SMEF :	SOCIETE MALGACHE D'EQUIPEMENTS FRIGORIFIQUES
TOT :	TOTAL
TRA :	TRANSIT

AVANT-PROPOS

En tenant compte de l'environnement géographique et socio-économique de Madagascar, la SMEF a pu diversifier ses activités dans différents domaines.

Se situant dans une zone tropicale, le climat de Madagascar est chaud et humide, elle est par ailleurs une île dont le secteur pêche et tourisme sont vraiment développés. Ce sont ces raisons qui ont fait débuter la SMEF dans le secteur du froid et par la suite dans la climatisation.

Le secteur agroalimentaire prend ensuite sa place dans l'économie du pays et la SMEF ne s'est pas tardée à offrir sur le marché des matériels de grandes cuisines et de boulangerie

Actuellement, la SMEF prend part au développement rapide et durable du pays en contribuant à la distribution d'eau potable dans toutes les régions de Madagascar par l'écoulement des électro pompes et des pompes à mains sur le marché national.

L'étude des besoins de la population, des industriels dans l'environnement où ils s'exercent ont donc décidé la place de la SMEF dans le secteur de la distribution.

Cette diversification n'est cependant pas possible que si une bonne gestion soit présente dans la société. Il est donc impératif d'y instaurer la qualité dans ces services et cette étude insistera sur la qualité dans le service commerciale

REMERCIEMENTS

L'élaboration de ce mémoire a été possible grâce à l'aimable collaboration et l'appui de nombreuses personnes auxquelles nous tenons à exprimer notre gratitude

Au sein du département de la filière GESTION

- Monsieur Pascal RAKOTOBE, professeur agrégé, président de l'université d'Antananarivo
- Monsieur Rado Zoherilaza RAKOTOARISON. Maître de conférence, Doyen de la Faculté De Droit, D'Economie, De Gestion Et De Sociologie
- Monsieur RALISON Roger, maître de conférence, chef de département de la filière GESTION
- Madame Saholiarimanana ANDRIANALY, professeur, Directeur des études et de recherches du département GESTION CERG
- Monsieur Daniel ANDRIANTSEHENNO maître de conférence
- A tous les professeurs au sein du département gestion

Au sein de la Société Malgache d'Equipements Frigorifiques

- Monsieur Antoine CANALE nous ayant permis d'effectuer nos recherches au sein de sa société
- Monsieur Nicolas RANDRIANARISOA Responsable Administratif et Financier pour son encadrement, sa complicité, son aide précieuse et ces nombreux conseils tout au long de notre stage
- Madame RAZAFINIME Hoby Lalaina Attachée DAF pour ces divers conseils, appuis, et pour les formations qu'elle nous a dispensées durant ces 03 mois
- Tout le personnel de la SMEF, notamment la direction administrative et financière, qui nous ont reçus si chaleureusement et qui ont bien voulu nous aider, nous assister, nous instruire et nous donner tous les renseignements, supports techniques et autres nécessaires à la réalisation de ce mémoire

Nous leur adressons notre gratitude la plus sincère pour leur accueil sympathique, leur collaboration, les précieuses directives et la qualité de la formation qu'ils nous ont dispensée et toute l'attention qu'ils nous ont accordée pour nous guider tout au long de notre stage

- Je remercie particulièrement toute ma famille pour leur soutien moral, matériel et financier
- Merci à mes amis, à tous ceux qui ont, de près ou de loin, contribué à l'élaboration de cet ouvrage
- A Dieu qui m'a soutenue durant mes études

« Envers vous tous, je me sens redevable »

INTRODUCTION

Pour l'accomplissement de ses fonctions économiques et sociales, l'entreprise doit exécuter des séries d'opérations : ACHETER – TRANSFORMER – VENDRE. Chaque type d'opération constitue le cycle d'exploitation de l'entreprise. Dans ce cycle d'exploitation, la qualité doit toujours être imposée, de l'acquisition des facteurs de production à l'encaissement des créances nées de la vente. La compétitivité de l'entreprise en dépend car non seulement elle doit jouer sur la qualité des produits et services qu'elle vend mais aussi et surtout sur celle de l'environnement administratif et commercial. Il s'agit alors de mettre en place des systèmes permettant de satisfaire tous les besoins des utilisateurs.

La recherche de la qualité doit donc être présente dans toutes les activités et elle exprime souvent la recherche de qualité totale par les cinq zéros tels zéro défaut réduisant à zéro les anomalies dans les produits ou services offerts à la clientèle, zéro panne s'agissant d'éliminer les pannes dans le processus de fabrication, dans le réapprovisionnement dans le cas d'une entreprise de distribution, zéro délai dans la mise à la disposition de la clientèle des services ou des produits, zéro stock consistant à éviter le sur stockage en matières premières qu'en produit fini ou marchandise afin de minimiser les frais de stockage, zéro papier qui allège la procédure et la circulation des documents.

Ainsi le présent mémoire intitulé « contribution à la mise en place de la qualité en gestion commerciale » offre à la SMEF la possibilité d'instaurer sa politique de qualité.

Pour bien mener à terme notre étude, nous avons divisé notre mémoire en 03 parties :

- Pour la première partie, nous traiterons de la généralité sur la société où on donnera un aperçu général de la gestion commerciale proprement dite notamment sur le fonctionnement du service achat et celui du service vente.
- L'analyse critique de la gestion commerciale de la SMEF constitue la deuxième partie de notre étude dans laquelle nous essayerons de faire ressortir les différents problèmes qui se posent à tous les nouveaux
- Et dans la troisième partie nous essayerons d'apporter une proposition de solutions pour l'amélioration de la gestion de la société
- Une conclusion générale clôturera notre étude.

Rapport

Partie 1/

GENERALITE SUR LA SOCIETE ET
LA GESTION COMMERCIALE

idatuit.com

1-1- PRESENTATION GENERALE DE LA SMEF

1-1-1-FICHE D'IDENTITE

Raison Sociale : Société Malgache d'Equipements Frigorifiques (SMEF)
Forme Juridique : Société Anonyme
Capital 108 000 000 fmg
Activité Principale : Société commerciale et prestataire de service
Siège Social : OEUST ANKADIMBAHOAKA – ROUTE DIGUE
BP 4395 101 ANTANANARIVO MADAGASCAR

La SMEF est implantée au sud d'Antanarivo, sur la route digue Ankadimbaohoaka sur un terrain de 900 m² environ, dont 720 m² sont occupées par ses ateliers. Elle se situe dans une zone industrielle en plein développement, notamment grâce aux zones franches qui s'y sont implantées.

1-1-2-HISTORIQUE

La société a été créée en 1976 à Madagascar par Guy Besnardeau. Elle fait partie du GROUPE REFRIGEPECHE MADAGASCAR ou GRM dont les autres membres sont AQUAMAS- REFRIGEPECHE EST – REFRIGEPECHE OUEST – CRUSTA PECHE – SOPROMER – SOPEMO – NARINDRA PECHE – SIGI – GRM.

Spécialisée à l'origine dans le domaine du froid, la SMEF a été amenée à diversifier ses activités, acquérant ainsi une nouvelle envergure en important et en commercialisant des matériels de grande cuisine et de boulangerie, des appareils de climatisation individuelle ou centralisée ainsi que du matériel de pompage et de traitement d'eau, la SMEF se trouve étroitement liée à l'essor du secteur agroalimentaire de Madagascar.

Par la qualité de ses services, ses compétences techniques et son professionnalisme, la SMEF est depuis de nombreuses années, l'entreprise leader sur le marché du froid et de la climatisation à Madagascar.

Ses compétences techniques et son savoir-faire lui ont également permis de réaliser des installations dans l'océan indien et notamment sur des sites industriels comme :

- SICABAT (île de La Réunion)
- FOOD AND ALLIED (île Maurice)

Elle dispose dans le domaine du froid et de la climatisation – ventilation, le plus important stock de matériels et de pièces détachées de Madagascar.

La SMEF s'oriente actuellement dans le domaine industriel.

1-1-3 -LES GRANDS CENTRES D'ACTIVITES DE LA SMEF

1-1-3-1-VENTE AU COMPTOIR

Ce service s'occupe des ventes au comptant et à crédit des pièces détachées sur les matériels froid, chaud, grande cuisine, matériel de boulangerie, matériels électriques, matériels de restauration.

Composé d'un vendeur comptoir et d'un agent de comptoir qui s'occupent essentiellement des ventes au revendeur, distributeurs, installateurs et des ventes au consommateur direct.

1-1-3-2-VENTE ATELIER

Composée de quatre ingénieurs, de dix techniciens et de trente ouvriers spécialisés, les services techniques de la SMEF sont en mesure de réaliser l'étude, la conception et la réalisation des installations souhaitées par sa clientèle.

- Froid : réparation et installation de matériels frigorifiques tels les réfrigérateurs, congélateur domestique, les climatiseurs, les chambres froides et tunnel de congélation

- Chaud : réparation et installation de chaudière, boulangerie, matériel de grande cuisine

1-1-3-3-VENTE AFFAIRES

Livraison, montage et mis en service de matériel (climatisation, boulangerie, grande cuisine, agroalimentaire...) avec ou sans fourniture de marchandises.

Composé d'un responsable commercial, d'un ingénieur technico-commercial, de trois commerciaux de haut niveau et d'un gestionnaire des affaires qui s'occupent du traitement de dossier du devis à la réalisation des grands projets et les installations spécifiques adaptés au besoin des clients grand compte et des professionnels.

1-1-3-4-VENTE ATELIER CENTRE DE MAINTENANCE

Il s'occupe du service après vente, et de l'entretien périodique des installations faites par la société. La société passe un contrat avec le client du nombre d'intervention qu'il attend de la SMEF et celle-ci s'occupe de la maintenance de leur machine.

Composé de deux ingénieurs, de quatre techniciens, le service se consacre à la maintenance et à l'entretien des installations réalisées par la SMEF ou par d'autres tiers. Le service Maintenance et entretien de la SMEF effectue les dépannages ponctuels des installations et fournit un service de permanence 24h/24h.

1-2- LA GESTION COMMERCIALE DE LA SMEF

1-2-1- LES OPERATIONS DE VENTE

1-2-1-1- VENTE AU COMPTOIR

Ce service s'occupe essentiellement de la vente directe aux clients et à leur demande, les agents du comptoir consultent sur machine le prix du produit demandé. Ensuite il édite un BL en 03 exemplaires et les signe. Ces BL seront ensuite envoyés au service recouvrement, au magasin et au client.

L'agent de recouvrement transforme par la suite le BL en facture toujours sur machine et l'édite en 04 exemplaires et les signe dont 01 pour le magasin, 01 pour l'agent de comptoir, 01 pour le client et 01 pour classement avec la facture au service comptabilité.

L'agent de comptoir se charge ensuite de transférer au magasin la facture et le BL pour la sortie des articles et c'est au magasinier de livrer les marchandises auprès des clientèles. Le magasinier classe ensuite le BL et la facture après les avoir signés. Il donne un exemplaire du BL et de la facture au client et lui fait signer les BL et facture pour leur classement.

Pour les ventes à crédit, la société accorde à ces clients un mois de crédit suivant l'accord du directeur général ou du directeur administratif et financier, la procédure de livraison reste la même.

Au niveau du paiement, lorsque l'agent de recouvrement accuse réception du paiement, il transfère l'espèce au caissier qui se charge du versement espèce à la banque, et les chèques à l'attachée DAF qui se charge du versement des chèques à la banque. Tous les paiements des crédits se font par chèques et sont directement arrivés à l'attachée DAF pour qu'elle puisse éditer périodiquement la liste des clients à recouvrer pour l'agent de recouvrement.

1-2-1-2- LA « VENTE AFFAIRE SANS INSTALLATION »

Il s'agit des ventes des matériels sur lesquelles la société ne procède à aucune installation mais livre uniquement les matériels auprès des clientèles.

Le processus est que lorsque le gestionnaire des affaires reçoit la demande de pro forma du client, il établit un devis ou pro forma et le renvoi au client concerné.

Si le client passe sa commande, le gestionnaire des affaires transforme ce devis en affaire et procède à la livraison en éditant un BC interne en deux exemplaires dont 01 pour le magasin principal et 01 pour le magasin atelier.

Le magasinier du magasin principal transforme ensuite ce BC en BL et édite ce dernier en 04 exemplaires qu'il envoie au magasin atelier avec les marchandises à livrer.

Le magasinier de l'atelier signe les 04 BL et renvoie un exemplaire au magasin principal. 01 exemplaire reste chez lui pour pièce et les 02 autres sont envoyés au client dont un pour servir de bon de réception et un exemplaire retourne à au magasin atelier qu'il joigne avec le BC interne et renvoi au gestionnaire des affaires pour l'établissement de la facture.

Celui-ci établit la facture sur Excel en 05 exemplaires dont 02 pour classement, 02 pour client, et 01 pour la comptabilité.

Le service administratif et financier édite une facture interne en transformant les BL en facture et en rapprochant les prix sur GESCOM et la facture sur excel. Les factures seront ensuite classées pour attente de paiement.

1-2-1-3-LA « VENTE AFFAIRE AVEC INSTALLATION »

La vente avec installation est la vente des matériels suivis d'une intervention des techniciens en matière de l'installation.

Le processus en est que : lorsque le client envoi ses demandes de devis, le bureau d'études et l'atelier et les commerciaux effectue une descente pour visite de lieu, ceci est nécessaire pour l'établissement du devis à renvoyer au client. Si le client est intéressé, il envoi son BC au commercial qui lui a proposé l'affaire, le commercial transmet le BC client au gestionnaire des affaires, selon l'accord du DG ou RC et le montant de la commande, une demande d'acompte sera ensuite envoyée au client. Une fois en possession du BC et l'accord du montant de l'acompte, le bureau d'études donne l'ordre au gestionnaire des affaires pour l'ouverture de l'affaire.

Le bureau d'études édite 02 BC interne pour la sortie de matériel nécessaire aux travaux.. L'atelier établit un planning et les matériaux sortent du magasin au fur et mesure de l'avancement des travaux.

Les 02 BC suivent le même processus qu'en matière de vente affaire sans installation sauf que les BL retournés de chez les clients sont accompagnés d'une fiche d'attachement incluant les heures d'intervention des techniciens avec la nature de leur intervention et d'un PV de réception établi à la fin des travaux et contenant la signature du client et celle du responsable technique et du commercial chargé de l'affaire.

En cas de retour des marchandises ou de matériels : à l'arrivée des BL signés du client sur lesquels sont inscrites les désignations des matériels et leur quantité serviront de pièce pour saisir le BR.

Les heures de travail seront ensuite imputées à l'affaire par le gestionnaire des affaires ainsi que les retours.

Lorsque le PV, la fiche d'attachement, le BC interne et le BL interne ainsi que le bon de retour dans le cas où il y en a, seront entre les mains du gestionnaire des affaires, il édite 05 factures à partir de ces pièces et les répartit comme pour la vente affaire sans installation.

Le suivi des règlements est assuré par le service administratif et financier, et le mode de paiement est déterminé à l'avance.

1-2-1-4- LA « VENTE ATELIER SIMPLE INTERVENTION »

Il s'agit des commandes de réparation reçues des clientèles. L'atelier reçoit la demande de pro forma ou devis et établit celle-ci après prospection si besoin. Le BC des clients arrivent ensuite au service atelier qu'il transmet au gestionnaire des affaires pour qu'il le transforme en affaire. Le service atelier édite 02 BC interne et les envoie au magasin principal et atelier si l'intervention nécessite une sortie des matériels.

Le processus de livraison reste le même, à la différence que la fiche d'attachement doit contenir les matériels consommés pendant l'intervention en plus des heures de travail et la nature de l'intervention.

1-2-1-5- LA « VENTE ATELIER CENTRE DE MAINTENANCE »

Il s'agit des contrats passés entre la SMEF et le client pour un entretien périodique de ses équipements. A chaque entretien, le processus est pareil que pour la vente atelier simple intervention.

1-2-2- LES OPERATIONS D'ACHAT

1-2-2-1- ACHATS LOCAUX

Les achats locaux sont les achats réalisés sur le territoire Malagasy, il peut s'agir des achats en fourniture de bureaux, des matériels et outillages entrant dans l'exploitation de la société.

Pour les achats des fournitures l'attachée DAF à la constatation de l'état de stock zéro établissement un bon de commande après consultation des fournisseurs. La pro forma et le BC seront présentés à la direction ou en son absence au DAF pour visa et signature.

Le BC est ensuite envoyé au fournisseur. Les fournisseurs habituels en matière de fourniture de bureau sont : SODIM – ECOPRIM –

A la réception de la marchandise, l'attachée DAF classe le BL en attente de la facture ou réceptionne la facture livrée avec les marchandises. Dès réception de la facture, une demande d'autorisation de paiement est établie pour paiement du fournisseur, le délai de crédit accordé par les fournisseurs est généralement de 01 mois.

En matières de matériel et outillage, la procédure devient plus longue car les intervenants sont nombreux. En effet, lorsque à la constatation de l'état de stock zéro dans le GESCOM, le bureau d'études établit un BC en 03 exemplaires dont 02 pour le fournisseur 01 pour magasin, les BC sont présentés au DG ou à son absence au DAF pour visa et signature. Les BC signés sont envoyés au fournisseur.

La commande est soldée à l'arrivée de la marchandise et au règlement des fournisseurs soit par chèque soit par lettre de stock.

La société travaille avec les même fournisseurs dont Ets RMB, BONNET ET SES FILS, COMPAGNIE MADECASSE, BATPRO...

1-2-2-2- ACHATS IMPORTS

Les achats imports sont les commandes faites à l'étranger. Ce sont habituellement les articles achetés pour être revendus comme les climatiseurs ; les pompes ou chambre froide...

Les achats sont déclenchés à la constatation de l'état de stock zéro dans gescom, les commerciaux ou le bureau d'études ou le chef d'atelier, bref

tous les demandeurs adressent une demande de pro forma auprès des fournisseurs. A la réception de la proforma et avec accord de la direction la commande est lancée. Pour les vendeurs au comptoir, ils établissent une liste des articles les plus demandés et les présentent à la direction commerciale afin que celui ci décide des articles à commander.

A la réception de la marchandise, le gestionnaire de stock ajuste l'état de stock et le paiement sera effectué à la réception de la facture fournisseur.

Les fournisseurs étrangers sont payés suivant les conditions stipulées dans le contrat de vente, par remise documentaire ou par crédit documentaire.

1-3- THEORIE GENERALE SUR LA GESTION COMMERCIALE

La fonction commerciale se divise-en

- la fonction approvisionnement qui a pour objet de rechercher les fournisseurs, passer les commandes et de gérer les stocks.
- et la fonction de distribution assurant la prévision des ventes, la provocation des ventes, l'exécution des ventes, et les suivis des ventes.

1-3-1- LE SERVICE VENTE

Son activité gravite autour de la préparation, des exécutions et de prolongement de l'acte de vente. La vente conditionne la survie des entreprises commerciales.

La réalisation technique d'un objectif de production est souvent plus facile que celle d'un programme de vente dépendante des facteurs psychologique très aléatoires.

L'organisation du service des ventes dépend :

- des caractères industriels ou commerciaux de l'entreprise
- de la nature et du suivi de son activité
- de la politique de la vente adoptée
- de la possibilité financière

1-3-1-1-LA PREVISION DES VENTES

La prévision des ventes est l'établissement par avance des ventes en quantité et en valeur, compte tenu des contraintes que subit l'entreprise et son action sur ces contraintes. La prévision de vente se fait en avenir incertain, c'est à dire que quelles que soient les techniques utilisées, elles sont toutes entachées d'une marge d'erreur.

La prévision a pour objet l'analyse des contraintes afin de pouvoir éliminer certaine concurrence et obtenir une part de marché.

1-3-1-2-LES TECHNIQUES DE PREVISION

1-3-1-2-1- LES TECHNIQUES QUALITATIVES

Ces techniques sont utilisées soit lorsque l'on dispose de très peu d'éléments quantitatifs sur le problème à résoudre soit pour compléter une approche quantitative ou explicative.

Les principales techniques utilisées sont :

les enquêtes

on mène une enquête auprès des consommateurs potentiels et on étudie le taux d'intention d'achat pour un produit donné ou encore on essaie d'envisager un certain nombre de situation possible.

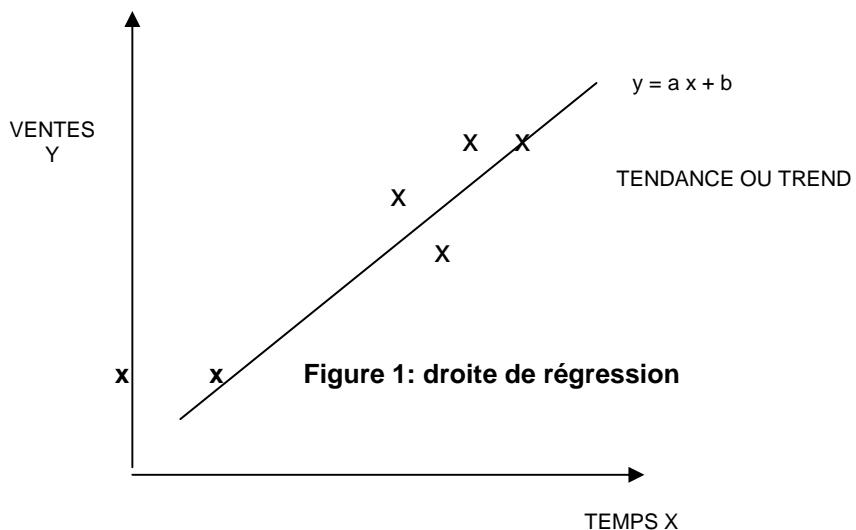
le raisonnement analogique

On se réfère à une situation passée présentant des similitudes avec une situation à prévoir.

1-3-1-2-2- LES METHODES D EXTRAPOLATION

la régression simple

Cette technique consiste à déterminer une droite à partir d'un nuage de points représentant les ventes à des dates données.



Equation de la droite de régression : $y = ax + b$

avec

$$a = \frac{\sum x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sum x_i^2 - n (\bar{x})^2}$$

$$b = \bar{y} - a \bar{x}$$

On peut calculer d'autre part le coefficient de corrélation linéaire qui définit dans quelle mesure les observations x et y sont liées. Plus la valeur des r est proche de 1 plus la corrélation est forte

$$r = \frac{\sum x_i y_i - N \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{(\sum x_i^2 - N \bar{x}^2)(\sum y_i^2 - N \bar{y}^2)}}$$

les moyennes mobiles simples

Utilisées pour faire des prévisions à court terme. Cette méthode consiste à calculer la moyenne d'un ensemble de valeurs observées et à prendre cette moyenne comme prévision pour la prochaine période

La formule utilisée sera

$$P(t+1) = \frac{x_t + x(t-1) + \dots + x(t-N+1)}{N}$$

Où $P(t+1)$ est la prévision pour la période $t+1$

x_t est la valeur observée pour la période t

N est le nombre de valeurs historiques prises en compte

1-3-1-3-MECANISME D'UNE VENTE

1-3-1-3-1- LA COLLECTE DES COMMANDES :

elle se fait soit

- par le simple jeu de moyen de publicité généralement mis en œuvre
- par les ordres adressés par les clients potentiels sur leurs demandes

- par l'envoi de catalogue – échantillon
- par l'activité des représentants

suivant le cas, la commande est rédigée sur un BC émanant du client et portant son entête et aussi sur un BC à l'entête du fournisseur appelé bulletin de commande ou dans un extrait de catalogue

1-3-1-3-2- L'EXAMEN CRITIQUE DE LA COMMANDE REÇUE

La réception d'une commande déclenche un ensemble de contrôle portant sur :

- la spécification technique et la détection d'éventuelle ambiguïté
 - les conditions de livraison, de prix et de paiement
 - L'examen de la solvabilité des clients, suivant le résultat de cet examen, la commande de client sera acceptée ou refusée ou encore fera l'objet d'échange de correspondance en vue de la mise au point des détails.
- L'acceptation de la commande peut provoquer selon le cas :

- une opération de réapprovisionnement de matière première ou de marchandise
- la mise en œuvre d'un processus de fabrication
- la préparation de la livraison
- l'envoi au client d'une confirmation de commande appelée aussi « accusé de réception » de la commande
- la surveillance des délais de livraison promis

1-3-1-3-3- LA LIVRAISON

Pour l'extraction des articles de l'aire de stockage, il est souvent établi un bon de sortie de magasin. La livraison s'accompagne en générale d'un BL. Ce document peut également porter le nom de bordereau d'expédition. Ce bordereau se présente semblablement sous le même aspect d'un BC et permet au client de procéder lors de la réception d'une marchandise au contrôle. Il permet au fournisseur d'établir la facture.

L'expédition se fait suivant les conventions soient par :

- les moyens propres des fournisseurs
- par ceux des clients
- par l'intermédiaire d'un tiers transporteur

1-3-1-3-4- LE SERVICE APRES VENTE

il présente des aspects multiples :

- La remise au client de notice technique. cette remise de notice d'emploi et d'entretien au moment de l'achat sert à éviter des incidences de fonctionnement et de constituer une publicité pour le fournisseur
- L'installation, démonstration et initiation de fonctionnement
- Le maintien du contact avec les clients au service d'information diffusée par lettre, de visite à intervalle régulier ou de stage organisé à l'intention des clients
- La garantie : elle accorde par certain fournisseur suivant ses modalités conventionnelles de durée et de l'imitation d'objet consigné dans un contrat ou sur une carte de garantie
- Le dépannage et la réparation, la rapidité d'intervention, la qualité du travail de dépanneur et aussi leur courtoisie contribue à maintenir chez les clients un préjugé favorable au fournisseur

1-3-1-3-5-LE PROLONGEMENT DE L'ACTE DE VENTE

Il s'agit de l'analyse de vente en vue d'agir sur la mévente. En effet la mévente peut provenir soit de la désaffection du public pour certains articles passés demandes, de l'activité de la concurrence dans le domaine de présentation de l'article nouveau de la promotion des ventes, des services rendus aux clients

1-3-1-4- L'ANALYSE DES VENTES

Les ventes s'analysent à partir des documents circulant dans l'entreprise tels :

les factures, les états récapitulatifs des bons de commande, les fichiers clients, les comptes de commissions, l'analyse des feuilles des caisses, le dépouillement des fiches de stocks

1-3-1-4-1- PAR C A

L'analyse des ventes par chiffre d'affaires permet de situer l'entreprise sur le marché. L'analyse chronologique des ventes permet de savoir la saisonnalisation des ventes

1-3-1-4-2- PAR PRODUITS

Dans cette analyse, on compte surtout sur la vie du produit du point de vue commercial, et du point de vue financier

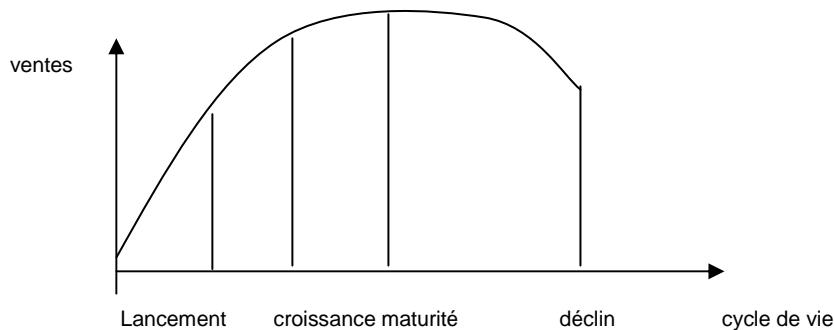


Figure 2 : cycle de vie d'un produit

Cycle de vente	Vente
Lancement	Faible
Croissance	Croissance
Maturité	Stagnation
déclin	Baisse

1-3-1-4-3- ANALYSE PAR DISTRIBUTION

On peut décaler le canal qui rentabilise le mieux le produit et avoir son poids à l'intérieur de la région où il se situe

1-3-2- LE SERVICE ACHATS

1-3-2-1-NOTION D ACHAT

1-3-2-1-1 DEFINITION DE LA FONCTION ACHAT

La fonction achat a pour responsabilité l'acquisition de tous les autres biens ou services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, responsabilité se traduisant par la mission telle l'acquisition des biens ou services demandés, au niveau de la qualité voulu, en quantité souhaitée, au coût le plus bas, dans les délais attendus et dans les meilleures conditions de sécurité d'approvisionnement

1-3-2-1-2- LES CRITERES D'ACHATS

La qualité : elle constitue la plupart des temps les facteurs décisifs, il faut que la qualité de la matière ou du produit à acheter corresponde rigoureusement aux exigences des services utilisateurs. l'objectif de satisfaction des clients l'emporte sur la considération des prix

Le prix. Il intervient à qualité égale pour fixer le choix sur un article déterminé.. Le facteur prix est primordial lorsque par suite de l'automatisation, les achats représentent un pourcentage très élevé du chiffre d'affaire

Le délai de livraison : il peut également départager différentes offres du fournisseur en cas d'urgence

Les conditions de paiement offertes par les différents fournisseurs permettent d'opérer un choix si par ailleurs leurs propositions paraissent équivalentes

1-3-2-2- LES COMPOSANTS DE L'ACHAT

Le responsable des approvisionnements a pour tâche principale de programmation des approvisionnements qui consiste à déterminer à l'avance les dates de commande et les volumes de livraison

- Les éléments de ce programme étant : la cadence de consommation de produit ou des ventes, le délai d'approvisionnement, le coût de stockage, les aléas ou événements dus au hasard

1-3-2-2-1- LA PREVISION DE L'ACHAT

▪ TERMINOLOGIE

Pour déterminer la date de commande, il faut préciser : le stock minimum, le stock de sécurité et le stock d'alerte

Le stock minimum

C'est le niveau au-dessous duquel le stock ne doit pas descendre afin d'éviter les ruptures. Ce niveau est fonction de la consommation prévue, des délais de réapprovisionnement. alors le stock minimum apparaît comme étant le stock plancher correspondant à la consommation normale pendant le délai de réapprovisionnement

Exemple : consommation mensuelle normale 250 unités, délai de livraison 1.5 mois

Le stock de sécurité

C'est le stock au-dessous duquel l'entreprise souhaite ne jamais descendre. Il permet à l'entreprise d'éviter toute rupture même si un évènement survient.

La formule de stock de sécurité dépend de chaque entreprise :

- une fraction du stock minimum
- la consommation d'une certaine période (15 jours du mois en cours)

Le stock d'alerte

C'est le stock au niveau duquel il faut lancer une commande afin d'éviter le risque d'une rupture de stock, il doit donc couvrir au minimum le délai d'approvisionnement qui est le temps qui sépare la commande au fournisseur et la livraison

Le stock moyen

C'est la moyenne arithmétique entre la valeur du stock maximum et celle du stock minimum

Le coût d'acquisition (Ca)

On l'appelle aussi coût de passation de commande : ce coût comprend :

- le coût de fonction des éléments des services approvisionnement chargé de l'achat
- le coût de transport
- la réception, la manutention
- le coût des opérations Comptables

Ce coût peut être très élevé des centaines et des milliers de francs pour des commandes importantes car elles nécessitent des travaux et études afférents à l'expression des besoins.

La possession de stock

Il s'agit ici des coûts de stockage, il comprend

- l'intérêt des capitaux investis
- les frais d'entretien et de manutention des articles stockés
- les frais de comptabilité
- les pertes diverses

Ce coût atteint couramment 10 à 15 % de la valeur de stock. Il est généralement exprimé par un % de la valeur de stock moyen

La cadence d'approvisionnement (N)

On entend par-là le nombre annuel de commande. Il s'agit de choisir une cadence d'approvisionnement telle que la gestion de stock se fasse au moindre coût pour l'entreprise

le lot économique de commande

C'est la valeur ou la quantité commandée à chaque commande

la période de commande

C'est la fréquence des commandes

■ PREVISION D ACHAT PAR LA METHODE DE WILSON

soient

Ca : le coût d'acquisition par commande

T% : le taux de coût de possession

N : cadence d'approvisionnement

Coût total d'acquisition = Ca x N

Coût de possession = C/2N x T = CT / 200 N

Coût de stockage total = NCa + CT /200

D'où la formule de cadence d'approvisionnement est

$$N = \sqrt{CT / 200CA}$$

Le lot économique de commande = **consommation /N**

1-3-2-2-2- LE STOCK

Le stock est constitué par l'ensemble des marchandises ou matières premières stationnant en transit dans l'entreprise dans leur utilisation. Le stock joue le rôle de réservoir régulateur entre

- un flux d'approvisionnement dont l'entreprise dirige en principe le rythme

Le stock représente l'anticipation sur les besoins à venir. Il doit servir à éviter toute attente de l'utilisateur de l'entreprise et en dehors

On distingue dans tout stock :

- un élément actif évoluant entre un stock minimum et un stock maximum dont il s'agit de définir les limites de variation
- un élément inactif improductif constituant le stock de sécurité dont la seule raison d'être est d'empêcher la rupture de stock

■ CALCUL DES QUANTITES A REAPPROVISIONNER

Si l'on part d'une période d'approvisionnement donnée, il convient de déterminer les quantités à passer lors de chaque réapprovisionnement

Méthode De Réapprovisionnement Cyclique Méthode P

A date fixe et à périodicité fixe, on passe pour un article des commandes relevant des stocks disponibles (Δ)

Δ = stock en magasin (g)+ quantité en cours de commande (en attente de livraison) (c)– le reliquat de commande en affectation (f)

$$\Delta = g + c - f$$

la quantité à commander est la suivante

quantité économique de commande QEC

$$QEC = (d + p) S + T - \Delta$$

$$QEC = (d + p) S + T - (g + c - f)$$

Avec :

- d = délai d'approvisionnement
- P = période de réapprovisionnement
- S = moyenne de sortie durant une période courte
- T = stock de sécurité

Méthode de réapprovisionnement sur point de commande Q

On l'appelle méthode Q parce qu'on lance les commandes à quantité fixe selon

Les périodicités variables

$$NR = T + ds$$

Avec :

- T = stock de sécurité
- D = délai d'approvisionnement
- S = sortie moyenne

■ LA METHODE ABC

Il s'agit dans le cas où le magasin refermerait des centaines ou des milliers de sortes d'articles, de repérer dès le départ les articles qui ont la plus grande valeur de consommation et ceux qui ont un taux de rotation de stock élevé et qu'il faudrait suivre de près.

Les fiches de stock donnent les valeurs de consommation annuelle et les produits sont classés par ordre décroissant de valeur de consommation ou de taux de rotation de stock. Apparaissant ainsi 03 catégories de produits :

Catégorie A : ceux qui ont la forte consommation

Catégorie B : ceux qui ont consommation moyenne

Catégorie C : ceux qui ont un faible consommation ou qui ne tournent pas

On détermine d'abord les produits de la catégorie A pour lesquels il est nécessaire d'effectuer des calculs économiques pour avoir le coût optimum d'approvisionnement.

En deuxième lieu, on détermine ceux de la catégorie C qui marchent le moins. Il suffit pour eux de passer une commande par an ou par période.

Enfin ceux de la catégorie B concernant le reste, ils seront gérés de manière plus globale.

1-3-2-3- LE MECANISME D'UN ACHAT

1-3-2-3-1- ETABLISSEMENT D UNE DOCUMENTATION

Tout service achat doit posséder une documentation permanente sous forme de répertoire des fournisseurs, des catalogues

Les documents fournissent à tout moment la réponse à 02 questions :

- Quels sont pour un article déterminé les fournisseurs possibles ?
- Quels sont les articles qu'un fournisseur déterminé est en mesure de livrer ?

1-3-2-3-2- LA DETECTION D UN BESOIN D ACHAT

Cette détection doit être organisée systématiquement pour éviter toute rupture de stock, arrêt de fabrication et approvisionnement improvisé de dépannage.

Dans le commerce, la demande d'achat est provoquée par le fait que pour un produit donné, le stock a diminué jusqu'à atteindre un stock minimum.

1-3-2-3-3- LA PREPARATION D UN ACHAT

Si la documentation du service des achats est à jour, si elle permet de trouver à coups sûr (instantanément) le fournisseur, le plus avantageux, où s'il s'agit de passer la commande d'un article couramment réapprovisionné, rien ne s'oppose à la rédaction d'un BC.

Dans les autres cas, par contre, il y a lieu de procéder à un appel d'offre auprès de plusieurs fournisseurs éventuels. L'habileté d'un service achat se mesure à son aptitude à obtenir à temps voulu et à des proportions favorables les réponses des fournisseurs.

Lorsqu'une vaste consultation a été faite, on considérera utilement ces résultats sur une fiche de comparaison des offres reçues.

Les fournisseurs sont ainsi évalués suivant la qualité de ses produits, le prix des produits qu'ils offrent, et la ponctualité dans les besoins

A chaque critère on donne un point tel :

- en matière de qualité, cela coûte pour 40%
- le prix compte pour 30%
- la ponctualité compte pour 30%

Ponctualité : on donne 100 points pour les fournisseurs qui respectent la date exacte de livraison, puis on enlève 10 points pour chaque période de retard qu'on multiplie par 30%

$$\text{qualité} = \frac{\text{nombre.de.lots.conformes.x.100}}{\text{nombre.de.lots.fournis}} \times 40\%$$

$$\text{prix} = \frac{\text{prix.du.fournisseurs.le.moins.chèr.x.100}}{\text{prix.du.fournisseur.consideré}} \times 30\%$$

1-3-2-3-4- LA SURVEILLANCE DE LA COMMANDE EN COURS

Cette opération débute immédiatement après la passation d'une commande jusqu'à la livraison du produit.

▪ L'ACCUSE DE RECEPTION OU CONFIRMATION DE COMMANDE

Certains fournisseurs ont l'habitude de confirmer systématiquement les commandes reçues ou une partie d'entre elles. D'autres établissements exigent de leur fournisseur ce document, quelque fois en joignant à leur propre BC un accusé de réception détachable à renvoyer. Cet accusé de réception est évidemment inutile en cas de livraison immédiate. Dans les autres cas, il apporte la servitude de la réception de la commande par le fournisseur.

▪ **LA SURVEILLANCE DES FOURNISSEURS**

Divers moyens peuvent servir à cette fin :

- le placement de double du BC par date prévue de livraison
- le contrôle des fiches fournisseurs
- le planning de livraison des fournisseurs

▪ **RETARD DE LIVRAISON DES FOURNISSEURS**

En cas de retard, il faut organiser un système de relance. Cette action de l'entreprise auprès des fournisseur peut être effectuée par un rappel d'une livraison imminente (rapide et immédiate) . Elle se prolonge par des relances dans des délais déterminés.

2-3-5- LA RECEPTION DES MARCHANDISES

Les vérifications lors de la livraison sont portées sur la quantité et la qualité, par le rapprochement : du BC. DU BL et l'arrivée physique de la marchandise. Elle donne lieu le cas échéant à des réclamations immédiates

Le rangement en magasin peut être constaté par un Bon de Réception pour l'identification et la prise en charge des articles par le magasinier. le Bon de Réception peut être obtenu grâce à un exemplaire supplémentaire du BL émanant du fournisseur.

2-2-6- LA VERIFICATION ET TRAITEMENT DE LA FACTURE

La facture parvient de son coté à l'entreprise, soit au service achats, soit au service comptabilité directement. Dès le contrôle de réception, il convient d'en administrer le règlement au plus vite selon les conditions de paiement prévues. Un paiement comptant dans le cas d'un escompte proposé peut être intéressant et nécessite dans ce cas un traitement administratif rapide.

La vérification des prix et conditions incombent généralement à la comptabilité alors une copie de la facture doit lui être transmise ainsi que le bon de réception et le bordereau du contrôle de qualité.

Dans le cas où la facture parviendrait à l'entreprise avant les marchandises et que le fournisseur souhaite être payé. Il faut retenir le paiement jusqu'à ce que la commande ait été soldée :

- respecte d'abord un principe élémentaire qui n'a rien à voir avec un manque de confiance vis-à-vis du fournisseur
- évite ensuite de procéder à une demande d'avoir chez le fournisseur, puisque les remboursements sont assez peu pratiqués

payer avant qu'une commande ne soit soldée totalement, ou même reçue :

- permet parfois de bénéficier de l'escompte proposé si le délai contractuel court à réception de la facture
- ou bien évite de répercuter sur le fournisseur des délais administratifs et de contrôle dont il n'est pas responsable

Partie 2/ POSITION DU PROBLEME

2-1- PROBLEMES LIES AUX RESSOURCES HUMAINES

2-1-1- EN MATIERE D'ORGANISATION EN GENERALE

2-1-1-1- PRESENTATION DE L'ORGANIGRAMME DE LA SMEF

(page suivante)

Si on prend l'organigramme de la SMEF, on trouvera la répartition du personnel suivant :

Tableau 1 effectif du personnel

SCE	DAF	DIR	DRH	DC	MAG	ATE	MTC	BE	TRA	TOT
NBR	05	04	04	08	04	20	06	02	01	54

2-1-1-2-PROBLEMES AU NIVEAU DE LA REPARTITION DES TACHES

2-1-1-2-1- DIRECTION GENERALE

- Se charge essentiellement de la définition d'une politique générale de l'entreprise telle : Elle détermine les objectifs tels la préparation à la concurrence et à l'augmentation de la part du marché de la société ainsi que les stratégies de fonctionnement. Elle décide la mise en application des actions proposées par les autres directions.

Cependant la direction prend part aussi au recouvrement des créances, à la détermination d'une politique de vente à adopter, à la négociation auprès des fournisseurs pour un échelonnement de paiement ou pour la négociation d'un crédit.

En effet, le manque de personnel compétent pour assurer ses fonctions oblige la direction à prendre en mains ses opérations, on constate par ailleurs le défaut de confiance de la direction vis à vis de ses subordonnés que la délégation de pouvoir ne peut être appliquée dans la société.

Par conséquent, la direction contribue à toutes les opérations qui se déroulent dans la société et son temps ne lui permet pas de tout assurer entraînant parfois un retard dans l'exécution des opérations. Cela entraîne également un manque de confiance en soi des travailleurs et minimise le désir de s'accomplir ressenti par les employés.

2-1-1-2-2- DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE

Cette direction assure toute action concernant la finance de l'entreprise. La comptabilité et le magasin y sont rattaché. Un service de recouvrement venait d'être créer à la SMEF et il est rattaché à la DAF.

Cette direction assure le contrôle de tous les encaissements et décaissements relatifs à l'affaire et met à la disposition de tous les services les fonds relatifs à leur fonctionnement.

Elle assure également la gestion des stocks et l'approvisionnement en fourniture et en matériel de la société étant donné que le service achat n'existe pas dans la société.

En conséquence l'achat en fourniture est pris comme une tâche interim par l'attachée DAF d'où l'absence de tenu de stock de fourniture ; le calcul des revient des matériels incombent par ailleurs au gestionnaire de stock que celui-ci n'assure plus à 100% sa fonction de gestionnaire de stock par l'établissement du stock minimum et maximum.

2-1-1-2-3- DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Elle s'occupe de la gestion du personnel, en allant du recrutement jusqu'au licenciement s'il y a lieu : se charge également de la motivation du personnel au travail suivant l'ordre de la direction générale. Une seule assistante assiste le responsable dans l'accomplissement des tâches alors qu'elle assure aussi le personnel de SOPROMER, société d'un même groupe que la SMEF.

Par conséquent, le service personnel ne se préoccupe plus du bien, ni du confort du personnel par insuffisance de temps.

2-1-1-2-4- DIRECTION COMMERCIALE

Cette direction assure les suivis des commerciaux dans leur fonction. La direction commerciale prend une place primordiale dans la mise en marche de la société. A elle revient la définition des produits à commercialiser, la mise en place et application de toutes les stratégies et les politiques commerciales adaptées aux marchés et l'environnement. Généralement, elle détermine les prix des matériels vendus par la SMEF.

2-1-1-2-5- BUREAU D'ETUDES

Le bureau d'études établit les devis des ventes affaire avec installation, il détermine les matériels nécessaires pour une affaire avec installation. Donne l'ordre au gestionnaire des affaires de transformer le devis en affaire suivant aval du RC ou du DG. Il édition et signe du BCI pour la sortie des articles au magasin et déclenche aussi l'achat en la détermination des seuils d'approvisionnement des nouveaux matériels.

le bureau d'études définit des nomenclatures pour les nouveaux articles, tâches qui doivent revenir au gestionnaire de stock.

Ce service assure donc l'établissement des devis des affaires avec installation alors qu'il lui arrive d'établir les devis des affaires sans installation du fait que les commerciaux n'ont pas les moyens pour le faire.

cela entraîne un retard dans l'établissement des devis des grosses affaires qu'on risque parfois de les lâcher..

2-1-1-2-6- GESTIONNAIRE DES AFFAIRES

Rattaché à la direction commerciale, celui ci se charge de l'établissement du devis des affaires sans installation, de la tenu des dossiers devis et affaires des commerciaux et de l'atelier, il édite un BCI des affaires sans installation pour la sortie des articles au magasin, ainsi, il transforme le devis en affaires de toutes les ventes suivant un chrono établi par la direction générale. Il se charge également de la facturation de toutes les ventes affaires et atelier de la société et de l'envoi de celles ci aux clients.

Il lui revient aussi d'imputer sur les affaires les ventes de mains d'œuvres y afférentes alors que cette tâche doit être assurée par l'atelier par l'établissement d'un bon de commande mains d'œuvres.

suivi périodique des chiffres d'affaire réalisés par rapport au devis établis et présentation des états à la direction

2-1-1-2-7-GESTIONNAIRE DE STOCK - MAGASIN

Rattachée à la DAF, il est responsable du suivi et saisie du mouvement des stocks, du suivi des achats locaux et importations, de la saisie des bons de livraison ou factures fournisseurs, des documents d'importation, du MAJ des prix de revient des articles importés et locaux, de la proposition de nouveau code au BE pour aval en cas de nouvel article, du contrôle physique du stock ainsi que son mouvement (emplacement, rangement...) avec proposition en cas d'anomalie constatée, de la sortie de matériels/articles pour les autres dépôts avec édition du document Virement de dépôt à dépôt

le gestionnaire travaille étroitement avec le magasinier qui est chargé de la

- gestion physique des matériels/articles au magasin (entrée et sortie)
- préparation et livraison des matériels/articles vendus au client suivant les factures
- préparation et livraison des matériels/articles pour les affaires, installation et dépannage suivant les BCI qui lui sont présentés avec édition et signature de BL
- validation des entrées en stocks suivant achats locaux ou imports
- régularisation des retours suivant aval de l'attachée DAF

2-1-1-2-8-ATELIER

- organisation et déclenchement des chantiers (affaires, installation, dépannage, entretien)
- organisation et enregistrement des MO et leurs déplacements sur fiche d'attachement
- établissement du devis et BCI pour les dépannages et entretien
- visite de lieu avec les commerciaux

- établissement d'un PV de réception

il doit enregistrer les bon de commande des mains d'ouvres, tâche qu'il n'effectue pas à défaut de temps car ces gens de l'atelier sont toujours en déplacement. De plus, on a rencontré un démission collective au niveau de ce service ayant réduit le nombre du personnel à moitié.

2-1-1-2-9-RECOUVREMENT/ CAISSIER

il a pour rôle :

- L'édition des factures ventes comptoirs
- L'encaissement des règlements en espèce ou par chèque de la vente comptoir
- Le recouvrement des factures clients impayées

2-1-1-2-10-ATTACHEE DAF

directement lié à la DAF elle assure :

- Le contrôle et édition des factures sur GESCOM des ventes affaire
- Le suivi un encaissement et décaissement relatifs à l'affaire
- L'édition d'une note de débit
- Le lancement de la comptabilisation automatique des ventes comptoirs et affaires ainsi que les achats
- Le contrôle des retours
- L'édition d'un état mensuel des CA en dégageant les marges
- La présentation au DG des commissions des commerciaux suivant le volume de leur vente
- L'édition des encours de matériels et inventaires des stocks tous les mois
- La tenu des fournitures de bureau et lancement des achats

On y retrouve une énorme confusion des tâches étant donné qu'elle assure à la fois les tâches d'une aide comptable qui avait démissionné et qui n'a pas été remplacé depuis.

2-1-1-2-11-COMPTABILITE

se charge :

- De l'enregistrement des achats et édition d'une autorisation de paiement suivant facture fournisseurs
- Du règlement des fournisseurs par établissement d'un chèque – traite
- De la régularisation de toutes les opérations bancaires sur la procédure d'importation
- De la régularisation des taxes auprès de l'Etat

1-2- FACTEURS DE DEMOTIVATION DU PERSONNEL

1-2-1-STYLE DE MANAGEMENT :

Répartition des tâches - résistance au changement – style de management .

La mauvaise répartition des tâches constitue un facteur de démotivation du personnel au sein de la SMEF. En effet, l'absence d'une manuelle de procédure, et l'insuffisance de personnel embrouillent les employés dans l'accomplissement de leurs tâches. Si on prend par exemple la tâche du gestionnaire de stock, celui ci est chargé d'établir le prix de revient des articles importés alors que cette tâche est normalement du ressort d'un transitaire. Par ailleurs, l'attachée DAF est chargée de l'achat et de la gestion de stock des fournitures de bureau alors que cela doit incomber au gestionnaire de stock. Les achats de la société sont effectués par chaque service en besoin. Personne n'assure alors cette tâche alors que l'achat occupe une très grande importance dans la société.

Du point de vue changement, l'historique en est que pendant deux années, la SMEF n'a pas eu de directeur général, à son arrivée en fonction, le directeur veut instaurer des règles et procédures pour l'amélioration de la qualité du service et des conditions de travail des employés alors que cette initiative est mal interprétée par les agents et constitue un facteur de stress pour

eux. Ceci est au fait du à l'absence de communication entre la direction et les agents que ces derniers finissent par exécuter les ordres et se sentent priver d'émettre leur opinion. La direction ne demande entre autre aucun avis de leur employés mais imposent ses règles et procédures que les agents ont tendance à contredire car on ne leur a pas consulté avant de l'établir.

Par ailleurs, les employés ont très peur du dirigeant car celui ci est très sévère du point de vue règle et procédure. Les agents ont eu l'habitude des laissés aller depuis les deux années où il n'y avait pas de dirigeant que le changement est devenu une forte démotivation pour eux.

La manque de confiance mutuelle entre l'employeur et l'employé est trop évidente que l'atmosphère est très pesante conduisant à des changements répétitifs de procédure, l'auto contrôle n'existe pas.

1-2-2-REMUNERATION :

Le salaire reste l'un des plus grands facteurs de motivation à madagascar. Les gens travaillent surtout pour de l'argent, pour un statut.

Le grille salarial appliquée à la SMEF est de 300 000fmg à plus de 5 000 000fmg.

Le salaire minimum est trop bas par rapport aux conditions de vie des malgaches et démotive les employés. De plus ils ne bénéficient d'aucun avantage en nature, ni personnel, ni cantine.

Ce problème a conduit à une démission collective du personnel surtout au niveau de l'atelier.

On constate aussi certains cas d'abus à la SMEF lorsqu'elle affecte le personnel à un autre poste lui endossant une grande responsabilité sans que l'on régularise son salaire ni son contrat.

1-2-3- COMPETENCE – FORMATION :

L'emploi du personnel compétent est un facteur de développement pour une société. Cependant, la SMEF préfère employer un agent à moindre coût et de les former que d'engager une compétence.

Ce peut être un avantage pour les jeunes arrivées sur le marché du travail mais un grand inconvénient pour la société car lorsque les agents acquièrent les connaissances qui leur sont utiles, ils vont rechercher des offres de salaire plus élevées.

En ce qui concerne le programme de formation, son importance est encore minimisée par la direction alors que la direction veut intégrer des nouvelles technologies nécessitant des formations spécifiques. En effet, étant donné que la société utilise le logiciel SAGE SAARI, il semble que tout le personnel doit avoir au moins une notion sur ce logiciel afin de suppléer les absents. Ainsi pour avoir un personnel polyvalent une formation est à entreprendre.

Les postes occupés par des remplaçants nécessitent pour ce dernier une formation sur l'accomplissement des tâches pour éviter les erreurs.

1-2-4- SECURITE –ERGONOMIE :

En matière de sécurité, le bureau de la SMEF est doté d'un système de sécurité très performant comme les caméras de surveillance, mis à part des agents de sécurités recrutés pour la sécurité des employés. Par contre, le domaine de la SMEF n'est pas clôturé pouvant tenter les gens à s'y introduire sans autorisation.

Le service atelier est équipé ont besoin de protection comme des casques, gants..., pour leur présentation, ils portent des combinaisons pendant

l'exercice de leur travail et des badges évitant l'accès des étrangers dans le hangar. Cette mesure n'est cependant pas prise au niveau de l'administration.

Toujours en matière des conditions de travail des employés, d'autres bureaux sont aussi équipés de climatiseurs donnant une température ambiante.

2-2- PROBLEMES LIES AUX RESSOURCES MATERIELLES

La SMEF dispose :

- d'un magasin de plus de 3500 références de pièces détachées. Cet important stock, géré par un logiciel spécialisé, permet de faire face aux besoins tant de son atelier Réparation SAV que de sa clientèle professionnelle (vente de pièces détachées au comptoir).
- D'un atelier de 720 m2 disposant d'un matériel professionnel :
 - ◆ Cisaille hydraulique pour coupe jusqu'à 4 mm d'épaisseur
 - ◆ Plieuse hydraulique pour pliage jusqu'à 6 mm d'épaisseur
 - ◆ Elévateurs
 - ◆ Scie rotative
 - ◆ Station de soudage autogène et électrique
 - ◆ Station de soudage MIG
 - ◆ Caisses à outils spécialisées pour frigoristes
 - ◆ Perceuses électriques
 - ◆ Meuleuses électrique
 - ◆ Compresseurs
- d'une flotte de véhicules permettant d'effectuer des interventions rapides auprès de ses clientèles
- équipés de téléphones portables permettant à ses techniciens d'être joignables à tout moment
- d'un standard téléphonique moderne, avec traitement informatisé des appels
- d'un matériel informatique relié en réseau équipant tous les services de la société qui par l'uniformité des procédures internes permet une grande réactivité.

2-2-1- MOYEN DE COMMUNICATION : TEL – FAX – INTERNET :

Facilite aux agents d'établir une bonne communication et de relation avec l'extérieur. En plus, il évite tout déplacement engendrant une perte de temps :

Exemple : lorsqu'on émet une BC à de fournisseurs étrangers ou locaux, ceci leur est faxé ou envoyé par e-mail. Ou encore la demande de proforma est passée par téléphone.

Cependant, ces moyens de communications engendrent des frais présentant des inconvénients sur leur utilisation. , dans la mesure où aucune limite n'est établit pour leur utilisation.

Exemple : sur l'utilisation des téléphones : les communications personnelles s'avèrent très fréquentes et peuvent parfois prendre du temps

Entre autre, étant donné que la SMEF travaille avec la GRM, celle-ci peut utiliser le FAX sans que cela ne lui soit facturé.

En communication interne, la mise en place d'un réseau est un grand moyen de communication interne du fait que tous les services sont reliés entre eux..

Un autre moyen de communication interne est la note de service. Celle-ci constitue un avantage car les services sont informés à temps voulu. Cependant, il arrive que les agents ne prennent même pas la peine de lire ces notes ou ne suivent pas ce qui est dit lorsqu'il s'agit d'une mise en place d'une nouvelle procédure. En effet, l'inexistence d'une procédure interne conduit les services à ignorer la règle dans laquelle doit procéder les agents. En outre la mise en place d'une procédure à la volet et changeante démotive les personnel.

2-2-2- MOYEN DE DEPLACEMENT :

Le service atelier dispose de 05 voitures pour effectuer leur déplacement. Par ailleurs les commerciaux sont autorisés à les utiliser toujours dans le cadre de leur travail. Sinon ils disposent d'une moto de service. Ces moyens laissent au service la rapidité dans leurs interventions auprès des clients.

Ces moyens sont insuffisants lorsque les demandes des clients arrivent en même temps qu'on doit faire attendre les clients.

2-2-3-LES ORDINATEURS – LOGICIELS :

Tous les postes sont dotés d'un ordinateur qui sont reliés entre – eux. Dotés d'un logiciel SAGE Commercial ET Comptabilité. Toutes les opérations sont gérées par ce logiciel, l'accès est sécurisé par un mot de passe et chaque utilisateur ne peut accéder qu'au fichier sur lequel il travaille.

Cependant, par une mauvaise gestion de ces accès, il arrive que 02 utilisateurs accèdent à un même programme entraînant des désordres irréfutables.

Exemple: deux personnes peuvent passer une même écriture Comptable du fait qu'ils ont tous les deux accès.

L'utilisation des réseaux est un risque pour la société dans la mesure où il existerait des virus destructifs. Les informations ne sont enregistrées que dans l'ordinateur que toute erreur de manipulation ou des pannes peuvent s'avérer dangereuse pour la société.

Compte tenu de la grande diversité des activités de la SMEF, la version 8 du SAGE ne suffit plus à gérer leur activité. Par ailleurs l'existence des informations désuètes dans ce logiciel accapare son mémoire alors que ces informations n'ont plus de suite.

2-3- PROBLEMES LIES AUX RESSOURCES FINANCIERES

Constitue le plus important problème au niveau financier est le respect du budget. En effet, un budget est établi par centre d'activité tous les ans et n'a jamais été respecté. Par ailleurs, les différents centre d'analyse ne sont pas clairement définis qu'à chaque enregistrement des charges, leurs imputations se confondent

En analysant le tableau ci-après il représente le CA mensuel de la SMEF

Tableau 2 : chiffre d'affaires en millier de francs janv - oct

MOIS	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O
CA	416507	2516247	892433	687189	687999	2160666	738139	714584	719397	591094

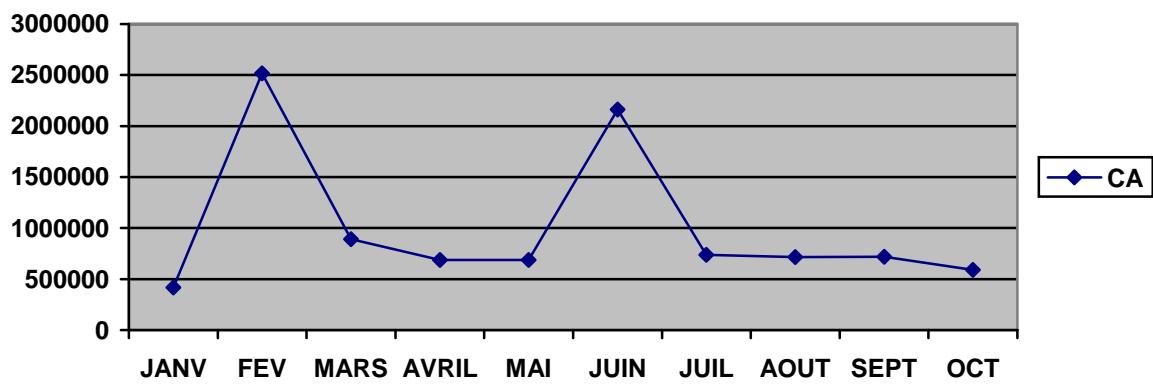


figure 3 : évolution du chiffre d'affaires mensuel de l'année 2004 (janv – oct)

A partir de ce tableau, on peut analyser les causes de l'instabilité du CA

Plusieurs questions peuvent être posées concernant :

- le nombre d'heure d'ouverture
- la rupture de stock
- les attitudes et habitudes d'achat de la clientèle

Un fort accroissement du CA en mois de février et de juin s'explique par l'encaissement des « grosses affaires ». c'est la branche qui alimente la société.

Par ailleurs, on a constaté dernièrement une baisse des CA au niveau de l'atelier qui est dû à la démission des techniciens le mois de novembre dernier alors que cette branche pouvait à elle seule assurer le fonctionnement de la société

Il est aussi constaté que les achats relatifs à ces affaires ne sont pas justifiés par défaut de pièces justificatives. Cela entraîne des erreurs sur les marges qui est la différence entre le chiffre d'affaires et le prix de revient.

La mauvaise répartition des charges et la dévaluation de la Fmg affectent ainsi le prix de revient qui fausserait le résultat de la société. Ce problème de prix de revient a un impact sur les commissions des commerciaux

2-4- SYNTHESE DU PROBLEMES

2-4-1- POINTS FORTS

L'utilisation du logiciel SAGE et la mise en place d'un réseau permet à tous les services d'être reliés entre-eux. C'est un grand avantage du fait de l'informatisation des opérations constituant un gain de temps et une diminution de risque d'erreur. Les stocks sont automatiquement ajustés suivant les opérations ainsi que la comptabilisation des opérations. L'automatisation des opérations permet à la société de suivre de plus près son chiffre d'affaire et d'établir à chaque fin du mois une situation du chiffre d'affaire et de dégager les marges réalisées par les commerciaux que ce soit au niveau de l'atelier ou au niveau des affaires.

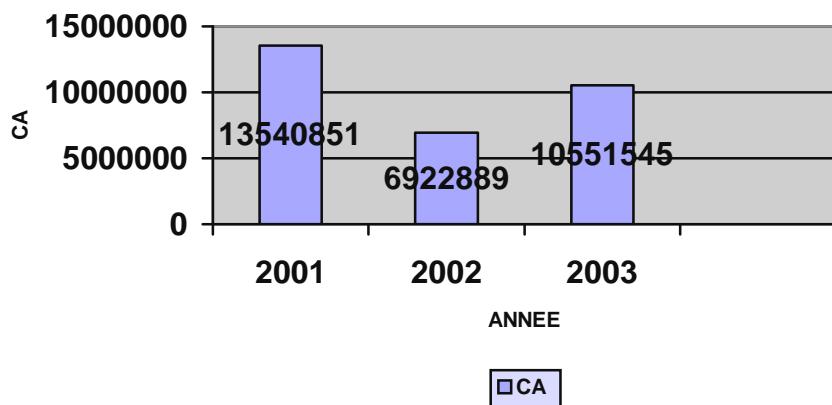


Figure 5 : évolution du chiffre d'affaires des 03 dernières années

Par ailleurs, l'accord du crédit au client permet à la société de fidéliser ses clientèles. A cet effet, il importe de savoir que les clients potentiels de la SMEF sont principalement des professionnels comme les industriels, les entreprises du secteur public et du secteur privé, les grands hôtels et restaurants, les ONG opérant dans les provinces et les grandes villes.

La disponibilité des articles en stock place la société à une meilleure position par rapport à ses concurrents. , soit la valeur des stocks au 31/10/04 est de : 7 091 Kfmg.

Par ailleurs les produits de la SMEF sont des produits de qualité, donc elle offre un rapport qualité prix, ce qui apporte à la clientèle une assurance sur l'utilisation des produits. Le principal devise de la société étant « LA QUALITE » des produits et services offerts. En effet grâce au service près vente de la société que ce soit en matière de garantie, de l'assistanat dans les modes d'utilisation des produits offerts ou encore les différents conseils apportés par les techniciens spécialisés dans leurs domaines respectifs, la société reste ainsi le leader incontesté sur le marché.

En se référant à la part de marché de la SMEF,

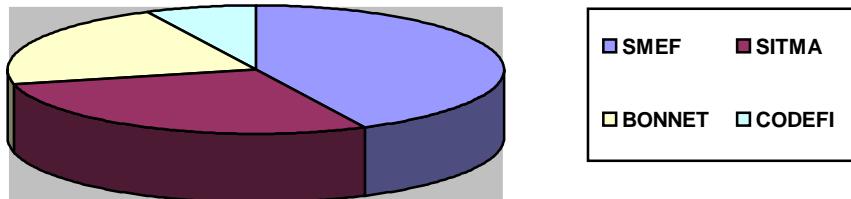


Figure 6 part de marché

Celle ci reste effectivement le leader dans le domaine même si actuellement les challengers sont arrivés sur le marché. La stratégie de diversification permet à la société de percer de nouveau marché qui sont des créneaux porteurs qu'elle peut exploiter pour se rattraper.

La notoriété de la société facilite la relation avec ses fournisseurs, elle est fonction de sa réputation commerciale, de sa puissance d'achat, de son crédit financier moral, du niveau de ses dirigeants. Le fait pour la société de travailler avec les mêmes fournisseurs procure pour elle des avantages en matière de prix, de la rapidité du service fournisseur. Par ailleurs, la société travaille le plus souvent avec des revendeurs qui lui offrent plusieurs gamme de produits à la fois permettant à la société d'effectuer des achats groupés qu'il n'est plus nécessaire pour la société de s'adresser à différents fournisseurs de différents domaines exemple : un fournisseur en froid, un fournisseur en climatiseur, en fournisseur en pompe...

2-4-2- POINTS FAIBLES

2-4-2-1- AU NIVEAU DE LA VENTE DE LA SOCIETE

En analysant la figure 4 : nous constatons une diminution des CA qui s'explique par :

Faible pouvoir d'achat des clients : si on analysait les pourcentages de types de clientèles de la SMEF (cf. annexe)

Ces types de clientèles sont tous touchés par la grande dévaluation de l'unité monétaire.

Par ailleurs, l'indisponibilité en stocks des articles demandés laissant au client de s'adresser aux entreprises concurrentes. En effet, la quantité en stock de la société dépasse largement du seuil du stock maximum alors que ces articles ne satisfont plus les besoins des clients, ceci est dû par la mauvaise gestion du stock ainsi qu'un manque de prévision de vente. Ces stocks engendrent des coûts supplémentaires tels que coûts de stockage, assurances... ils occupent également l'aire de stockage qui doivent être occupés par des nouveaux produits plus demandés.

En outre ces stocks constituent également pour la société de l'argent qui dort : ces stocks sont pour la plupart des articles dont le cycle de vie atteint le niveau du déclin. Ils ne sont plus demandés du fait qu'ils sont dépassés ou inadaptés au besoin actuel des clients.

De plus, aucune action marketing comme la promotion de vente, publicité n'est prévue pour liquider ces stocks ou pour faire connaître les produits au client potentiels. En effet, la SMEF est surtout connu dans le domaine du froid alors que ses activités touchent à la fois le traitement d'eau, la climatisation, les pompes, la boulangerie et les matériels de grandes cuisines. La manque de publicité ne permet pas non plus à la société d'anticiper ces ventes, ainsi les matériels achetés doivent forcément entrer en stock engendrant des frais de stockages et gonflant par la suite le revient du matériel.

Les prix offerts par la société s'avèrent plus chers par rapport à ses concurrents. Ceci est dû par le fait que la société importe ces marchandises du pays de l'Europe, Italie – France...et les coûts y afférents sont plus élevés que si elle importait du pays voisin ou même dans des pays qui offrent des prix plus bas à des conditions qui puissent être favorable à la société comme l'accord de crédit, remise...

La société n'établit pas une prévision de vente permettant de déterminer un programme d'approvisionnement et d'établir un plan d'action au niveau de la vente proprement dite.

En ce qui concerne les grosses affaires traitées par la société, il arrive qu'elle en sorte avec aucun bénéfice car les coûts résultant de l'opération soient très élevés surtout en matière de mains d'œuvre. Les sous activités sont payés alors que ce cas est très fréquent dans le cas des chantiers en province. Un retard de livraison des fournisseurs peut ainsi s'avérer très coûteux pour la société.

2-4-2-2- AU NIVEAU DES ACHATS DE LA SOCIETE

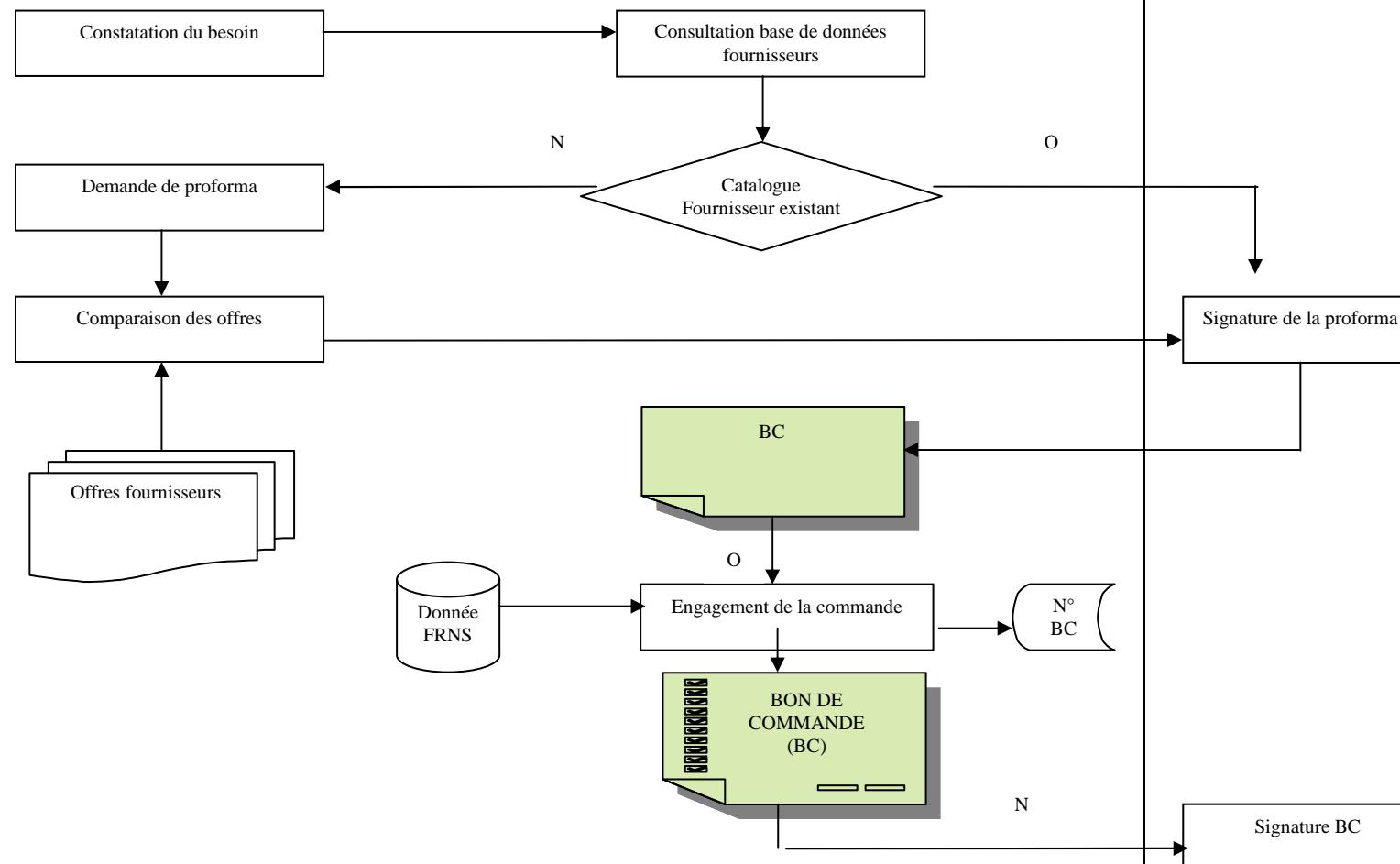
- **Schéma du déroulement du processus d'achat de la SMEF
(page suivante)**

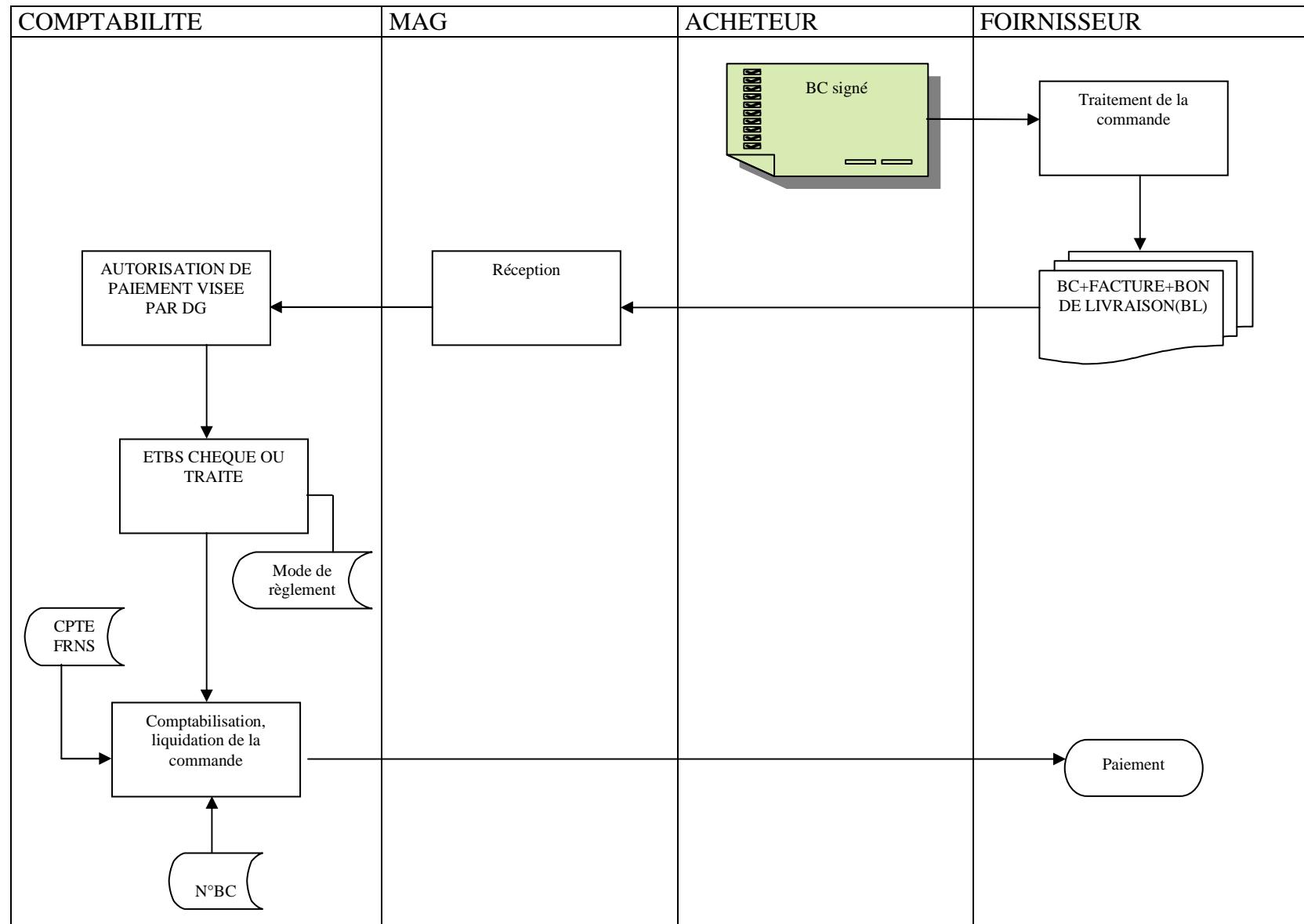
SECTION 2/ ANALYSE AU NIVEAU DES OPERATIONS D'ACHATS

Présentation schématique du processus d'achat de la société

ACHETEUR

DECIDEUR





Les achats de la société sont réalisés par tous les utilisateurs, un budget est établi tous les ans mais est toujours dépassé. Contrairement au budget de vente qui ne n'est pas atteint.

Aucune gestion de stock de fourniture n'existe à la SMEF, les fournitures sont commandées à chaque quinzaine du mois suivant les besoins, aucun budget d'achat n'est établi dont aucune limite de commande. Aucun suivi n'est donc constaté au niveau des fournitures qu'il arrive que l'approvisionnement effectué périodiquement ne couvre pas le délai d'approvisionnement.

Par ailleurs, le stock de matériels ne répond pas au besoin présent de la clientèle qu'on effectue souvent des achats répétitifs engendrant des coûts très élevés par rapport à un achat groupés.

En outre, aucune évaluation des fournisseurs n'est faite par la société.

En ce qui concerne la confiance accordée par le fournisseur à la société, les fournisseurs sont très exigeants au niveau des paiements par crédit documentaire ou par remise documentaire du fait de l'instabilité politique et économique du pays.

Le dédouanement de la marchandise demande des certains nombres de tâches qui rallonge la procédure : en effet cela nécessite encore l'émission de la FSI et du CDI.

► L'EMISSION DE LA FSI (cf. annexe)

La FSI est rédigée par l'assistante transit pour être transmis à la banque primaire de la compagnie, c'est un document nécessaire pour le dédouanement d'une marchandise faisant l'objet d'un règlement financier, exception faite pour les marchandises destinées aux zones franches, à l'AGOA (Africa Growth and Opportunity Act)

L'obtention de la FSI est une formalité qu'on doit accomplir avant le dédouanement. L'importateur établit la FSI au vu de la facture pro forma ou définitive auprès d'une banque. La banque doit avoir un compte suffisamment provisionné. La banque fournit les imprimés de la FSI BIS en 03 exemplaires : pour la douane, pour le client et pour la banque. Le délai pour exécuter la domiciliation d'une FSI est de trois mois à compter de la date de sa notification. Une fois utilisée, même partiellement, une FSI est valable un an pour le dédouanement.

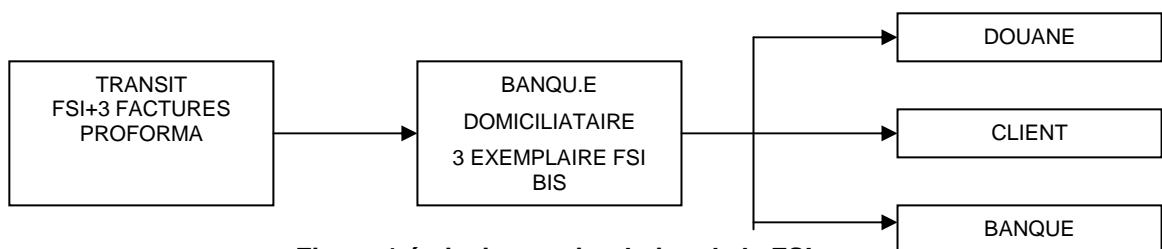


Figure 1 émission et circulation de la FSI

► **EMISSION DU CDI (schéma du déroulement cf. . annexe)**

La réglementation à l'importation inclut également les procédures de contrôle de marchandise avant leur embarquement. Dans cet objectif, la société SGS a conclu un accord avec l'Etat Malagasy pour effectuer ces contrôles.

Toutes marchandises entrant sur le territoire Malagasy et dont la valeur excède 1000 USD est sujet d'intervention par SGS.

A l'arrivée de la marchandise, la société fait appel à un expert pour la vérification qualitative et quantitative de la conformité de la livraison et ce devant le magasinier principal ayant déjà reçu une copie du BC import qui réceptionne la marchandise et ajuste le stock.

Les dossiers d'importations seront systématiquement envoyés au gestionnaire de stock pour le calcul des prix de revient.

Les fournisseurs étrangers sont payés suivant les conditions stipulées dans le contrat de vente, par remise documentaire ou par crédit documentaire.

En effet lorsqu'on choisit le crédit documentaire comme mode de paiement, il met en jeu, pour les parties, des obligations qui seront totalement indépendantes de celles du contrat commercial proprement dit.

Il intervient une fois que les termes de la transaction commerciale ont été convenus par les parties sur la base d'une commande ou d'une facture pro-forma.

pour la SMEF

La SMEF conclut un contrat avec un vendeur qui lui est complètement inconnu et dont il n'est pas sur de son honnêteté. Elle peut fixer des conditions de paiement impératives conformes aux clauses du contrat en ayant recours au crédit documentaire.

pour le fournisseur

Un fournisseur qui conclut un contrat avec un acheteur dont il fie l'honnêteté peut demander l'ouverture d'un crédit documentaire avant d'exécuter les clauses du contrat.

Lorsque le fournisseur hésite encore sur la fiabilité de la banque du domicile de l'acheteur du fait de l'instabilité économique ou politique du pays, il pourra demander que le crédit documentaire soit assorti de l'engagement d'un banquier de sa place.

Pour le paiement par remise documentaire cette technique est basée sur la fiabilité du réseau bancaire est utilisée pour des transactions d'un montant modéré. La remise documentaire assure au vendeur une protection meilleure qu'un simple paiement contre facture, pour autant que certains documents obligatoires pour effectuer le retrait et le dédouanement, ne voyagent pas avec la marchandise, mais figurent dans la liasse de documents remise par la banque.

Cette technique est utilisée dans le cas où le paiement serait différé de 30-60-90 jours ou plus. La société entre en possession de la marchandise

avant la date effective de paiement, il peut aussi la revendre immédiatement pour se procurer les fonds nécessaires au paiement de sa dette.

Le fournisseur accorde par ce biais un crédit à la société. L'acceptation de la lettre de change est matérialisée par la signature de l'acheteur.

Tous ces frais relatifs à l'achat augmentent le revient des marchandises, il est donc important de les réduire. Les achats répétitifs, les achats non groupés, le stockage des matériels, sont des problèmes au niveau de l'achat import.

Partie 3/
**PROPOSITION DE SOLUTIONS ET
RESULTATS ATTENDUS**

3-1- ACTION SUR LA GESTION COMMERCIALE

3-1-1- ACTION SUR LA VENTE DE LA SOCIETE

Parmi les objectifs de la société, on retrouve la stratégie de déstockage, pour ce faire, on suggère une action de promotion de vente et une action sur la détermination de prix.

3-1-1-1- LA PROMOTION DE VENTE

3-1-1-1-1- DEFINITION

C'est l'ensemble cohérent déployé d'une part pour organiser et pour conduire les compagnes de vente et d'autre part pour stimuler l'achat des consommateurs et l'efficacité des revendeurs.

3-1-1-1-2- OBJECTIF ET TECHNIQUE DE PROMOTION DE VENTE

L'objectif de la promotion des ventes cible d'une part le consommateur final et d'autre part les intermédiaires et les forces de ventes des distributeurs.

La stratégie adoptée pour cette promotion des ventes est celle qui peut faire connaître le produit, car les produits à lancer sont des produits à caractère plus ou moins technique.

On choisira alors la technique la plus attrayante mais la moins coûteuse pour soutenir cette action. En voici quelques moyens pour y arriver :

- Campagne publicitaire pour faire connaître et de faire naître les besoins d'achat chez les consommateurs. Elle est aussi nécessaire pour faire connaître les caractères objectifs ou les caractéristiques particuliers d'un produit, et de construire une image pour la société Il peut ainsi s'agir d'une publicité d'information ayant pour objectif d'informer l'existence d'un produit ou d'une publicité suggestive ayant pour objet d'informer et en même temps d'inciter les gens à acheter les produits. Cette action a

d'une part un caractère économique car elle favorise et accélère l'expansion de l'entreprise et d'autre part un caractère social car c'est un contact avec la population par la procuration des informations, et enfin un caractère politique car c'est un art de convaincre, on peut s'attendre à un refus ou à une acceptation des cibles.

- Envoi des courriers d'offre de service ou d'offre commerciale chez les clients sur les produits à lancer et sur les produits de la SMEF en général
- Renforcer les relations publiques en la participation à des foires industrielles, du sponsoring, des salons surtout dans les régions où on veut faire écouler les produits, en organisant des conférences dans le domaine d'activité de la SMEF.

Il existe entre autre des actions sur les consommateurs qui ont pour objectif de faire essayer aux consommateurs le produit dans le cas d'un produit nouveau et stimuler la vente d'un produit ancien qui a tendance à stagner ou qui fait l'objet d'une attaque de la concurrence. Il s'agit alors de procéder à des démonstrations sur le lieu de vente. Le produit en plus c'est à dire quantité de produit supplémentaire obtenue à l'occasion de l'achat d'un article (par exemple : une cartouche donnée gratuitement pour l'achat d'un filtre. Le système de vente liée offrant une vente conjointe de deux produits, souvent complémentaires, à un prix exceptionnel (exemple : offre d'une réduction de prix pour l'achat d'une pompe avec un filtre). Le bon de réduction trafic délivré gratuitement en dehors du point de vente afin d'inciter l'acte d'achat (exemple : découpage d'un ticket ou coupon de remise dans un journal). Le bon d'achat offert pendant un jeu, incitant la société de soutenir un événement particulier.

On propose ainsi un plan de relation publique pour l'année 2005 :

- Janvier- février – mars : vente promotionnelle sur les produits à lancer, sponsoriser des évènements étant donné que c'est la période de soudure
- Avril – mai – juin : participer à des salons dans les grandes villes cibles

- Juillet – août – septembre : renforcer la campagne publicitaire étant donné que c'est la période des ventes pour attirer les clients en organisant une conférence sur le domaine par exemple.
- Octobre – novembre – décembre : refaire des ventes promotionnelles, faire des actions sociales en profitant de la période de fête.

Par ailleurs on envisagerait des actions sur les distributeurs consistant à augmenter les ventes faites aux distributeurs, à les inciter à mettre en avant les produits et à les assister dans ses propres promotions.

On distinguera 03 types de promotion auprès des distributeurs : l'assistance des distributeurs, la stimulation des distributeurs, l'action directe sur le point de vente.

Enfin on agirait directement au niveau des forces de vente de la société en primant celle-ci suivant le chiffre d'affaires qu'elles réalisent.

Devant ainsi être prévu dans le budget 2005 les points suivant :

- salons : 02 à 03 salons
- sponsoring : salon, conférence...
- publicité : 02 à 03 parutions par semaine dans un journal ou à la télé
- Articles de cadeaux : parapluies, portes mines, stylos, tee-shirt, mètres..
- Flyers mentionnant les services offerts par la société

En se basant au budget 2004 qui se présente comme suit :

Montant au millier de francs

	<i>j</i>	<i>f</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>m</i>	<i>j</i>	<i>j</i>	<i>a</i>	<i>s</i>	<i>o</i>	<i>n</i>	<i>D</i>
<i>A-I</i>	2673	2673	2673	2673	2673	2673	2673	2673	2673	2673	2673	2673
<i>F-E</i>			10230		10230			10230			10230	
<i>CAC</i>	936	936	936	936	936	936	936	936	936	936	936	936

Tableau 3 extrait du budget 2004 en publicité, cadeaux à la clientèle

Soit au total : 84 231 000 fmg

A-I : annonce et insertion

CAC : cadeaux à la clientèle

F-E : foire et exposition

Exemple : prévision de vente pour l'année 2005 au niveau comptoir à partir des ventes 2004

Tableau 4 tableau de calcul pour la détermination de la droite de régression

TRIMESTRE	RANG (x)	VTE(y)/100000	xi2	xiyi
trim 1	1	791	1	791
trim 2	2	1 096	4	2 193
trim 3	3	1 151	9	3 453
TOT	6	3 039	14	6 437

De par la formule de la droite de régression vue dans la première partie on peut avoir

Moyenne de x = $\frac{6}{3} = 2$ et la moyenne de y = $3039/3 = 1013$

$$a = \frac{\sum x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sum x_i^2 - n (\bar{x})^2} = \frac{6437 - 3 \cdot 2 \cdot 1013}{14 - 3 \cdot (2)^2} = 180$$

$$b = y - ax = 1013 - (180 \cdot 2) = 653$$

$$y = 180x + 653$$

prévision pour le quatrième trimestre :

$$y = 180(4) + 653 = 1373$$

or pendant le mois d'octobre le comptoir a effectué un CA de 415 qu'il lui reste d'effectuer $1373 - 415 = 958$ pour le mois de novembre et décembre

on peut prévoir ainsi pour l'année 2005 les ventes par trimestre de cette branche soient : $y = 180(5) + 653$

Tableau 5 tableau prévisionnel de vente comptoir pour 2005

01 trim:	02 trim	03 trim	04 trim
1553	1733	1913	2093

3-1-1-1-3- ELABORATION D'UNE CAMPAGNE PUBLICITAIRE

Pour préparer une campagne publicitaire, on doit réunir l'équipe commerciale pour savoir les besoins actuels et réels des consommateurs, ensuite on détermine la cible de la campagne, pour la SMEF, la cible est la population des grandes villes de Madagascar, les sociétés se trouvant dans ces régions. Théoriquement dans les régions accessibles à l'électricité.

De par ces cibles et le budget préalablement défini, on élaboré le message publicitaire en choisissant le thème publicitaire invoquant dans l'esprit des consommateurs la satisfaction retenue comme élément moteur, l'exécution du message c'est à dire le ton – le style – le format par les quels le message va être transféré. Vient ensuite le choix du média suivant 03 critères : - la couverture, la communication, l'accessibilité pratique et enfin le choix du support.

3-1-1-2-STRATEGIE DE DETERMINATION DES PRIX

Le prix est un facteur important. Il faut bien le déterminer pour avoir la plus grande part de marché. Le prix reflète la qualité mais peut néanmoins nuire à l'image de la société s'il est trop élevé.

La SMEF doit établir des grilles tarifaires suivant le revient des marchandises : voici quelque détermination de prix promotionnel à adopter :

3-1-1-2-1-REMISE POURCENTAGE :

Réduction en pourcentage accordée généralement sur les catégories des produits.

3-1-1-2-2- PRIX SPECIAL

Prix réduit chiffré, sans formulation du montant de la réduction ou d'un prix de référence et sans indication sur le pack.

3-1-1-2-3- PRIX SPECIAL NOUVEAUTE

Prix spécial accordé sur un produit nouveau et communiqué spécifiquement.

3-1-1-2-4- PRIX SPECIAL MIS EN SITUATION

Prix avec une mise en situation spécifique du produit.

3-1-1-2-5- PRIX BARRE

Réduction de prix mise en évidence par la comparaison du prix promotionnel et du prix de référence barré (NB : hors soldes)

3-1-1-2-6-PRIX COUTANT

Vente d'un article au prix d'achat sur facture, et donc sans marge avant sa distribution.

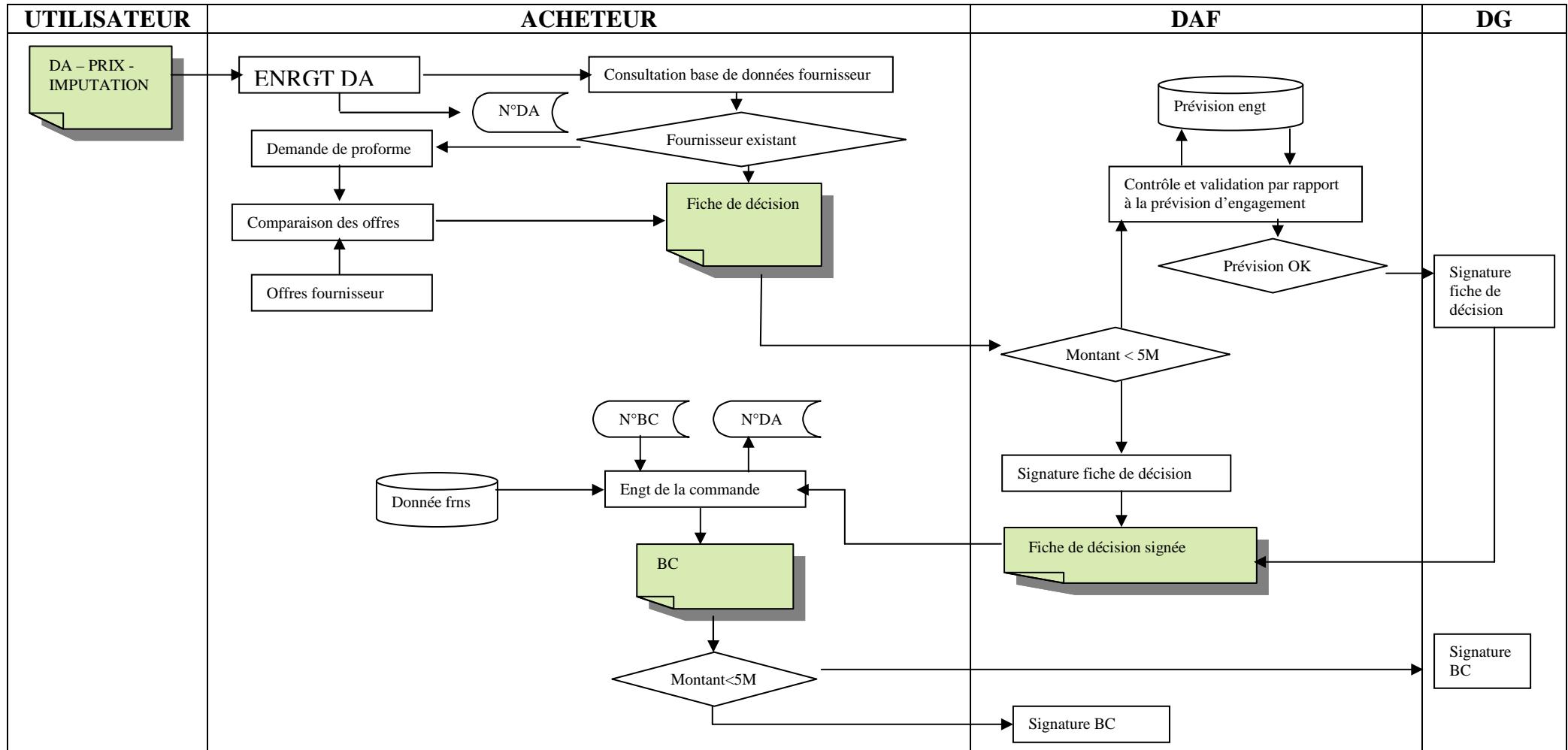
3-1-1-2-7-PRIX SPECIAL PACK

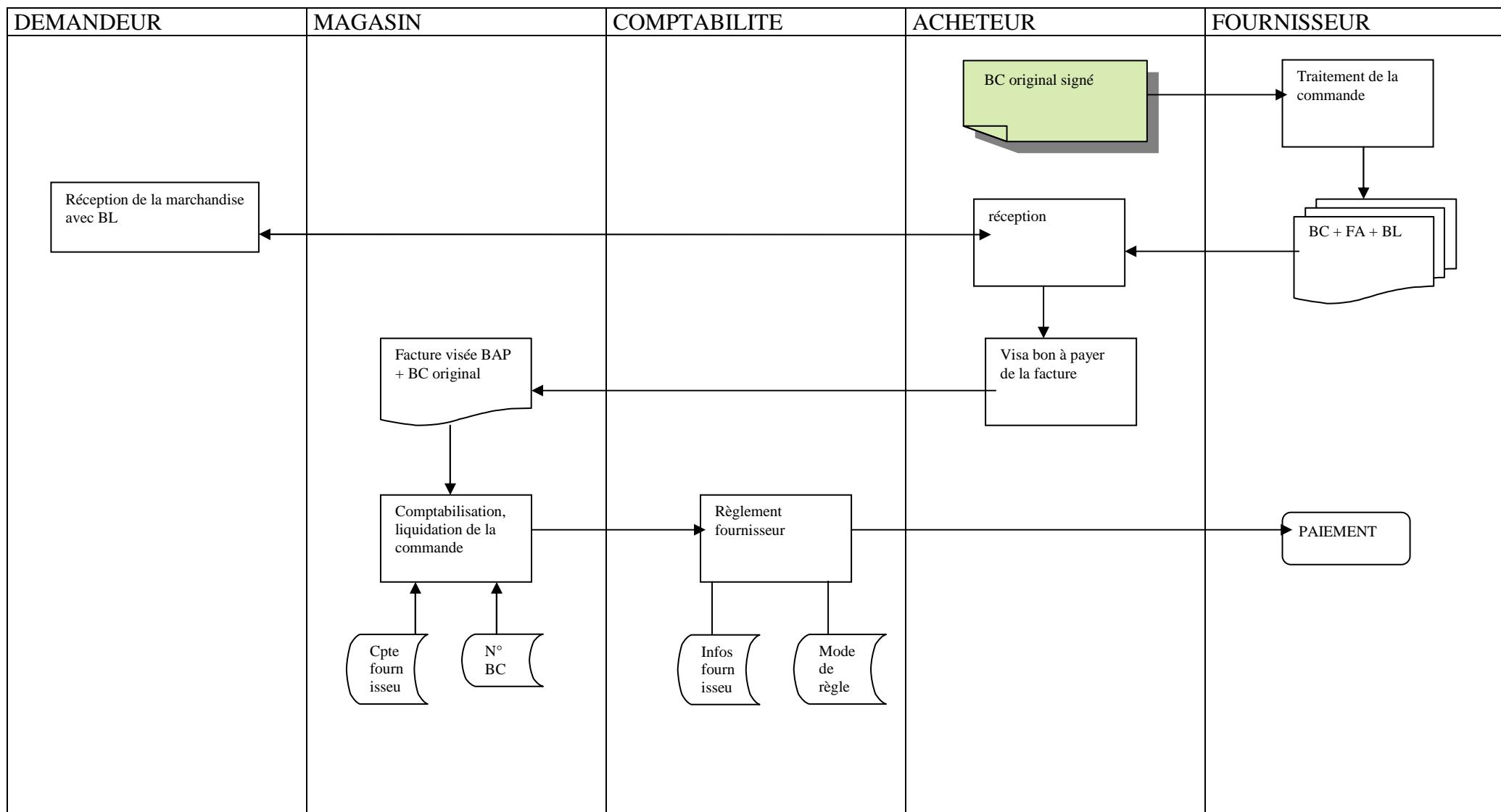
Forme de prix spécial signalé sur le pack sans indication de montant.

3-1-2- ACTION SUR L OPERATION D ACHAT

3-1-2-1- PROPOSITION D'UN SCHEMA D'UN PROCESSUS D'ACHAT

(page suivante)





3-1-2-2- PREVISION D ACHAT

Suite à l'analyse faite au niveau des achats, il est constaté que la SMEF dispose d'un instrument d'information tel que le budget. Cependant il n'existe aucune évaluation des fournisseurs permettant d'améliorer les prévisions futures. Aussi, bien qu'il soit difficile de constater le budget de la SMEF dans cette prévision d'achat, étant donné que celui-ci est établi par la direction, il serait toujours utile de reprendre la représentation d'un budget.

Le budget d'achat est établi suivant les étapes ci-après :

1^{ère} étape : recueil des informations

pour faciliter la tâche, la prévision d'achat doit être ventilée par

- centre de responsabilité

exemple : service achat

- famille de produit

exemple : fournitures de bureau

Ainsi le budget devra être informatisé de façon à ce qu'à chaque demande suite à un stock minimum atteint, il y a enregistrement de la quantité consommée pendant une période quelconque.

Exemple : consommation en vanne en 03 mois

Les consommations recueillies permettront de fournir des éléments du budget.

2^{ème} étape : regroupement des informations

- au niveau du magasin :

Les informations seront regroupées dans le budget par produit qui recouvre une année. Ce budget fera l'objet de référence pour l'exercice à venir.

La durée n'étant pas fixe car elle dépend du type de produit et de la consommation.

Ce budget se fera avec la gestion de stock au magasin pour qu'il ait vraiment une cohérence entre la quantité consommée et la quantité prévue le budget se présentera comme suit :

Tableau 6 budget par produit magasin

	Trimestre1	Trimestre2	Trimestre3	Trimestre4	Total
Etranger M/car	(quantité)				
Total					

- au niveau du service acheteur

De son côté, le service acheteur établira le même budget mais en présentant l'évolution des prix auprès des fournisseurs pour une période déterminée.

Tableau 7 budget par produit service achat

	Trimestre1		Trimestre2		Trimestre3		Trimestre4		total	
	qté	prix	qté	prix	qté	prix	qté	prix	qté	prix
Import →..... →....										
Local →.... →....										

L'acheteur doit travailler dans ce cas suivant une procédure bien établie faisant que les fournisseurs locaux sont payés à 30 jours de la réception de la facture par virement bancaire et que les fournisseurs étrangers seront réglés suivant les négociations faites avant la passation du BC.

De ce fait, le service financier recevra en premier la facture du fournisseur.

- au niveau du service financier

Le service financier devra établir un budget des achats suite au budget effectué au service acheteur tenant compte des modalités de règlements de ces fournisseurs.

prenons un exemple concret

exemple : achat de vanne

budget par produit magasin

désignation : vanne réf : marque :

	1	2	3	4	Total
M/car	200u	300u	150u	120u	770u
total	200u	300u	150u	120u	770u

Budget par produit au niveau de l'acheteur

désignation : vanne réf : marque :

	1		2		3		4		Total
	QTE	PRIX	QTE	PRIX	QTE	PRIX	QTE	PRIX	
local	200	1000			150	1000	120	1100	482000
import			300	990					297000
total	200	1000	300	900	150	1000	120	1100	779000

Le budget d'achat sera regroupé par la suite avec les autres budgets de vente, d'investissement, des autres charges pour avoir le budget de trésorerie.

Le budget de trésorerie permet ainsi d'inventorier les rentrées et sorties de liquidité correspondant à un certain décalage aux produits et charges d'exploitation prévisionnels, aux opérations financières et aux investissements.

3^{ème} é tape : le contrôle budgétaire

L'établissement des budgets ci-dessus permettra la constitution d'un dossier de base pour le contrôle de la consommation de l'année à venir, il s'agira donc d'établir un tableau afin de comparer le budget et la réalisation.

La constatation d'un écart fera l'objet d'une analyse permettant d'en détecter la cause.

Pour les fournitures de bureaux, une gestion de stock doit être appliquée. Pour cela, on établit une prévision par rapport à la consommation de l'année précédente. La prévision est en cours et sa réalisation commencera l'année prochaine.

La société doit constituer une base de donnée fournisseur pour faciliter la recherche des fournisseurs, il peut s'agir d'un catalogue de vente et de tarif demandé auprès d'eux. Ainsi, le devis pourra être établi plus rapidement. Et les charges y afférentes seront réduites.

3- 2-ACTION AU NIVEAU DE L ORGANISATION INTERNE

3-2-1- ETABLISSEMENT D UN MANUEL DE PROCEDURE COMERCIALE

3-2-1-1- ESQUISSE D'UNE PROCEDURE DE VENTE

3-2-1-1-1- VENTE AU COMPTOIR

▪ VENTE AU COMPTANT :

VENDEUR :

- Constatation de l'état de stock et des prix dans le logiciel à la demande du client
- Edition d'un BL en 03 exemplaires
 - 1 pour le recouvrement
 - 1 pour le magasin
 - 1 pour le client
- livraison de la marchandise auprès des clients

RECOUVREMENT :

- Transformation du BL en facture
- Edition de la facture en 04 exemplaires
 - 1 pour le recouvrement
 - 1 pour magasin
 - 1 pour client
 - 1 pour comptoir
- réception règlement du client
- signature des factures
- classement facture et BL au service comptabilité
- édition de la liste des règlements du jour
- remise des espèces à la caisse
- remise des chèques à l'administration si règlement par chèque

MAGASINIER :

- préparation des articles
- réception des BL + FACTURE des agents de comptoir
- signature des BL
- MAJ des stocks
- Remise du BL signé et marchandise au comptoir
- Classement BL + FACTURE

ATTACHEE DAF

- lancement de la comptabilisation automatique des ventes et règlements

▪ VENTE A CREDIT

La procédure reste la même sauf que l'octroi du crédit relève de l'autorité de la direction pour les clients nouveaux. Il est généralement de 01 mois.

En ce qui concerne la remise accordée au client, elle est de 25% pour les clients divers, la remise donnée au revendeur est préétablie dans le GESCOM.

3-2-1-1-2- VENTE AFFAIRE SANS ET AVEC INSTALLATION

▪ VENTE AFFAIRE SANS INSTALLATION

COMMERCIAUX

- Prospection client et à leur demande
- établissement et présentation du devis avec la feuille de budget à la direction avant l'envoi au client
- révision du devis suivant besoin du client
- réception du BC du client et envoi au gestionnaire des affaires
- établissement d'une demande d'achat pour les articles non disponibles en stock
- envoi du devis chez les clients

si acceptation du client :

- réception du bon de commande client

GESTIONNAIRE DES AFFAIRES

ouverture de l'affaire

- réception du BC client des commerciaux
- S'il y a lieu, demande d'acompte (facture d'acompte) : chrono à partir des factures d'acompte
- transformation du devis en affaire suivant l'aval du DG OU RC
- enregistrement de l'affaire dans GESCOM

réalisation de l'affaire

- édition de BC INTERNE pour sortie des articles au magasin dont 01 pour le magasin principal et un pour le magasin atelier
- réception du BL signé par le client et BCI du magasin atelier

clôture de l'affaire :

- édition de la facture en 05 exemplaires dont 02 pour client
- 01 pour l'attachée DAF
- 01 pour dossier affaire
- 01 pour chrono affaire
- classement des dossiers

MAGASIN PRINCIPAL

- réception du BCI du gestionnaire des affaires
- édition du BL en 04 exemplaires dont 02 pour client
- 01 pour atelier
- 01 pour classement
- 01 pour gestionnaire des affaires
- signature des BL et transfert des articles au magasin atelier avec les 04 BL
- récupération d'un exemplaire signé du magasin atelier pour classement

MAGASIN ATELIER

- réception d'un BCI du gestionnaire des affaires

- réception du BL et marchandise du magasin principal et apposition de signature
- livraison auprès des clients
- renvoi du BC I et BL signé du client au gestionnaire des affaires
- classement du BL

ATTACHEE DAF

- réception de la facture du gestionnaire des affaires
- facturation de l'affaire sur GESCOM par transformation des BL en FACTURE
- enregistrement des encaissements relatifs à l'affaire
- lancement de la comptabilisation automatique des ventes et règlements
- classement de la facture à la comptabilité

COMPTABILITE

- contrôle et vérification de l'enregistrement de l'attachée DAF

▪ VENTES AVEC INSTALLATION

COMMERCIAUX / BUREAU D'ETUDES/ATELIER

- Prospection client
- Réception de demande de devis des clients
- Envoi de la demande de devis au bureau d'études
- Envoi du devis au client

si acceptation du client :

- réception du BC du client et envoi au gestionnaire des affaires à la fin de l'installation
- contrôle qualitatif avec le chef d'atelier pour établissement du PV de réception

GESTIONNAIRE DES AFFAIRES

Ouverture de l'affaire

- réception du BC client des commerciaux

- s'il y a lieu, demande d'acompte (facture d'acompte) : chrono à partir des factures d'acompte
- transformation du devis en affaire suivant l'aval du DG OU RC
- enregistrement de l'affaire dans GESCOM

réalisation de l'affaire

- transmission dossier au Bureau d'Etudes pour sortie des matériels
- réception des fiches d'attachement de l'atelier et PV de réception signé du client des techniciens
- saisie des heures Mains d'œuvres et déplacement dans GESCOM
- envoi des fiches d'attachement à l'attachée DAF pour vérification

clôture de l'affaire

- édition de la facture en 05 exemplaires suivant PV DE RECEPTION – FICHE D ATTACHEMENT – BL
- 02 pour client
- 01 pour l'attachée DAF
- 01 pour dossier affaire
- 01 pour chrono affaire
- classement des dossiers

BUREAU D ETUDE

- établissement du devis et feuille de budget et présentation au RC ou à la direction pour aval
 - édition d'une demande d'achat si article non disponible en stock
 - édition du BC interne affaire en 02 exemplaires
- 01 pour magasin principal
01 pour magasin atelier

ATELIER :

Avant les travaux

- établissement du devis sur les mains d'œuvres avec une feuille de budget et présentation à la direction pour accord
- organisation des interventions des techniciens

- fixation de la date d'installation et nomination des techniciens

Installation chez les clients :

- enregistrement des fiches d'attachement des techniciens au fur et à mesure de l'avancement des travaux : ces fiches doivent contenir les heures travaillées, le nombre de déplacement, la nature de l'intervention, les articles sortis pendant les travaux et elles doivent être signées par le client et les techniciens
- présentation du BL au client pour signature

A la fin des travaux :

- établissement d'un PV de réception
- envoi du BL au magasin atelier
- envoi des fiches d'attachement au gestionnaire des affaires

MAGASIN

- réception d'un BC de BE
- transformation BC en BL
- édition BL en 04 exemplaires
- préparation des articles
- transfert des articles au magasin atelier avec les 04 BL signés
- récupération d'un BL signé par le magasinier atelier
- classement BC + BL

en cas de retour :

- réception BL du magasin atelier et apposition de signature
- envoi à l'ADAF pour vérification
- réception BL vérifié pour la saisie du retour
- édition BR en 04 exemplaires
- signature des 04 BR
- envoi des BR à magasin atelier
- réception de 1 BR signé pour classement avec BL

MAGASIN ATELIER

- réception du BCI du BE
- réception BL et marchandise du magasin principal et apposition de signature
- sorties des articles avec les 02 BL
- réception du BL signé du client
- envoi du BL + BCI au GA
- réception des articles retournés et contrôle

REMARQUES : tous les articles retournés arrivent toujours à l'atelier, s'ils on besoin d'être retournés au magasin principal, il est nécessaire d'éditer un bon de virement de dépôt à dépôt.

ATTACHEE DAF

- réception fiches jaunes du GA pour vérification et apposition de transformé en BLN°... du...
- transformation des Bons de Commande MO en BL
- renvoi des fiches jaunes au GA
- facturation de l'affaire sur GESCOM en transformant les BL et BR et BC main d'œuvres en FACTURE
- enregistrement des encaissements et décaissements relatifs à l'affaire
- lancement de la comptabilisation automatique des ventes ainsi que les encaissements et décaissements relatifs à l'affaire

COMPTABILITE

- contrôle et vérification des enregistrements faits par l'attachée DAF

3-2-1-1-3- VENTE ATELIER

ATELIER

- Réception de la demande d'intervention du client
- Envoi sur site des techniciens pour diagnostic si nécessaire
- Etablissement d'un devis et feuille de budget correspondant à l'intervention

- Présentation du devis et feuille de budget à la direction pour accord
- Envoi du devis au client

Après accord du client :

- réception du BC du client
- envoi du BC au gestionnaire des affaires
- édition d'un BC INTERNE si nécessité de sortie de matériels
- organisation des techniciens
- envoi des techniciens pour intervention
- édition d'une demande d'achat pour les articles non disponible en stock

A la fin des travaux :

- établissement d'une fiche d'attachement (cf. vente affaire avec installation)
- envoi de la fiche d'attachement au gestionnaire des affaires
- envoi du BL client au magasin atelier

GESTIONNAIRE DES AFFAIRES :

Création de l'affaire

- réception BC du client
- création du n° de dépannage atelier

réalisation de l'affaire

- réception du rapport d'attachement signé par le client et les techniciens
- saisie du BC et des MO et déplacement et envoi fiche d'attachement à l'ADM pour contrôle
- envoi des fiches d'attachement à l'ADAF

clôture de l'affaire :

- édition de la facture en 05 exemplaires dont :
 - 02 pour le client
 - 01 dossier client
 - 01 chrono devis
 - 01 attachée DAF
- classement

MAGASIN

- sortie et retour des matériels en stocks
(cf. pour les affaires avec installation)

ATTACHEE DAF

- réception fiche d'attachement de GA pour contrôle
- transformation du BC en BL MO et apposition de transformé en BL N°...du...
- facturation sur GESCOM en transformant les BL ET BR
- lancement de la comptabilisation automatique des ventes
- enregistrement des règlements ou décaissements relatifs à l'affaire
- classement des documents de vente et de règlement et toute autre pièce justifiant les opérations faites sur l'affaire

COMPTABILITE

- contrôle de la comptabilisation effectuée par A/DAF

3-2-1-1-4- CONTRAT DE MAINTENANCE

ATELIER / COMMERCIAUX

- conclusion d'un contrat d'entretien entre le client et la SMEF
- établissement d'un contrat d'entretien signé par le chef d'atelier en 02 exemplaires dont 01 pour le client et 01 pour la SMEF
- approbation du client avec signature et cachet
- réception du contrat signé par le client
- établissement d'un planning d'intervention ou devis avec feuille de budget selon la période et présentation à la direction générale pour accord
- envoi de ce planning par fax ou voie postale au client
- intervention d'entretien
- édition d'un BCI en 02 exemplaires si nécessité de sortie de matériels
- remplissage du rapport d'attachement et de la fiche d'entretien par le technicien (cf. vente affaire avec installation)

- signature des fiches d'attachement et fiche d'entretien par le client

GESTIONNAIRE DES AFFAIRES

Ouverture de l'affaire

- ouverture de l'affaire suivant accord du DG

réalisation de l'affaire

- réception des fiches d'attachement
- enregistrement des MO et déplacement

clôture de l'affaire

- édition de la facture en 05 exemplaires dont
- 02 pour le client
- 01 pour dossier client
- 01 pour chrono
- 01 pour attachée DAF
- classement

ATTACHEE DAF

- réception fiche d'attachement du GA et apposition de transformé en BLN° du...
- transformation des BC des MO en BL
- transformation du BL en FACTURE sur GESCOM suivant fiche d'attachement et facture sur EXCEL
- comptabilisation automatique des ventes
- enregistrement des règlements
- classement des documents de vente et de règlement

COMPTABILITE

- contrôle de la comptabilisation faites par l'attachée DAF

3-2-1-2- ESQUISSE D'UNE PROCEDURE D'ACHAT

suivant la proposition d'un processus d'achat (cf. figure...) on pourrait établir une procédure d'achat que la société doit appliquer pour son organisation

3-2-1-2-1- DETERMINATION D'UN BESOIN

Chaque utilisateur doit à la constatation du niveau de stock zéro émettre ses besoins sur un imprimé de demande d'achat (cf. annexe) visé et signé par le responsable et le gestionnaire de stock que ce soit en besoin de fourniture qu'en besoin des matériels entrant dans le domaine des travaux.

Chaque service doit dans la mesure du possible anticiper ses besoins et ses demandes pour l'achat des fournitures. Cela pour une simple sécurité d'approvisionnement.

3-2-1-2-2 VERIFICATION DU BESOIN

Il s'agit de vérifier le besoin par rapport au budget d'achat. Si le besoin est défini dans le budget ou pas. Le budget servira par la suite de référence dans la réalisation des achats.

3-2-1-2-3- L'EVALUATION DES FOURNISSEURS

Prospection et évaluation des fournisseurs doivent être effectuées minutieusement. Pour ce faire une demande de proforma est à adresser auprès de 03 à 04 fournisseurs, S'il s'agit des fournisseurs ayant déjà travaillé avec la société, l'évaluation se fait comme il a été indiqué à la partie 1. par contre, s'il s'agit d'un nouveau fournisseur, l'évaluation se fait à partir de la rapidité à la réponse de la demande de cotation, de la qualité de leur offre en matière de prix, qualité, délais et condition de paiement.

Par ailleurs, l'établissement d'un formulaire « le client est Roi » permettrait de résoudre les problèmes divers avec les fournisseurs et surtout de les évaluer afin que la SMEF prouve qu'elle est bien exigeante au niveau de la notion de la qualité dans tous les domaines.

Ce formulaire avec la fiche d'évaluation permettront d'inciter les fournisseurs à apporter un service en plus dans les prestations offertes, et permettront aussi le contrôle car la fiche d'évaluation sera établie en 02 exemplaires pour permettre le suivi de la performance du fournisseur.

Le choix du fournisseur est fait au niveau de la direction à partir du tableau de comparaison des prix (cf. annexe)

3-2-1-2-4- RECEPTION DE LA LIVRAISON

A l'arrivée de la marchandise, un contrôle rigoureux est à entreprendre au niveau qualité et quantité. Pour les commandes import, l'appel à un expert est nécessaire pour le contrôle de la qualité.

Le contrôle de la conformité des documents de livraison est du ressort du magasinier ainsi que l'entrée en stock de ces marchandises. En effet, toute livraison s'accompagne d'un BL et toute autre pièce justificative appuyant la livraison.

Les marchandises achetées et qui n'entrent pas au magasin mais sont directement imputées à l'affaire du fait de son degré d'urgence doivent également être justifiées par un BL, elles sont régularisées à une date ultérieure en suivant la procédure d'achat.

3-2-1-2-5- TRAITEMENT DE LA FACTURE ET PAIEMENT DES FOURNISSEURS

Le délai de crédit généralement admis est de 30j à réception de la facture, sauf avec certains fournisseurs pouvant nous accorder des délais plus longs.

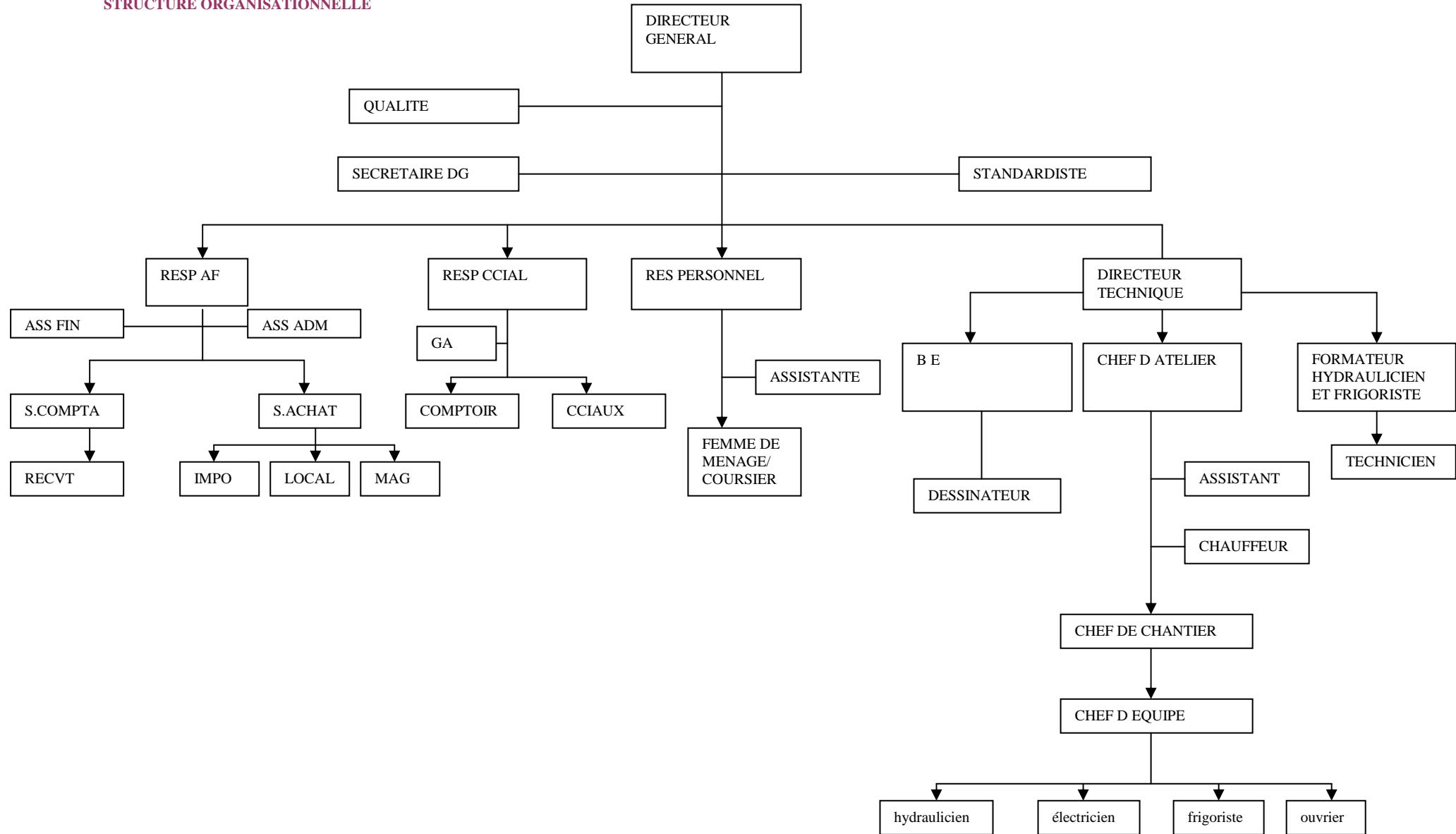
Les factures sont payées suivant l'autorisation de paiement du directeur par traite ou chèque établi par la comptabilité. Pour les fournisseurs étrangers, le mode de paiement peut être par CREDOC ou REMDOC.

3-2-2- REPARTITION DES TACHES

3-2-2-1- PROPOSITION DE STRUCTURE

3-2-2-1-1- ORGANIGRAMME (page suivante)

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE



Contribution à la mise en place de la qualité en gestion commerciale de la SMEF

3-2-2-1-2-ATTRIBUTION

La Direction Générale L'organe décideur se chargeant de déterminer les objectifs et l'élaboration de stratégie est l'élément dynamique de l'entreprise qui détermine le succès de son activité. Elle est confiée à un Directeur Général, assisté par les différentes directions. Elle est nommée par le Président du Conseil d'Administration. Cette direction retient un certain nombre de principe de base, entre autre : « le contrôle en temps réel des actions menées et le lancement des mesures correctives rapides » afin d'assumer son principal rôle : de contrôle et surveillance.

La Direction des Ressources Humaines définit la politique en matière de gestion des ressources humaines, et assiste la direction générale dans l'élaboration, la mise en place et l'application du contrôle des objectifs fonctionnels, organisationnels, sociaux et personnels.

En effet cette direction assure avec toute la rigueur et la clarté voulues : la sécurité juridique de l'entreprise pour le respect des règles de droit en vigueur, améliorer la couverture des risques liés à l'exploitation de l'entreprise et l'assurance des biens et des personnes.

Son rôle consiste alors à mettre à la disposition de toutes les directions de la société un effectif suffisant, compétent et motivé pour leur permettre de réaliser les missions qui leur ont été assignées suivant les objectifs à moyen et à long terme que s'est fixée la direction générale :

- d'assurer la croissance à moyen terme
- de devenir le leader de la zone OCEAN INDIEN à long terme

Elle peut désigner les agents en activité susceptible de suivre une formation à l'extérieur ou à l'intérieur de l'entreprise suivant le besoin.

La Direction Commerciale qui assure :

- la réalisation et l'optimisation des ventes dans le respect des orientations marketing ainsi que les objectifs définis par la direction générale.
- La réalisation des actions commerciales : les opérations d'accompagnements et d'appuis associées au programme de vente
- la qualité des services clientèles

elle couvre toutes les actions des entreprises pour stimuler ou favoriser les ventes telles :

- les relations publiques
- les promotions
- la publicité directe

y sont rattachés les commerciaux et le gestionnaire des affaires se chargeant de l'exécution des opérations de ventes.

La direction financière assure le flux de trésorerie et le financement. Son domaine est celui de la gestion des finances de l'entreprise. Il s'agit de mettre à la disposition des services de la société les moyens financiers dont ils ont besoin.

D'une part, elle est responsable de la sortie des états financiers suivant un calendrier déterminé. D'autre part du suivi du budget de la société compte tenu du programme et du plan adopté.

A cette direction incombe entre autre la responsabilité liée à l'approvisionnement de la société et donc le magasin et le service achat y sont rattachés.

1-2- MOTIVATION

La mise en place d'une procédure bien définie constitue un moyen de motivation du personnel dans l'accomplissement de leur tâche. Par ailleurs, la direction devrait envisager une augmentation de salaire en fonction du niveau de vie.

Le système de prime lié au travail effectué peut être appliqué dans le service atelier. Ceci pour le bénéfice de l'entreprise et celui du personnel.

Au niveau des commerciaux, ils sont payés par rapport au CA effectués. On établira ainsi un objectif de vente qui les pousseraient à se concurrencer.

La direction doit appuyer les formations du personnel afin de faire face à l'évolution technologique surtout face au passage de l'fmg à l'ariary et du PCG 87 au PCG 2005.

Par ailleurs, pour un meilleur confort des travailleurs dans l'accomplissement de leur tâche, la direction doit envisager de mettre à la disposition des travailleurs un car pour le transport du personnel étant donné que la société se trouve en dehors du centre ville, ainsi qu'une cantine bien gérée pour éviter aux travailleurs de sortir de l'enceinte entre les heures de pauses qui sont de 01 heure. Cela focaliserait également leur force dans leur travail.

Pour une meilleure sécurité des travailleurs, le port de badge doit être imposé au sein de la société pendant les heures de travail.

En ce qui concerne la circulation des informations, tous les documents circulants à l'intérieur de la société doivent être uniformes cf. annexe.

Un cercle de qualité est à créer au sein de la société, c'est en fait un groupe permanent de 05 à 07 personnes qui étudie les problèmes de qualité de son unité de travail par une réunion périodique pour identifier, analyser et résoudre les problèmes de qualité suivant une méthode définie. Les solutions seront présentées à la hiérarchie, si elles sont acceptées, les cercle de qualité les applique et mesure le résultat Cela laisserait les employés d'appartenir à un groupe et où ils puissent s'échanger des idées sur l'amélioration à entreprendre au sein de la société et d'émettre leur opinion sur l'accomplissement de leur tâche.

Un suivi rigoureux du respect de la procédure à mettre en place doit être fait systématiquement car cela demande encore beaucoup d'effort de la part des travailleurs étant donné qu'ils ont eu l'habitude de travailler sans.

Les travailleurs doivent avoir accès à tous les matériels qui leur sont utiles mais des limites sont à imposer pour une bonne organisation et pour éviter les abus conduisant à l'augmentation des charges.

D'autres mesures doivent être apportées au niveau de l'utilisation des fax - imprimante - photocopieuse qui engendre d'énormes coûts en matière de fourniture de bureau.

Exemple : l'accès à ces différents matériels est protégé par des codes attribués à chaque utilisateur, dépassée une certaine consommation préalablement définie et communiquée à l'utilisateur, l'accès au matériel sera refusé, un dépassement des limites admises demanderait des explications par écrit pour servir de demande d'utilisation supplémentaire à la limite des matériels.

Un logiciel performant est prévu pour l'année 2005 dont la version 12 de SAGE.

Suivant la proposition de structure et de procédure ci dessous, un nouveau service est à remanier au sein de la SMEF qui est le service achat. Ceci pour une meilleure organisation. En effet les achats seront effectués par un seul service que ce soit l'achat import que local cette fonction sera assurée par une personne négociateur car il faut négocier, discuter voire se battre pour exiger des niveaux de prix et la qualité avec les fournisseurs. Cela demande cependant de nombreuse connaissance technique des produits qu'il serait peut être difficile pour la société de trouver une personne pouvant assurer cette responsabilité, elle doit donc à premier abord miser sur les qualités d'un bon acheteur telles l'honnêteté, la franchise, la fidélité, l'amabilité, la sincérité, la compétence, parfois le scepticisme. Cette personne assurera ainsi toute relation avec les fournisseurs, allant de la demande de proforma jusqu'au calcul du prix de revient des marchandises lorsque celles-ci sont livrées. Elle sera assistée par l'assistante transit pour les achats imports mais doit avoir une forte connaissance de la procédure d'importation.

Le gestionnaire de stock pourra ainsi assurer la gestion des stocks des matériels et en même temps des fournitures.

3- 3- RESULTATS ATTENDUS

3-3-1- LA QUALITE

Le résultat attendu en est la qualité au niveau de l'organisation, l'uniformisation de la procédure et de tous les documents navigants au sein de la société constitue un moyen d'instaurer l'ordre au sein de l'entreprise. Les tâches bien réparties, la disponibilité des moyens pour l'accomplissement de leur tâches, la sécurité ressentie par les travailleurs, enfin tout facteur de motivation précité augmenteront le niveau de qualité des travaux effectués par les salariés. Les clients seront ainsi servis à temps, par ailleurs ; la qualité de service offerte bien meilleure. Cela remonterait la notoriété de la société et fidéliserait les clientèles.

L'instauration d'un cercle de qualité au sein de l'entreprise améliorerait la circulation des informations et permettrait d'établir une bonne communication tantôt entre les travailleurs eux-même qu'entre les unités existantes dans la société

L'entreprise serait alors obligée d'apporter une amélioration dans ses services pour éviter la monotonie et d'arriver à un résultat meilleur. L'élaboration de budget entraîne ainsi des résultats :

3-3-1-1-SUR LE PLAN FINANCIER :

L'élaboration d'un budget aussi détaillé facilitera les tâches au niveau du suivi et du contrôle sur le plan financier étant donné que la direction financière se voit d'alimenter la trésorerie pour faire face aux engagements

Le contrôle rigoureux des dépenses et recettes à l'aide des budgets permet de mieux gérer l'activité de l'entreprise surtout au niveau de la comptabilité car toutes les informations du budget seront reportées au bilan afin d'évaluer le résultat obtenu

BILAN

ACTIF	PASSIF
Immobilisation	Capitaux propres
Budget des investissements	Capital
	Réserves

	<u>dettes</u>
	. budget des achats

On pourra envisager une augmentation du chiffre d'affaire de 10 % l'année prochaine si les budgets sont vendus. Les marges augmenteront ainsi automatiquement si une politique d'achat est défini préalablement

3-3-1-2- SUR LE PLAN ORGANISATIONNEL :

Toutes les informations recueillies à partir d'un budget bien établi permettant :

- un contrôle rigoureux de la consommation
- de trouver les causes des écarts
- de prendre les mesures correctives
- d'évaluer l'activité des responsables

Ce budget permet en occurrence de juger la réalisation de l'achat auprès du fournisseur

exemple : dans le cas d'un crédit documentaire où le taux de change s'applique après un délai de 03 mois pour la livraison. Une évaluation certaine du fournisseur sera donc effectuée

Par contre le nombre d'items à la SMEF est assez élevé bien qu'il y ait lieu de les classer par catégorie. Il y a donc lieu d'implanter une organisation qui facilitera mieux l'établissement de ces budgets c'est à dire regrouper les articles par famille

3-3-2- COMPETITIVITE

L'organisation instaurée, on s'attend à une meilleure productivité des travailleurs qui conduirait la société à être compétitive sur le marché. Les actions prévues en chapitre 1 laisseront à l'entreprise de garder le rang de leader car les ventes s'anticiperont et les prix proposés seront bas du fait de la recherche minutieuse des fournisseurs

CONCLUSION

L'étude de ce thème a permis de confirmer l'importance de la qualité dans une société car elle mesure sa performance et son niveau de compétitivité

Le cas de la SMEF était un exemple parfait de la conséquence d'un manque de qualité dans une organisation telle la démotivation, l'absence de procédure, la mauvaise répartition des tâches, les retards des commandes auprès des fournisseurs, la rupture des stocks notamment les stocks de fournitures de bureau, cela conduirait à un retard dans l'intervention auprès de la clientèle.

On a alors vu qu'on peut éviter ou du moins minimiser ces problèmes par la mise en place de qualité en gestion commerciale et voire tous les services qui y sont rattachées.

Au niveau opérationnel, on retrouve la qualité par l'établissement d'une prévision de vente en vue de les maximiser par une augmentation des marges commerciales ainsi que l'adoption d'une politique de déstockage efficace par une action marketing Ces actions sont à entreprendre pour pouvoir couvrir l'achat et le fonctionnement proprement dit de l'organisation. L'achat nécessite ainsi une prévision par l'établissement d'un budget de chaque service et que chacun d'eux se doit de respecter

Au niveau organisationnel, la qualité est concrétisée par la mise en place d'une procédure propre à l'activité de la société, à la standardisation des documents circulant au sein de la société, et au renforcement des capacités du personnel et de l'effectif. La considération des motivations du personnel par l'amélioration des conditions de travail et de sécurité, par l'aménagement des temps de travail pour que les travailleurs s'adonnent à d'autres activités pour échapper au stress, à la mise en place d'une politique d'information et de communication et à la participation des travailleurs au fonctionnement de la société, à l'enrichissement et l'élargissement des tâches afin d'éviter la

monotonie. la conception des travailleurs comme étant une opportunité qu'il faut optimiser et dont il faut gérer à long terme sont donc un autre aspect de la qualité qui donnerait un résultat positif.

Ces considérations faites, la smef peut faire face à tous les problèmes pouvant survenir au cours de son activité.

L'étude de la qualité faite a donc eu pour objectif l'amélioration de la pratique de la gestion à la SMEF afin qu'elle puisse garder son rang dans le marché. Et d'élargir son champs d'activité par la mise en place d'une agence dans différentes régions du pays

ANNEXES

S.M.E.F.

INDUSTRIEL EN CHAUD ET FROID
BP 4395 - ANTANANARIVO 101
ROUTE DIGUE OUEST ANKADIMBAHOAKA
101 ANTANANARIVO

N° Siret : 109808
N.A.F. : 7182
N° intracommunautaire : 00015127

Référence du fournisseur

Téléphone 22 30858/59/60
Télécopie 22 280 93

COPELAND

Bon de livraison fournisseur

N° de Commande	Date	A livrer à
LI040119	26/11/04	MAGASIN ROUTE DIGUE OUEST ANKADIMBAHOAKA BP 4395 101 ANTANANARIVO
Référence : DOS 04/063		MADAGASCAR
Date de livraison souhaitée :	26/11/04	

Page : 2

Référence	Désignation	Qté	Conditionnement	P.U. H.T.	PRU
	Report	71,00			XXXXXX

Total Bon de livraison N° LI040119

71,00

658 595 205

S.M.E.F.

INDUSTRIEL EN CHAUD ET FROID
BP 4395 - ANTANANARIVO 101
ROUTE DIGUE OUEST ANKADIMBAHOAKA
101 ANTANANARIVO

N° Siret : 109808
N.A.F. : 7182
N° intracommunautaire : 00015127

Référence du fournisseur

Téléphone 22 30858/59/60
Télécopie 22 280 93

COPELAND**Bon de livraison fournisseur**

N° de Commande	Date	A livrer à
LI040119	26/11/04	MAGASIN ROUTE DIGUE OUEST ANKADIMBAHOAKA BP 4395 101 ANTANANARIVO MADAGASCAR
Référence : DOS 04/063		
Date de livraison souhaitée :	26/11/04	

Page : 1

Référence	Désignation	Qté	Conditionnement	P.U. H.T.	PRU
FREQCM7C4180	COMPRESSEUR COPELAND DISCUS D3DC5-750-AWM 380 TRI 50HZ	4,00	Pièce	19 278 540.00	22 269 434.25
FREQCM7R0300	RESISTANCE DE CARTER POUR D3DC5-750	4,00	Pièce	441 045.00	510 992.00
FREQCM7V0110	VENTILATEUR ADDITIONNEL POUR D3DC5-750-AWM/D	4,00	Pièce	1 687 770.00	1 951 034.50
FREQCM7C3370	COMPRESSEUR COPELAND STANDARD DLHA1-500-EWL 220/380 TRI 50HZ	3,00	Pièce	12 532 860.00	14 477 767.00
FREQCM7R0310	RESISTANCE DE CARTER POUR DLHA 1-500	3,00	Pièce	481 815.00	558 083.67
FREQCM7V0120	VENTILATEUR ADDITIONNEL POUR DLHA1-500	3,00	Pièce	1 843 290.00	2 130 669.33
FREQCM7C4221	COMPRESSEUR COPELAND DISCUS D3DS5-100X-AWM/D	2,00	Pièce	22 828 500.00	26 369 852.00
FREQCM7C4230	COMPRESSEUR COPELAND DISCUS D2DC3-50X-AWM/D	2,00	Pièce	12 573 630.00	14 524 859.00
FREQCM7R0330	RESISTANCE DE CARTER POUR D2DC3-50X	2,00	Pièce	441 180.00	511 147.50
FREQCM7C1000	COMPRESSEUR COPELAND DKMP-7X-EWL	1,00	Pièce	5 372 865.00	6 207 541.00
FREQCM7C1040	COMPRESSEUR COPELAND DLFP-30X-EWL	1,00	Pièce	8 538 210.00	9 863 705.00
FREQCM7C1020	COMPRESSEUR COPELAND DLEP-20X-EWL	1,00	Pièce	6 381 315.00	7 372 361.00
FREQCM7C1010	COMPRESSEUR COPELAND DKJP-10X-EWL	1,00	Pièce	5 567 535.00	6 433 956.00
FREQCM7C1030	COMPRESSEUR COPELAND DLFP-20X-EWL	1,00	Pièce	8 151 705.00	9 417 269.00
FREQCM7C1050	COMPRESSEUR COPELAND DLLP-30X-EWL	1,00	Pièce	8 538 210.00	9 863 705.00
FREQCM7C1060	COMPRESSEUR COPELAND DLLP-40X-EWL	1,00	Pièce	9 367 380.00	10 821 447.00
FREQCM7C2010	COMPRESSEUR COPELAND D4DT5-2200-AWM/D	1,00	Pièce	35 037 900.00	40 475 561.00
FREQCM7C2000	COMPRESSEUR COPELAND D4DF5-100X-AWM/D	1,00	Pièce	28 240 650.00	32 624 328.00
FREQCM7K0180	KIT DEMAND COOLING - 3808678	2,00	Pièce	2 903 580.00	3 355 368.00
FREQCM7K0020	KIT DEMAND COOLING POUR D3DC750 - 3808634	4,00	Pièce	2 754 810.00	3 183 530.00
FREQGC1G1000	GROUPE CONDENSATION B8-KM-7X-EWL	11,00	Pièce	8 723 160.00	10 077 334.00
FREQGC1G1040	GROUPE CONDENSATION P8-LF-30X-EWL	4,00	Pièce	16 920 495.00	19 545 750.00
FREQDF1G1020	GROUPE CONDENSATION D8-LE-20X-EWL	8,00	Pièce	11 778 480.00	13 312 322.88
FREQGC1G1010	GROUPE CONDENSATION B8-KJ-10X-EWL	3,00	Pièce	9 337 545.00	10 786 985.67
FREQGC1G1020	GROUPE CONDENSATION D8-LF-20X-EWL	2,00	Pièce	11 778 480.00	13 606 412.50
FREQGC1G1050	GROUPE CONDENSATION H8-LL-40X-EWL	1,00	Pièce	15 248 925.00	17 614 986.00

A reporter 71,00

XXXXXX

NI CHAUD ET FROID
TANAKARMO 101
1000 ANKADIM
IRMO

N° STAT. 109809
R. C. 7122
N. I. F. 05015127

AUTORISATION DE PAIEMENT

Date de tirage : 14/12/04

Page : 2

Fournisseur : F11AMD10

Nom du fournisseur : AIR MADAGASCAR

56/1
17/04

Nature	Montant	Montant TTC
AVEC TVA ND	5 478 800	
TTC		5 478 800

Libellé de la facture
AIR MAD TA-Dgo-Ta AC-FALY

La facture ne comporte pas de TVA ou la TVA n'est pas déductible

La analyse :

RESPONSABLE APPRO

NOM

DATE VISA

SIGNATURE

4. DIRECTION

DRL

NOM

DATE VISA

SIGNATURE

Date de reclassement comptable :

comptable du montant hors TVA :

VISA COMPTABILITE

NOM

DATE VISA

SIGNATURE

Commentaire si facture non conforme :

Références de règlement :

chèque/traité N° :

Date :

Banque :

Echéance :

S.M.E.F.

INDUSTRIEL EN CHAUD ET FROID
BP 4285 - ANTANANARIVO 101
ROUTE DIGUE OUEST ANKADIMBAHOAKA
101 ANTANANARIVO

CP : 995196 du 18-12-00
Quit : 26185B du 28-07-00
CE : 350/86 du 16-10-86 par FKAA
NIF : 15127

Bon de retour RM040020

Antananarivo, le 19 novembre 2004

SCORE S2M

Zone galaxie
Andraharo Enceinte CODISMAG
101 ANTANANARIVO

REFERENCES :

Votre B.C N° :
S.L. SMEF N° :
Dossier N° : 04ASAV1001
Dossier suivi par : MAMINANDRASANA Jonas

Page : 1

Référence	Désignation	Qté	N° Série	Conditionnement
FREQVA1V0350	VANNE A SOULE GBC 6S 1/4" DANFOSS 009G-4020/5020	1,00		Pièce
FREQTR1C2060	COUDE 45° FF A BRASER 1"	2,00		Pièce
ELMECO5B0220	BOUTON TOURNANT X62 BD21	1,00		Pièce

Total Bon de livraison N° RM040020

4,00

Le Magasinier :

Julien

Le Livreur :

JM Bézu

19.11.04 à 15:47

Consignor

COFRISSET
BP 125

69803 SAINT PRIEST CEDEX FR

Consigned to order of

B.N.I.CLM-ANTANANARIVO-MADAGASCAR
74 RUE DU 26 JUIN 1960 - BP 174

ANTANANARIVO

Notify address

SMEF
BP 4395
ROUTE CIGUE OUEST ANKADIMBAHOA
ANTANANARIVO - MADAGASCAR

Place of receipt

Ocean vessel

CMA CGM LICORNE

Port of loading

ROUEN

Port of discharge

TANATAVE

Place of delivery

TANATAVE

Marks and numbers

CDE 04/14-04/75(SGS)

SMEF MADAGASCAR



HESNAULT S.A.S.

Agence de :

HESNAULT S.A.S.
ROUTE DES ALIZÉS
76430 SANDOUVILLE

Consignor

COFRISSET
BP 125

69803 SAINT PRIEST CEDEX FR

Consigned to order of

B.N.I.CLM-ANTANANARIVO-MADAGASCAR
74 RUE DU 26 JUIN 1960 - BP 174

ANTANANARIVO

Notify address

SMEF
BP 4395
ROUTE CIGUE OUEST ANKADIMBAHOA
ANTANANARIVO - MADAGASCAR

Place of receipt

Ocean vessel

CMA CGM LICORNE

Port of loading

ROUEN

Port of discharge

TANATAVE

Place of delivery

TANATAVE

Marks and numbers

CDE 04/14-04/75(SGS)

SMEF MADAGASCAR

Number and kind of packages

1 PAQUET

Description of goods

SDC 2 CTS ACCESSOIRES POUR CHAMBRES

Gross weight

25 KGS

Measurement

0 M3 130

FROIDES FRIGORIFIQUES



HESNAULT S.A.S.

Agence de :

HESNAULT S.A.S.
ROUTE DES ALIZÉS
76430 SANDOUVILLE

according to the declaration of the consignor

Declaration of interest of the consignor
in timely delivery (Clause 6.2)

Declared value for ad valorem rate according to
the declaration of the consignor (Clauses 7 and 8)

The goods and instructions are accepted and dealt with subject to the Standard Conditions printed overleaf

Taken in charge in apparent good order and condition, unless otherwise noted herein, at the place of receipt for transport and delivery as mentioned above.

One of these Multimodal Transport Bills of Lading must be surrendered duly endorsed in exchange for the goods. In witness whereof the original Multimodal Transport Bills of Lading all of this tenor and date have been signed in the number stated below, one of which being accomplished the others to be void.

Freight amount 112,00 EUR + IFF 2,32 EUR

Freight payable at
AU DEPART

Place and date of issue
SANDOUVILLE LE 23.11.2004

Cargo Insurance through the undersigned

not covered Covered according to attached Policy

Number of Original FBL's

3 (THREE)

Stamp and signature

HESNAULT

Société par actions simplifiée
437 969 275 RCS Versailles
172 ROUTE CIRCULAIRE
ANTANANARIVO 101
MADAGASCAR

For delivery of goods please apply to:

172 ROUTE CIRCULAIRE
ANTANANARIVO 101
MADAGASCAR

according to the declaration of the consignor

Declaration of interest of the consignor
in timely delivery (Clause 6.2)

Declared value for ad valorem rate according to
the declaration of the consignor (Clauses 7 and 8)

The goods and instructions are accepted and dealt with subject to the Standard Conditions printed overleaf

Taken in charge in apparent good order and condition, unless otherwise noted herein, at the place of receipt for transport and delivery as mentioned above.

One of these Multimodal Transport Bills of Lading must be surrendered duly endorsed in exchange for the goods. In witness whereof the original Multimodal Transport Bills of Lading all of this tenor and date have been signed in the number stated below, one of which being accomplished the others to be void.

Freight amount 112,00 EUR + IFF 2,32 EUR

Freight payable at
AU DEPART

Place and date of issue
SANDOUVILLE LE 23.11.2004

Cargo Insurance through the undersigned

not covered Covered according to attached Policy

Number of Original FBL's

3 (THREE)

Stamp and signature

HESNAULT

Société par actions simplifiée
437 969 275 RCS Versailles
172 ROUTE CIRCULAIRE
ANTANANARIVO 101
MADAGASCAR



Société Générale de Surveillance S.A.

04/10/05

Page 1 de 1

DEMANDE DE VERIFICATION D'IMPORTATION

D.V.I No : TNR/2004/53095 Vérification : Inspection avant embarquement requise		Date Emission : 21/10/2004 Date Expiration : 21/04/2005																																																
Importateur NIF: 151 27 S.M.E.F QUEST - ANKADIMBAHOAKA - ROUTE DIGUE ANTANANARIVO - MADAGASCAR Personne contact : SERVICE IMPORT Tél.: 22 308 58/59/60 Fax: 22 280 93 E-mail : smef.secretariat@dts.mg		Exportateur COFRISET 9 RUE DU DAUPHINE BP 125 SAINT PRIEST - France Personne contact : M MICHAEL PERNIAS Tél.: 04 78 23 61 60 Fax: 33 4 78214543 E-mail :																																																
Transaction Contrat/Proforma No : 59481 Date : 19/10/2004 Incoterm : EXW Montant : 1 517,22 Monnaie : EUR Banque Commerciale : BANKIN'NY INDUSTRIA-CREDIT LYONNAIS Condition de paiement :		Déclaration Importateur Niveau commercial importateur : AUTRE Lien entre acheteur et vendeur ? : Non Lien influence le prix ? : Non Commissions : Royalties ou frais de licence : Assistance du vendeur : Produits revenant au vendeur :																																																
Détails Marchandises <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ligne S.H.</th> <th>Description</th> <th>Origine</th> <th>Quantité</th> <th>Unité</th> <th>P.U.</th> <th>Montant</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>40.1693.00 25M BOURRELET FERMOD</td> <td>FR</td> <td>****7,00</td> <td>UNI</td> <td>****69,40</td> <td>****485,80</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>40.1693.00 FERMETURE , 920 SANS SANS GACHE EP 120</td> <td>FR</td> <td>****8,00</td> <td>UNI</td> <td>****60,08</td> <td>****480,64</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>83.0140.00 GACHE STANDARD, N 3 DECAL 52/72</td> <td>FR</td> <td>****8,00</td> <td>UNI</td> <td>****11,18</td> <td>****89,44</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>85.1680.90 CORDON , RICA</td> <td>FR</td> <td>****2,00</td> <td>UNI</td> <td>****6,52</td> <td>****13,04</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>40.1693.00 CHARNIERE , 480-HP</td> <td>FR</td> <td>****7,00</td> <td>UNI</td> <td>****14,90</td> <td>****104,30</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>85.1680.90 RESISTANCE DAGARD</td> <td>FR</td> <td>****4,00</td> <td>UNI</td> <td>****86,00</td> <td>****344,00</td> </tr> </tbody> </table>		Ligne S.H.	Description	Origine	Quantité	Unité	P.U.	Montant	1	40.1693.00 25M BOURRELET FERMOD	FR	****7,00	UNI	****69,40	****485,80	2	40.1693.00 FERMETURE , 920 SANS SANS GACHE EP 120	FR	****8,00	UNI	****60,08	****480,64	3	83.0140.00 GACHE STANDARD, N 3 DECAL 52/72	FR	****8,00	UNI	****11,18	****89,44	4	85.1680.90 CORDON , RICA	FR	****2,00	UNI	****6,52	****13,04	5	40.1693.00 CHARNIERE , 480-HP	FR	****7,00	UNI	****14,90	****104,30	6	85.1680.90 RESISTANCE DAGARD	FR	****4,00	UNI	****86,00	****344,00
Ligne S.H.	Description	Origine	Quantité	Unité	P.U.	Montant																																												
1	40.1693.00 25M BOURRELET FERMOD	FR	****7,00	UNI	****69,40	****485,80																																												
2	40.1693.00 FERMETURE , 920 SANS SANS GACHE EP 120	FR	****8,00	UNI	****60,08	****480,64																																												
3	83.0140.00 GACHE STANDARD, N 3 DECAL 52/72	FR	****8,00	UNI	****11,18	****89,44																																												
4	85.1680.90 CORDON , RICA	FR	****2,00	UNI	****6,52	****13,04																																												
5	40.1693.00 CHARNIERE , 480-HP	FR	****7,00	UNI	****14,90	****104,30																																												
6	85.1680.90 RESISTANCE DAGARD	FR	****4,00	UNI	****86,00	****344,00																																												
Expédition Pays de provenance / Inspection : France Mode de transport : MARITIME Date embarquement prévue : 23/10/2004		Total FOB/EXW : ****1 517,22 Frêt : ****0,00 Assurance : ****0,00 Autres charges : ****0,00 Total : ****1 517,22																																																
Ceci confirme l'enregistrement de votre DVI No TNR/2004/53095 selon les données communiquées ci-dessus. SGS n'accepte pas responsabilité pour l'exactitude de ces données. La DVI a une durée de validité maximale de 6 mois.																																																		



Immeuble Ariane, Entrée C, 6^e
B.P. 1554, Antananarivo, Madagascar
Tel. : (261) 020 22 564 00 - 11 12 13
Fax : (261) 020 22 564 00

Prestat

NOM : FLORIS STATIONNAIRE INFORMATIQUE RUE

SOCIÉTÉ DE NOME EQUIPMENT FRIGORIFOR

R.P. 4395 ANTANANARIVO

L I G I	MARCHANDISES	UNITE	QUANTITE	IN FOR FACTURATION				AUTRES TRAIS	DATE	PAYS
				1 PCE	THS	1 FRS	DEV			
01	40 16 0200	PCE	7	6 393 128	169,80	EUR		0,00	10/04 02/05 250 250	
02	AUTRES OUTRAS CADUTCH VULCAN	PCE	8	6 395 228	460,61	EUR		0,00	10/04 10/05 250 250	
03	AUTRES OUTRAS CADUTCH VULCAN	PCE	8	1 177,020	89,44	EUR		0,00	10/04 10/05 250 250	
04	BARRELS 50L A METAUX CORNUNS	PCE	2	170,800	110,04	EUR		0,00	10/04 10/05 250 250	
05	BB 16 8090	PCE	4	527,540	344,01	EUR		0,00	10/04 10/05 250 250	
06	CHAUF-LAZZHER-HOPLONGEUR ELEC	PCE	3	1 037,560	120,10	EUR		0,00	10/04 10/05 250 250	
	AUTRES OUTRAS CADUTCH VULCAN	PCE							ITEM	
				19 564,514	1 514,20	EUR		1 517,22	EUR	
S O T C										
AUTORISATION				AUTORISE				MENTIONS		
PERMISABLES				MENTIONS				MENTIONS		
REF : 27750				REF : 27750				REF : 27750		
ACHAT DE DEVISER : MODALITES DE PAYER : BNP				DATE : 28/10/2004				MONTANT : 1 517,22		
MONTANT : 1517,22				MONTANT : 1 517,22				PAYER : BNP		
POUR COPIE CONFORME AUX DONNEES DE LA FS1 POUR COPIE CONFORME A LA FS1 EXISTANTE										
COMMUNIQUEES PAR LA BANQUE DATE : SACAE ET SIGNATURE										
DATE : SACAE ET SIGNATURE DE LA BANQUE MENTIONNÉE										
ATTENTION : LES MENTIONNES SUR L'APPROFONDI DE L'INSCRIPTION SUR LES SIGNATURES DES NOUVAUX SONT A INSCRIRE AU VERSO										
LA LISTE DES NE DOIT COMPOSER DE 5 A 10 SIGNATURES DE BANQUE										

FICHE STATISTIQUE D'IMPORTATION

BNI CREDIT LYONNAIS MADAGASCAR

Nom ou raison sociale
de l'importateur :

S. M. E.F.

Adresse :

BP. 4395 - Antananarivo - 101.

n° 04/08

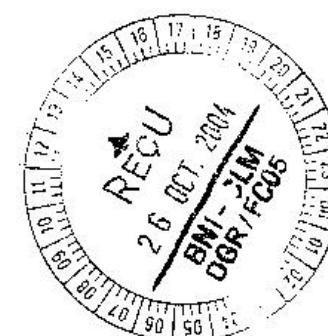
FILIERE : SILI

N° STATISTIQUE	04/08
BANQUE	BNI CLM
N° DOMICILIATION	
DATE DOMICILIATION	
DATE VALIDITE	

N° DÉCLINAISON D'ANCIÉNE	DÉSIGNATION DES MARCHANDISES	UNI- TÉ ME- SURE	QUANTITÉ	DEV DE PAIE- MENT	VALEUR FACTURATION EN DEVISES		DATE	PAYS	NOM ET ADRESSE FOURNISSEURS ÉTRANGERS
					FOB	AUTRES FRAIS			
					NATURE	MONTANT			
1 40169300	Boîte	PCB	07	EUR	185,30		10/04	02/05	200 200 COFRISET
2 40169300	Boîte	PCB	08	EUR	480,64				FRANCE
3 83014000	Boîte standard	PCB	03	EUR	88,44				
4 85168091	Carton RICA	PCB	02	EUR	13,64				
5 15168090	Carton	PCB	04	EUR	340,00				
6 40169300	Boîte	PCB	07	EUR	134,30				
14									
15									

Carré réservé aux autorisations pré-édictées	
N° Ligne, autorisation, date, cachet, signature.	
N° Ligne, autorisation, date, cachet, signature.	

Versement du droit Société de Contrôle	
Montant	Date
Cachet et signature de la BNI CLM	
SOCIÉTÉ MALAGAISE DE GESTION D'ÉQUIPEMENTS	
S. M. E. F.	
BP. 4395	
ANTANANARIVO	
RETOUR	
Contrat commercial	
Ref. et date du contrat commercial	
Modalités de paiement	
Montant demandé en devises (en lettres)	
Montant demandé en devises (en chiffres)	
Date	



ATTENTION : LES ZONES COULEURS NE DOIVENT COMPORTER NI NATURE NI SURCHARGE, SOUS PEINE DE NULLITÉ

DATE

BNI CREDIT LYONNAIS MADAGASCAR

TABLEAU RECAPITULATIF DES COTATIONS
REF.,,,, DU.,,,,

SMEF

« LE CLIENT EST ROI »

La SMEF, votre fidèle clientèle vous apprécie parmi tous les fournisseurs locaux et extérieurs car vous respectez :

- la qualité que nous désirons avoir
- le délai de livraison convenu

en tant que « fournisseur de qualité », nous comptons énormément sur votre collaboration pour faire preuve :

- d'un esprit commercial (prix raisonnable suivant les quantités commandées)
- une organisation commerciale (condition de paiement, mode de livraison...)
- une aptitude à prêter un concours technique
- une possibilité de service après vente
- une technicité
- une valeur humaine (probité)
- un respect des engagements contractés

Ainsi nous joignons à ce formulaire une évaluation des services que vous avez offerts afin de toujours garder confiance ou d'en apporter une amélioration.

Comptant sur votre compréhension, nous vous remercions à l'avance des décisions que vous allez prendre.

Le Directeur général

Signature

FICHE D EVALUATION

Fournisseur	
Adresse	
Périodicité : tous les ans	
Appels d'offre instance	
Nombre factures traitées	
Valeur factures reçues	
Valeur facture bon à payer (%)	
Engagement échéances :	
Prix de revient sur commande	
Escomptes obtenus	
Nombre commandes émises	
% commande urgente	
% commande avec retard	
nombre changement délai de	
livraison	
- origine interne	
- origine fournisseur	
nombre relances	
% commande avec relance	
nombre factures non réglées	
nombre litiges divers	
taux de qualité	
nombre de visite fournisseur	

A:COSP

Nous vous demandons par la présente de bien vouloir nous adresser votre meilleure offre, sous forme de FACTURE PROFORMA, pour la fourniture de :

- (1) une pasteurisation de lait de 300 litres (double parois)
- (1) une écrêmeuse de lait de 300 litres
- (1) un tank de refroidissement

Merci de nous préciser :

- Le délai de livraison
- Le colisage (poids et volume) sous emballage de chaque matériel
- La nomenclature douanière
- Le prix CIF Tananarive
- Votre mode de paiement

Dans l'attente de votre réponse.

Meilleurs salutations

DEMANDE D'APPROVISIONNEMENT N° „„,

DESIGNATION	REFERENCE	QUANTITE DEMANDEE	STOCK MINI	SERVICE DEMANDEUR :
				UTILISATEUR :
				OBJET DE LA DEMANDE:
				ADRESSE FOURNISSEUR:
DATE	Avis et signature CDS			OBSERVATIONS:
NOM DU DEMANDEUR				
SIGNATURE				DELAI :



SOCIETE MALGACHE D' EQUIPEMENTS

FRIGORIFIQUES

S.A. AU CAPITAL DE 108.000.000 FMG

QUEST ANKARIMBAHOAKA

B.P. 4395 - TÉL. 22 308-58-59-60

Fax: 22 280 93

ANTANANARIVO

Travaux : Installation pompe Salmson MULTI H 805

Dépannage : _____

Garantie : Oui Non

Observation:

ATTACHEMENT

Chef d'équipe **SMEF**

Client (Cachet et Signature)

RAPPORT

Pièces remplacées - fournitures diverses :

Pièces à remplacer :

Travaux effectués :

- Montage pompe
- branchement électrique
- Essais ok !

S.M.E.F.

INDUSTRIEL EN CHAUD ET FROID
BP 4395 - ANTANANARIVO 101
ROUTE DIGUE OUEST ANKADIMBAHOAKA
101 ANTANANARIVO

N° Siret : 109809
N.A.F. : 7182
N° intracommunautaire : 00015127

Téléphone : 22 30858/59/60
Télécopie : 22 280 93

Référence du fournisseur**AQUAMAD**

RUE RAINIVONINAHITRINARIKO
BP 688 ANKORONDRAO
101 ANTANANARIVO

Bon de commande

N° de Commande	Date
CL040158	20/09/04
Référence : STOCK	
Date de livraison souhaitée :	20/09/04

A livrer à
MAGASIN ROUTE DIGUE OUEST ANKADIMBAHOAKA BP 4395 101 ANTANANARIVO MADAGASCAR

Page : 1

Référence	Désignation	Qté	PU HT	REMISE	PU NET	Montant HT
ELAECE1C0110	CABLE ELECTRIQUE SEMI-RIGIDE 4X2.5	100,00	13 800.00	20%	11 040.00	1 104 000

Total Bon de livraison N° CL040158

100,00

1 104 000

Virement de dépôt à dépôt

S.M.E.F.

Gestion Commerciale 100 8.11

Date tirage : 09/11/04

à 08:29:06

Page : 1

N° de mouvement	Référence	Date	Dépôt origine	Dépôt destination
			ATELIER	MAGASIN
VD000390	SUPPORT CLIM	09/11/04		

Référence	Désignation	Qté	Prix unit. E/S	Montant
DVAUCT7D0050	DISQUE A TRONCONNER 230X3X22.2	-1,00	26 661.00	-26 661
DVAUCT7D0050	DISQUE A TRONCONNER 230X3X22.2	1,00	26 661.00	26 661
DVAUCT7D0070	DILUANT	-1,00	21 330.00	-21 330
DVAUCT7D0070	DILUANT	1,00	21 330.00	21 330
DVAUCT7M0020	MINIUM DE PLOMB	-1,00	28 515.00	-28 515
DVAUCT7M0020	MINIUM DE PLOMB	1,00	28 515.00	28 515
DVAUCT7P1200	PEINTURE A L'HUILE BLANC	-1,00	27 720.00	-27 720
DVAUCT7P1200	PEINTURE A L'HUILE BLANC	1,00	27 720.00	27 720
QUQUTO1T0040	TOLE PLANE NOIR 30/10 MM 1MX2M	-0,10	402 570.00	-40 257
QUQUTO1T0040	TOLE PLANE NOIR 30/10 MM 1MX2M	0,10	402 570.00	40 257

Total virement de dépôt N° VD000390

144 483

Pour BF N° 131

Spécimen



SOCIETE MALGACHE D'EQUIPEMENTS FRIGORIFIQUES

Ouest Ankadimbaoka
Route Digue
Boîte Postale 4395

ANTANANARIVO - MADAGASCAR

Téléphone: (261-20) 22.308.58 / 59 / 60

Fax: (261-20) 22.280.93

Téléc: SMEF 22335 MG

PROCES - VERBAL DE RECEPTION DU 24 Décembre 1998

DOSSIER : AFF N° : 98/406

OBJET: Fourniture et montage d'une chambre froide positive
Montage d'un climatiseur WINDOW reversible

CLIENT: MINAGRI

SITE D'INSTALLATION DU MATERIEL: NANISANA

- Essais SMEF effectués par Monsieur Norbert RAMANDANONARIVO
- Reception SMEF assistée par Monsieur Roger RAHARIJAONA
- Reception CLIENT assistée par Monsieur RASOARINORONIRINA Louise
Chef de laboratoire de semence

I- MONTAGE:

Une chambre froide positive modulable
Dimension 160x240x243cm
Un climatiseur WINDOW reversible

II- ATTESTATION CLIENT

Les essais de l'installation ont été terminés le 24 Décembre 1998. Nous avons assisté à leur réglage et avons constaté une température ambiante moyenne de . + 4°C,
(Marche : +5°C / Arrêt : +2°C)

III - DOCUMENT REMIS :

- Jeux de clefs pour la chambre et pour le coffret électrique
- Schéma électrique

IV-GARANTIE

Voir offre commerciale numéro 98/2206 du 06/06/97



FROID - MATERIEL DE GRANDE CUISINE - BOULANGERIE - CLIMATISATION - CHAUDIERE - TRAITEMENT D'EAU
SMEF SA au Capital de 108.000.000 Fmg - R.C. 7182 - N° Statistique 109.808

TRANSPORT MARITIME	
TC PERSONNALISES (empotage de vos mses dans votre TC en nos entrepôts)	
Cie MSC:	
Depuis FOB ports européens à bord navire Tamatave:	2020 €/20'
Depuis FOB ports européens à bord navire Tamatave:	4100 €/40'
(+ surcharge BAF en vigueur)	32 €/20'
(+assurance)	(+20%,au taux de 0,95%)
Cie CMA-CGM:	
Depuis FOB ports européens à bord navire Tamatave:	2020 €/20'
Depuis FOB ports européens à bord navire Tamatave:	4100 €/40'
(+ surcharge BAF en vigueur)	32 €/20'
(+assurance)	(+20%,au taux de 0,95%)
TC GROUPAGE MULTI-CLIENTS	
Qques soit la compagnie:	
Depuis FOB Rouen à bord navire Tamatave:	112€/m3
(+ surcharge BAF en vigueur)	Au prorata du volume
(+assurance)	(+20%,au taux de 0,95%)
MISE A FOB	
Pour les conteneurs PERSONNALISES	686,02€/20'
(qques soit la compagnie)	888 €/40'
Pour les TC Groupages MULTI-CLIENTS:	68,60 tonne

TRANSPORT AERIEN	
FRET AERIEN:	3,81€/kg
0 KG à 20KG:	76,22 €/kg
TAXE SURETE:	0,06 €/kg M/M 10,67 €
TAXE FUEL:	0,10 €/kg M/M 4,57 €
IRC:	0,12 €/kg M/M 6,00 €
ASSURANCE:	Cf et F +20% taux 0,45
Rapport poids volume:	1kg=6dm3
REVIENT MATERIEL HORS TRANSPORT	
POIDS (kg)	0
VOLUME (m3)	0
TRANSPORT MARITIME	
Surcharge BAF	
Assurance	
TRANSPORT AERIEN	
TAXE SURETE:	0 0,00
TAXE FUEL:	0 0,00
IRC:	0 0,00
ASSURANCE:	0 0,00
TOTAL TRANSPORT	
SOUS TOTAL TRANSPORT + REV MATERIEL	
Droit de douane	%
DD	0
TI	0
DA	0
TVA	0
DS	0
DOUANES	
SOUS TOTAL TRANSPORT + DOUANES	
FRAIS DE TRANSIT LOCAL	
MONTANT TOTAL	

RECAPITULATIF DEVIS

DECOMPOSITIONS DIVERSES	
Fournitures Diverses	
Autres	
TOTAL	0
Sous-Traitance Externe	
Electricité	
Calorifuge(FO)	
Génie Civil	
Gaines	
Autres	
TOTAL	0
Déplacement	
Voyage	
Frais de Déplac	
Autres	
TOTAL	0
Dépenses Diverses	
Bureau Chantier	
Vestiaires	
Container	
Téléphone	
Tirage Plans	
Manut : Rebouch	
Abonnement Info	
Location Matériel	
Externe (Véhicules)	
Location Matériel	
Interne (Outils)	
Autres	
TOTAL	0

N° Devis	Délai		
Affaire			
Client			
Activité			
Interlocuteur	Observat°		
DEPENSES MAIN D'OEUVRE			
Nature	Nb Hres	Taux Devis	Montant
Responsable d'Affaires		120 000	0
Encadrement Chantier		90 000	0
Etudes		70 000	0
Monteurs		37 500	0
Technicien/Frigoriste		70 000	0
Mise au Point/Technicien		70 000	0
Indemnité Journalière	Nb Pers	Nb Jours	
Local			5 000
Extérieur			
Responsable de Chantier		250 000	0
Chef d'Equipe		120 000	0
Monteur		90 000	0
Technicien		90 000	0
TOTAL MAIN D'OEUVRE			0
RECAPITULATIF DES DEPENSES			
Nature	Montant		
Fournitures Diverses	0		
Sous-Traitance Externe	0		
Déplacement	0		
Dépenses Diverses	0		
Transport/Taxes	0		
Douanes	0		
Frais de Transit Local	0		
TOTAL AUTRES DEPENSES	0		
MONTANT DE L'OFFRE			
PRIX DE REVIENT INTERMEDIAIRE			
Coefficient Diviseur sur MO	1	0	
Coefficient Diviseur sur Matière	1	0	
Compte PRORATA (Uniquement Faly)		0	
Commission	% 0	0	
PRIX DE VENTE TOTAL HT			
Remise Exceptionnelle	% 0	0	
PRIX DE VENTE TOTAL NET HT			
TVA 20%		0	
PRIX DE VENTE TOTAL TTC			
RESULTAT			
PRIX DE VENTE SOUHAITE (TTC)			

REC.

STRIEL EN CHAUD ET FROID
395 - ANTANANARIVO 101
TE DIGUE OUEST ANKADIMBAHOAKA
ANTANANARIVO

377 356 B DU 15-09-03
: 172 892 A DU 12-03-03
: 350/86 du 16-10-86 par FKAA
: 15127

Bon de commande interne CA040754

Antananarivo, le 18 novembre 2004

BIJOUTERIE MANDJEE

5 RUE RATSIMILAHO
ANTANINARENINA
101 ANTANANARIVO

RENCE

B.C N° :
SMEF N° :
ier N° : 04AC021077
ier suivi par : RANDRIANARISOA Sylvia

Lieu de livraison

BIJOUTERIE MANDJEE
5 RUE RATSIMILAHO
ANTANINARENINA
101 ANTANANARIVO

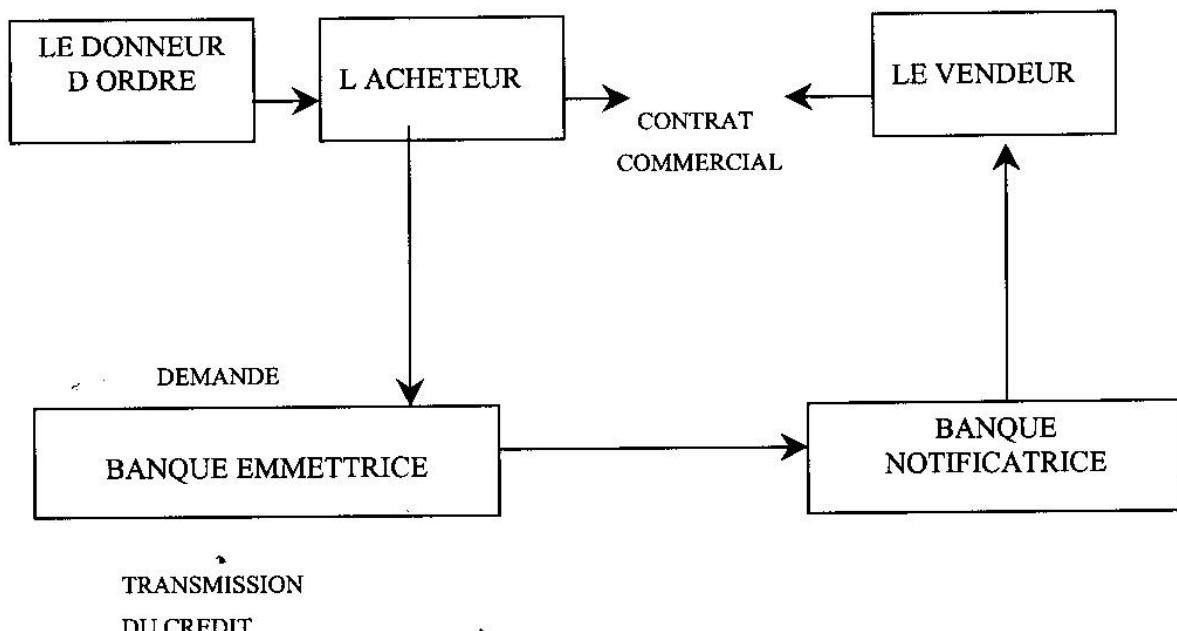
Page : 1

érence	Désignation	Qté	Conditionnement
TP5M0400	MANCHON REDUCTEUR PVC 20X25 Régularisation	1,00	Pièce

Total Bon de commande N° CA040754 1,00

Le Responsabl

L OUVERTURE D UN CREDIT SE SCHEMATISE COMME SUIT



Le banquier émetteur :

Doit analyser le risque sur son client

Peut prendre des garanties

— Gage de marchandise

— Blocage des fonds

Emet un crédit

— révocable

— irrévocable

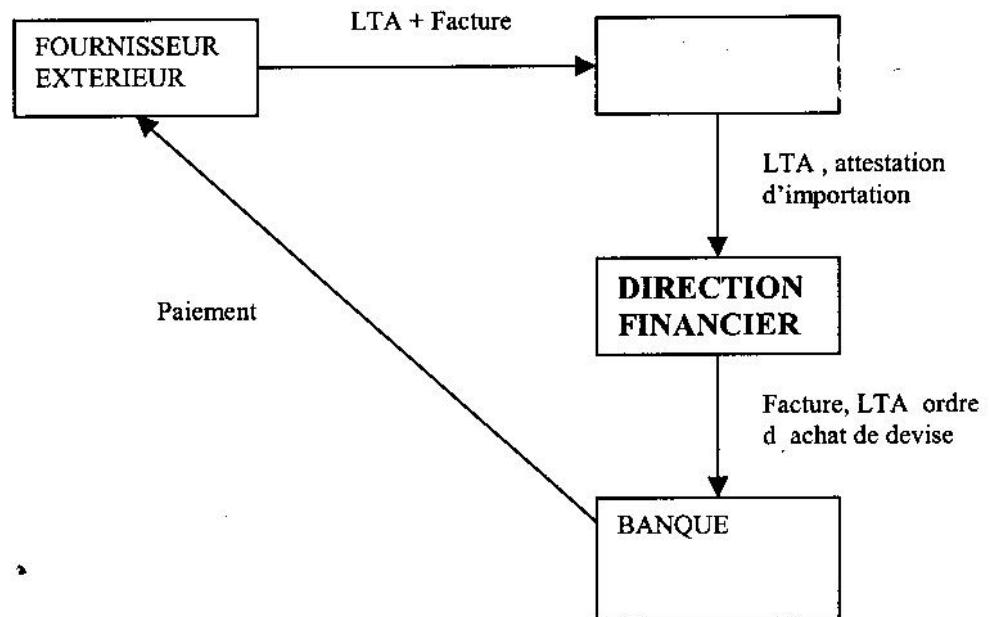
crédit notifié :

Pas d'engagement pour le banquier notificateur

Crédit confirmé :
Analyse du risque sur :
Banquier émetteur

et pays
prise d'engagement

SCHEMA DE DEROULEMENT du paiement par remise libre



...T.

STRIEL EN CHAUD ET FROID
395 - ANTANANARIVO 101
TE DIGUE OUEST ANKADIMBAHOAKA
ANTANANARIVO

377 356 B DU 15-09-03
172 892 A DU 12-03-03
350/86 du 16-10-86 par FKAA
15127

Bon de commande interne CA040754

Antananarivo, le 18 novembre 2004

BIJOUTERIE MANDJEE

5 RUE RATSIMILAHO
ANTANINARENINA
101 ANTANANARIVO

RENCE

B.C N° :
IMEF N° :
ier N° : 04AC021077
ier suivi par : RANDRANARISOA Sylvia

Lieu de livraison

BIJOUTERIE MANDJEE
5 RUE RATSIMILAHO
ANTANINARENINA
101 ANTANANARIVO

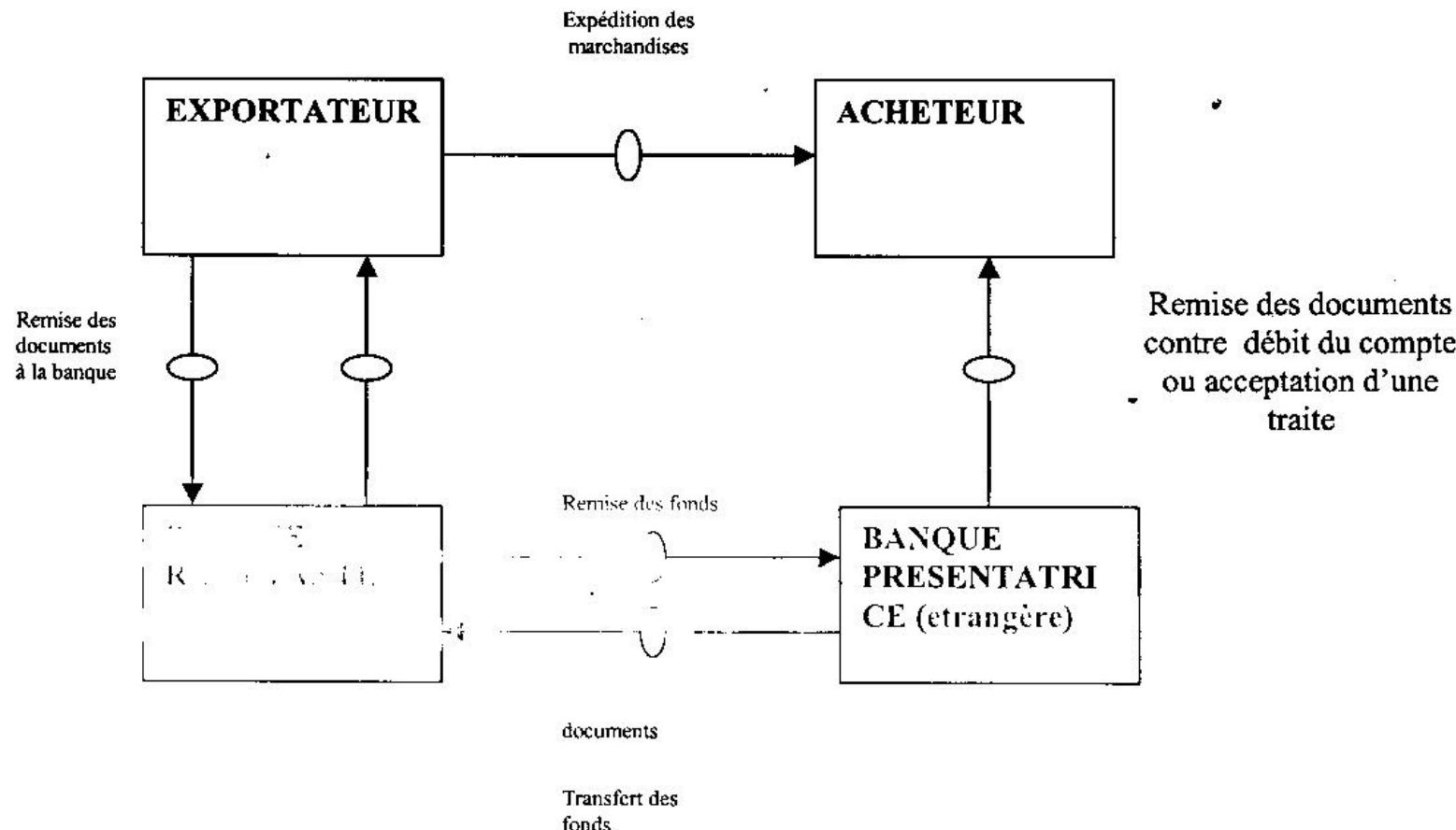
Page : 1

érence	Désignation	Qté	Conditionnement
TP5M0400	MANCHON REDUCTEUR PVC 20X25 Régularisation	1,00	Pièce

Total Bon de commande N° CA040754 1,00

Le Responsabl

SCHEMA DE DEROULEMENT D UNE REMISE DOCUMENTAIRE



LISTES DES FIGURES

- Figure 1 : Droite de régression
- Figure 2 : Cycle de vie d'un produit
- Figure 3 : Evolution du chiffre d'affaires mensuel de l'année 2004 (janvier – octobre)
- Figure 4 : Evolution du chiffre d'affaires des trois dernières années
- Figure 5 : Part de marché
- Figure 6 : Emission et circulation de la FSI

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1 : Effectif du personnel

Tableau 2 : Chiffre d'affaires en millier de francs Janvier-Octobre

Tableau 3 : Extrait du budget 2004 en publicité, cadeaux à la clientèle

Tableau 4 : Tableau de calcul pour la détermination de la régression

Tableau 5 : Tableau prévisionnel de vente comptoir pour 2005

Tableau 6 : Budget par produit magasin

Tableau 7 : Budget par produit service achat

TABLES DES MATIERES

	<i>Pages</i>
SOMMAIRES	
LISTE DES ABREVIATIONS	
AVANT PROPOS	
REMERCIEMENTS	
 INTRODUCTION	 1
 PARTIE 1/ GENERALITE SUR LA SOCIETE ET LA GESTION COMMERCIALE	 3
 1- 1- PRESENTATION GENERALE DE LA SMEF	 4
1-1-1- FICHE D'IDENTITE	4
1-1-2- HISTORIQUE	4
1-1-3- LES GRANDS CENTRES D'ACTIVITES DE LA SMEF	5
1-1-3-1- VENTE AU COMPTOIR	5
1-1-3-2- VENTE ATELIER	5
1-1-3-3- VENTE AFFAIRES	6
1-1-3-4- VENTE ATELIER CENTRE DE MAINTENANCE	6
 1- 2 - LA GESTION COMMERCIALE DE LA SMEF	 7
1-2-1- LES OPERATIONS DE VENTE	7
1-2-1-1- VENTE AU COMPTOIR	7
1-2-1-2- LA « VENTE AFFAIRE » SANS INSTALLATION	8
1-2-1-3- LA « VENTE AFFAIRE » AVEC INSTALLATION	9
1-2-1-4- LA « VENTE ATELIER » SIMPLE INTERVENTION	10
1-2-1-5- LA « VENTE ATELIER » CENTRE DE MAINTENANCE	10
1-2-2- LES OPERATIONS D'ACHAT	10
1-2-2-1- ACHATS LOCAUX	10
1-2-2-2- ACHATS IMPORTS	11
 1-3- THEORIE GENERALE SUR LA GESTION COMMERCIALE	 13
1-3-1- LE SERVICE VENTE	13

1-3-1-1- LA PREVISION DES VENTES	13
1-3-1-2- LES TECHNIQUES DE PREVISION	14
<u>1-3-1-2-1- LES TECHNIQUES QUALITATIVES</u>	14
<u>1-3-1-2-2- LES METHODES D'EXTRAPOLATION</u>	14
1-3-1-3- MECANISME D'UNE VENTE	15
<u>1-3-1-3-1- LA COLLECTE DES COMMANDES</u>	15
<u>1-3-1-3-2- L'EXAMEN CRITIQUE DE LA</u>	
COMMANDÉ RECUE	16
<u>1-3-1-3-3- LA LIVRAISON</u>	16
<u>1-3-1-3-4- LE SERVICE APRES VENTE</u>	17
<u>1-3-1-3-5- LE PROLONGEMENT DE L'ACTE DE VENTE</u>	17
1-3-1-4- L'ANALYSE DES VENTES	18
<u>1-3-1-4-1- PAR CA</u>	18
<u>1-3-1-4-2- PAR PRODUITS</u>	18
<u>1-3-1-4-3- ANALYSE PAR DISTRIBUTION</u>	19
 1-3-2-LE SERVICE ACHATS	19
1-3-2-1- NOTION D'ACHAT	19
<u>1-3-2-1-1- DEFINITION DE LA FONCTION ACHAT</u>	19
<u>1-3-2-1-2- LES CRITERES D'ACHATS</u>	19
1-3-2-2- LES COMPOSANTS DE L'ACHAT	20
<u>1-3-2-2-1- LA PREVISION DE L'ACHAT</u>	20
<u>1-3-2-2-2- LE STOCK</u>	22
1-3-2-3- LE MECANISME D'UN ACHAT	25
<u>1-3-2-3-1- ETABLISSEMENT D'UNE DOCUMENTATION</u>	25
<u>1-3-2-3-2- LA DETECTION D'UN BESOIN D'ACHAT</u>	25
<u>1-3-2-3-3- LA PREPARATION D'UN ACHAT</u>	25
<u>1-3-2-3-4- LA SURVEILLANCE DE LA COMMANDE</u>	
EN COURS	26
<u>1-3-2-3-5- LA RECEPTION DES MARCHANDISES</u>	27
<u>1-3-2-3-6- LA VERIFICATION ET TRAITEMENT</u>	
DE LA FACTURE	27

PARTIE 2/ POSITION DU PROBLEME	29
2-1- PROBLEMES LIES AUX RESSOURCES HUMAINES	30
2-1-1- EN MATIERE D'ORGANISATION EN GENERALE	30
2-1-1-1- PRESENTATION DE L'ORGANIGRAMME DE LA SMEF	30
2-1-1-2- PROBLEMES AU NIVEAU DE LA REPARTITION DES TACHES	31
2-1-1-2-1-DIRECTION GENERALE	31
2-1-1-2-2-DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE	31
2-1-1-2-3-DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES	32
2-1-1-2-4-DIRECTION COMMERCIALE	32
2-1-1-2-5-BUREAU D'ETUDES	33
2-1-1-2-6-GESTIONNAIRES DES AFFAIRES	33
2-1-1-2-7-GESTIONNAIRE DE STOCK – MAGASIN	34
2-1-1-2-8-ATELIER	34
2-1-1-2-9-RECOUVREMENT/ CAISSIER	35
2-1-1-2-10-ATTACHEE DAF	35
2-1-1-2-11-COMPTABILITE	36
2-1-1-3- FACTEURS DE DEMOTIVATION DU PERSONNEL	36
2-1-1-3-1- STYLE DE MANAGEMENT	36
2-1-1-3-2- REMUNERATION	37
2-1-1-3-3- COMPETENCE – FORMATION	38
2-1-1-3-4- SECURITE – ERGONOMIE	38
2-2- PROBLEMES LIES AUX RESSOURCES MATERIELLES	40
2-2-1- MOYEN DE COMMUNICATION :	
TEL – FAX – INTERNET	41
2-2-2- MOYEN DE DEPLACEMENT	42
2-2-3- ORDINATEUR – LOGICEL	42
2-3- PROBLEMES LIES AUX RESSOURCES FINANCIERES	43

2-4- SYNTHESE DU PROBLEMES	45
2-4-1- POINTS FORTS	45
2-4-2- POINTS FAIBLES	47
2-4-2-1- AU NIVEAU DE LA VENTE DE LA SOCIETE	47
2-4-2-2- AU NIVEAU DES ACHATS DE LA SOCIETE	48
 PARTIE 3 – PROPOSITION DE SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS	53
 3-1- ACTION SUR LA GESTION COMMERCIALE	54
3-1-1- ACTION SUR VENTE DE LA SOCIETE	54
3-1-1-1- LA PROMOTION DE VENTE	54
<u>3-1-1-1-1- DEFINITION</u>	54
<u>3-1-1-1-2- OBJECTIF ET TECHNIQUE DE PROMOTION DE VENTE</u>	54
<u>3-1-1-1-3- ELABORATION D'UNE CAMPAGNE PUBLICITAIRE</u>	58
3-1-1-2- STRATEGIE DE DETERMINATION DES PRIX	58
<u>3-1-1-2-1- REMISE POURCENTAGE</u>	58
<u>3-1-1-2-2- PRIX SPECIAL</u>	58
<u>3-1-1-2-3- PRIX SPECIAL NOUVEAUTE</u>	59
<u>3-1-1-2-4- PRIX SPECIAL MIS EN SITUATION</u>	59
<u>3-1-1-2-5- PRIX BARRE</u>	59
<u>3-1-1-2-6- PRIX COUTANT</u>	59
<u>3-1-1-2-7- PRIX SPECIAL PACK</u>	59
3-1-2- ACTION SUR L'OPERATION D'ACHAT	59
3-1-2-1-PROPOSITION D UN SCHEMA D UN PROCESSUS D ACHAT	59
3-1-2-2- PREVISION D'ACHAT	60

3- 2- ACTION AU NIVEAU DE L'ORGANISATION INTERNE	64
3-2-1- ETABLISSEMENT D'UN MANUEL DE PROCEDURE COMMERCIALE	64
3-2-1-1-ESQUISSE D UNE PROCEDURE DE VENTE	64
3-2-1-1-1- VENTE COMPTOIR	64
3-2-1-1-2- VENTE AFFAIRE SANS ET AVEC INSTALLATION	65
3-2-1-1-3- VENTE ATELIER	70
3-2-1-1-4- CONTRAT DE MAINTENANCE	72
3-2-1-2-ESQUISSE D UNE PROCEDURE D'ACHAT	74
3-2-1-2-1- DETERMINATION D'UN BESOIN	74
3-2-1-2-2- VERIFICATION DU BESOIN	74
3-2-1-2-3- L'EVALUATION DES FOURNISSEURS	74
3-2-1-2-4- RECEPTION DE LA LIVRAISON	75
3-2-1-2-5- TRAITEMENT DE LA FACTURE ET PAIEMENT DES FOURNISSEURS	75
3-2 2-REPARTITION DES TACHES	76
3-2-2-1- PROPOSITION DE STRUCTURE	76
3-2-2-1-1- ORGANIGRAMME	76
3-2-2-1-2- ATTRIBUTION	77
3-2-2-2- MOTIVATION	78
3-3- RESULTATS ATTENDUS	81
3-3-1- LA QUALITE	81
3-3-1-1- SUR LE PLAN FINANCIER	81
3-3-1-2- SUR LE PLAN ORGANISATIONNEL	82
3-3-2- COMPETITIVITE	83
CONCLUSION	84
ANNEXES	
LISTES DES FIGURES	
TABLE DES MATIERES	
BIBLIOGRAPHIES	

BIBLIOGRAPHIE

Bruel Olivier

POLITIQUE D'ACHAT ET GESTION DES APPROVISIONNEMENTS
paris DUNOD 1991

BRANCHARD, Bernard et Jacques

Le Plublicator –
Paris, Dalloz – 4ème édition – 1993- 606 pages

Hellriegel – Slocum – Woodman

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS
1ère édition – 9ème tirage 2002 693 pages

Cecile DEJOUX

GESTION DE LA COMPETENCE AU CŒUR DE L'ENTREPRISE
édition d'organisation 2001 348 : pages

Yves CHIROUZE,

LE MARKETING : Le choix des moyens de l'action commerciale
Paris, Chitard et Associés – 1986 – tome 2

LUCAS H C (1986),in Davis,

« système d'information pour le management » 175 pages

P ROUSSEL (1996)

Rémunération, motivation, satisfaction au travail
ECONOMICA 165 pages

BOUQUIN H. (1992)

La maîtrise du budget dans l'entreprise
Edicef / Aupelf 113 pages

WESTPHALEN, Marie Hélène
LE COMMUNICATOR
PARIS DUNOD 1989 307 pages

Yves CHIROUZE,
Le marketing stratégique
Poitiers, Ellipses, 1995 – 222 pages

Jean Paul HEYRONNEINC (1994)
Le management de l'environnement dans l'entreprise
Paris AFNOR 213

Support de cours gestion commerciale CNTEMAD

RAZAFIMBELO Florent
Support de cours : gestion prévisionnelle 04^{ème} année gestion par monsieur

GARANT. M . SCIEUR
Organisation et système de formation

Site internet :

- www.sciencesdegestion.com
- www.deboeck.be