

LISTE DES ABREVIATIONS

| | |
|---------|--|
| 5M | : Matière, Main d'œuvre, Matériel, Méthode, Milieu |
| ACC | : Agent du service Achat |
| ADAV | : Adjoint du directeur approvisionnement |
| BCE | : Bon de Commande Externe |
| BL | : Bon de livraison |
| BR | : Bon de réception |
| COM | : Commerciaux |
| COS | : Cosmétique |
| CUP | : Centres d'unités de production |
| DACL | : Direction Audit Contrôle Logistique |
| DAF | : Direction Administratif et Financière |
| DAV | : Direction approvisionnement |
| DG | : Directeur Général |
| DSP | : Direction Site de Production |
| EMA | : Ecart moyen absolu |
| EQM | : Erreur quadratique moyenne |
| FARE | : Faisabilité, Acceptabilité, Rentabilité et Efficacité |
| FIM | : Foire Internationale de Madagascar |
| FNFP | : Fiche de Négociation des Fournisseurs Proposés |
| FPF | : Fiche de Proposition de Fournisseur |
| G. | : Gélule |
| ISN | : Instituts de soins naturels |
| JAT | : Juste à temps |
| OP | : Ordre de production |
| OSTIE | : Organisation Sanitaire Tananarivienne Interentreprises |
| OVA | : Opération à valeur ajoutée |
| PDG | : Président Directeur Général |
| PV | : Procès verbal |
| QQOQCP | : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? |
| S.A.R.L | : Société à responsabilité limité |
| SACL | : Service Audit Contrôle Logistique |

SALAMA : Centrale d'achats de médicaments Essentiels et Matériel Médical de Madagascar

DMAIC : Définir Mesurer Analyser Améliorer Contrôler

SD : Signal de dérive

SWOT : Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threaten

TICS : Technologies de l'information et de communication

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| <u>Tableau 1:</u> Liste des fournisseurs..... | 8 |
| <u>Tableau 2:</u> Résumé des activités des CUP..... | 12 |
| <u>Tableau 3 :</u> Chronogramme d'activités..... | 24 |
| <u>Tableau 4:</u> Classement des informations par sources, par méthodes de collecte, et par département..... | 28 |
| <u>Tableau 5:</u> Prévision globale de la production 2011..... | 39 |
| <u>Tableau 6:</u> Prévision de production 2011 selon la loi de Pareto..... | 40 |
| <u>Tableau 7:</u> Ordonnancement de la production..... | 40 |
| <u>Tableau 8:</u> Production global 2011..... | 41 |
| <u>Tableau 9:</u> Production selon la règle de 80/20..... | 41 |
| <u>Tableau 10:</u> Ventes des produits finis global..... | 43 |
| <u>Tableau 11:</u> Ventes des produits finis selon la loi de Pareto..... | 44 |
| <u>Tableau 12:</u> Analyse des problèmes de rupture des matières premières par la méthode QQOQCP..... | 45 |
| <u>Tableau 13:</u> Analyse des problèmes de rupture des produits finis et de suivi des commandes clients par la méthode QQOQCP..... | 48 |
| <u>Tableau 14:</u> Rupture des produits finis 2011..... | 50 |
| <u>Tableau 15 :</u> Mise en évidence des tendances lourdes..... | 52 |
| <u>Tableau 16:</u> Variations des ventes des produits finis global 2011..... | 54 |
| <u>Tableau 17:</u> Variation des ventes des produits finis selon la loi de Pareto..... | 55 |
| <u>Tableau 18:</u> Ecart entre prévision et quantité réelle produite..... | 57 |
| <u>Tableau 19:</u> Interprétation de l'EMA ou l'EQM..... | 58 |
| <u>Tableau 20:</u> Mise en évidence des forces et faiblesses par fonctions..... | 60 |
| <u>Tableau 21:</u> Mise en évidence des opportunités et menaces par rubriques..... | 64 |
| <u>Tableau 22:</u> Catalogue de solutions..... | 67 |
| <u>Tableau 23:</u> Grille multicritère..... | 74 |

LISTE DES ILLUSTRATIONS

| | |
|---|----|
| <u>Figure 1:</u> Processus de production..... | 11 |
| <u>Figure 2:</u> Interface graphique du NORMA..... | 13 |
| <u>Figure 3:</u> Interface graphique du tableau de bord..... | 14 |
| <u>Figure 4:</u> Procédure de création de l'OP..... | 14 |
| <u>Figure 5:</u> Grille d'analyse de l'entreprise comme chaîne d'activités sources de valeur ajoutée..... | 22 |
| <u>Figure 6:</u> Les étapes de la méthode FARE..... | 27 |
| <u>Figure 7:</u> Traitement des informations..... | 29 |
| <u>Figure 8:</u> La chaîne d'Approvisionnement de l'HOMEOPHARMA..... | 32 |
| <u>Figure 9:</u> Diagramme d'Ishikawa - Les problèmes de production..... | 51 |
| <u>Graphique 1:</u> Tendance des ventes globales 2011..... | 55 |
| <u>Graphique 2:</u> Tendance des ventes selon la loi de Pareto..... | 56 |

SOMMAIRE

| | |
|---|-------------|
| REMERCIEMENTS..... | i |
| AVANT PROPOS..... | ii |
| RESUME..... | iii |
| ABSTRACT..... | iii |
| LISTE DES ABREVIATIONS..... | iv |
| LISTE DES TABLEAUX..... | vi |
| LISTE DES ILLUSTRATIONS..... | vii |
| SOMMAIRE..... | viii |
| INTRODUCTION..... | 1 |
| <i>I. CADRE D'ETUDE.....</i> | 4 |
| CHAPITRE 1 : HOMEOPHARMA | 4 |
| Section 1 : Description de l'entreprise..... | 4 |
| Section 2 : Organisation de l'entreprise..... | 9 |
| CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE | 17 |
| Section 1 : Gestion des risques | 17 |
| Section 2 : Gestion des opérations | 21 |
| CHAPITRE 3 : APPROCHE METHODOLOGIQUE | 24 |
| Section 1 : Compte-rendu global du stage | 24 |
| Section 2 : Méthodologie | 25 |
| Section 3 : Cadre pratique..... | 27 |
| <i>II. ANALYSE CRITIQUE DE L' EXISTANT.....</i> | 31 |
| CHAPITRE 1 : ANALYSE DES PROBLEMES LIES AUX OPERATIONS AU NIVEAU DU SITE DE PRODUCTION (approvisionnement, production, magasin produits finis)..... | 31 |
| Section 1 : Présentation des données | 31 |
| Section 2 : Analyse critique et interprétations | 45 |
| CHAPITRE 2 : ANALYSE SWOT | 60 |
| Section 1 : Forces et Faiblesses | 60 |
| Section 2 : Opportunités et Menaces | 63 |
| <i>III. PROPOSITION D'AMELIORATION.....</i> | 67 |
| CHAPITRE 1 : RECOMMANDATIONS..... | 67 |
| Section 1 : Catalogue des solutions | 67 |
| Section 2 : Choix de la solution prioritaire | 73 |

| | |
|--|-----------|
| CHAPITRE 2 : EVALUATION SYNTHETIQUE | 77 |
| Section 1 : Inconvénient | 77 |
| Section 2 : Avantages de la solution retenue | 77 |
| CONCLUSION GENERALE | 79 |
| ANNEXES | |
| REFERENCES | |

INTRODUCTION

Madagascar¹, terre bénie de Dieu avec la richesse de sa flore endémique, offre ses plantes aromatiques et médicinales estimées à 12000 espèces ; l'une des flores la plus riche et la plus diversifiée au monde. La Grande île, c'est bien connu, est le pays des " fanafody " et des " tambavy ", ces remèdes naturels et tisanes aux multiples vertus. Les Malagasy se soignent avec la nature, ayant appris au fil des siècles à connaître les principes actifs présents dans les innombrables plantes médicinales, parfois uniques au monde, poussant dans le pays. Chaque région de Madagascar possède une pharmacopée traditionnelle qui lui est propre. Le terroir est très important pour les plantes médicinales. De plus, les Malagasy vivent avec les plantes, communiquent avec elles comme si elles avaient une âme : l'utilisation des plantes à des fins curatives a longtemps été associée aux pratiques magico-religieuses. En effet, il faut reconnaître que certaines plantes ont fait l'objet de découvertes troublantes de la part des chercheurs. Ainsi la pervenche de Madagascar, par exemple, peut avoir des principes actifs différents à chaque niveau d'extraction. " Connue pour le traitement de certains cancers, l'extrait de pervenche se révèle efficace contre les maladies cardiaques à la septième extraction." L'exploration scientifique des plantes malgaches n'a pas livré tous ses secrets. A travers le pays, des milliers d'autres plantes sont utilisées traditionnellement depuis toujours pour soulager petits et grands maux quotidiens. Toutefois, la valorisation de ces plantes ne s'arrête pas à cette utilisation traditionnelle.

Des entreprises de transformation de ces plantes médicinales font leur apparition au niveau national. Parallèlement, plusieurs sociétés spécialisées dans la commercialisation de produits à base de plantes se sont développées. La prolifération de ces entreprises est due en partie aux différentes difficultés rencontrées pour les médicaments importés. Selon le rapport de la Banque mondiale du juin 2010 sur le secteur de la santé à Madagascar, la disponibilité de médicaments pose un réel problème. Il a révélé que tous les centres de santé ont rapportés des pénuries bien que seuls quelques centres de santé aient vécu des ruptures de stock, la durée de la pénurie a atteint trois mois.

HOMEOPHARMA, une société établie à Antananarivo depuis une dizaine d'années, figure parmi ces entreprises. Elle utilise déjà actuellement 1500 plantes dans ses produits.

¹ www.madagascar-homeopharma.mg

L'activité de l'entreprise est un exemple du moteur de l'industrie puisqu'elle permet de développer d'autres types d'industries. Les intérêts de l'entreprise ne se limitent pas seulement au plan économique mais sont également importants au niveau social. Depuis la création, l'entreprise a généré plus de 400 emplois directs auxquels il convient d'ajouter tous les emplois induits.

Malgré la place qu'occupe l'HOMEOPHARMA sur le plan économique et social, elle rencontre des problèmes au niveau de la fabrication de ses produits pharmaceutiques. Au cours de l'étude menée au niveau du site de production, des indicateurs, relatifs à l'approvisionnement, à la production et à la gestion du magasin de produits finis, ont été relevés. La fréquente rupture des matières premières indique que le premier problème réside au niveau de l'approvisionnement. Les pannes, les dysfonctionnements, les anomalies et les aléas engendrent des problèmes au sein de la production. De plus, la capacité de production pour l'étiquetage constitue un autre élément de problème. Enfin, au niveau du magasin de produits finis se concentrent les problèmes engendrés par la rupture de stock et le manque du suivi des commandes des clients.

Ces éléments de constat, au niveau du site de production, constituent des risques pour l'entreprise. En effet, leur existence pourrait entraîner des conséquences susceptibles d'affecter les objectifs tels que : délais, coûts, technique et qualité. Ainsi, la problématique est la suivante: *comment gérer les risques liés aux opérations (Approvisionnement, production, Magasin produits finis) au sein du site de production à court et à long terme?*

L'objectif global de l'étude est donc de maîtriser les risques liés aux opérations de fabrication des produits pharmaceutiques.

De cet objectif global sont tirés des objectifs spécifiques, à savoir : la maîtrise des contraintes de lancement des commandes des matières premières en vue du respect des délais, de la minimisation des coûts de transport et de la proportionnalité des commandes ; la résolution des problèmes de la ligne de production (aléas, anomalies, pannes, dysfonctionnements, planning, capacité de production) dans le but de minimiser les retards ainsi que les coûts de production et de réaliser un gain de productivité

la résolution des problèmes de communication entre les intervenants de sorte que les délais puissent être respectés, que l'on puisse minimiser les coûts de préparation et de transport et obtenir une continuité dans le travail.

Cependant, ces objectifs ne pourront être atteints que dans l'hypothèse où

- le lancement des commandes se fait avec le minimum de contraintes ;
- les aléas, anomalies, pannes, dysfonctionnements sont réduits ;
- les informations sont fluides.

Dans cette étude, quatre méthodes ont été utilisées : QQOQCP, 5M, SWOT, FARE. La première méthode traitera les problèmes de rupture de matières premières et produits finis. La méthode des 5M, quant à elle, sera utilisée pour les problèmes de production. La troisième méthode, SWOT, mettra en évidence les forces et les faiblesses mais aussi les opportunités et menaces pour l'entreprise et la dernière méthode est utilisée pour le choix de la solution prioritaire. Ainsi, ce document se subdivisera en trois parties :

Tout d'abord une partie dite cadre d'étude comprend trois chapitre. Elle traitera les intrants de ce travail. En premier lieu, la présentation de l' HOMEOPHARMA et l'environnement sectoriel, ainsi que de son organisation. Dans cette partie est relaté aussi un cadre théorique relatif à la gestion des risques et des opérations. En dernier lieu, la méthodologie comportant le calendrier de stage, les acquis humains et techniques, les moyens et matériels nécessaires pour la réalisation de l'étude.

Dans la deuxième partie se déroule l'analyse critique de la situation existante. Elle comporte deux chapitres. Le premier consiste à l'analyse des problèmes liés aux opérations au niveau du site de production. Le deuxième contient l'analyse SWOT.

Enfin, la troisième partie intitulée proposition d'amélioration qui apportera le catalogue des solutions aux problèmes identifiés et la proposition d'une solution de progrès permanent en matière de gestion des risques liés aux opérations pour le site de production. La conclusion résumera ce travail et répondra à la question problématique du début.

PARTIE I : CADRE D'ETUDE

PARTIE I : CADRE D'ETUDE

Cette partie comprend trois chapitres. La description de l' HOMEOPHARMA et de son environnement, ainsi que de son organisation seront abordées en premier lieu. Ensuite, est présenté le cadre théorique relatif à la gestion des risques et des opérations. Le dernier chapitre comporte la méthodologie incluant le calendrier de stage, les acquis humains et techniques, les moyens et matériels nécessaires pour la réalisation de l'étude.

CHAPITRE 1 : HOMEOPHARMA

Dans un premier temps, l'entreprise qui a fait l'objet de l'étude, connue sous la dénomination « HOMEOPHARMA. » est décrite. Cette description est suivie par l'organisation fonctionnelle et technique de la société.

Section 1 : Description de l'entreprise

La description de HOMEOPHARMA permet, avant tout, de connaître l'entreprise mais aussi de mieux situer l'étude par rapport aux points qui y sont mentionnés.

HOMEOPHARMA est un établissement pharmaceutique agréé par le ministère de la santé. Elle possède les certifications Ecocert International et le Label « Nature » de l'Université de Rutgers (USA).

1.1 Présentation physique, juridique et commerciale

Les renseignements qui suivent caractérisent la présentation physique de l'entreprise.

Identité : HOMEOPHARMA

Siège social : Lot II M 80 bis Antsakaviro

Boite postale : 8530- Antananarivo 101

Téléphone : (+261) 20 22 269 34

Email : homeo@homeoparma.mg

Site Web : www.madagascar-homeopharma.com

Les points suivants constituent la présentation juridique et commerciale de la société.

Statut juridique : Société privé

Forme juridique : Société à responsabilité limité (S.A.R.L)

Capital : 50.000.000 Ariary

Numéro statistique : 51321 111992 000096

Numéro d'identification fiscale : 105014889

Carte d'immatriculation fiscale : 017407 1/DG MB du 08/06/2010

1.2 Historique²

Fondé en 1992 par RATSIMIVONY Jean-Claude et son épouse, respectivement Docteurs en Psychologie et Sciences Cognitives et en Pharmacie, HOMEOPHARMA propose des produits et remèdes, utiles et pratiques, entièrement naturels, sans aucun additif de synthèse, contribuant à la santé et au confort de la vie quotidienne.

En 1995, le site de production a été installé à Antsakaviro avec seulement deux chambres.

En 1997, L'entreprise offrait 50 types de produits et procérait à la création du service Huiles essentielles et plantes médicinales, Service Cosmétique et Laboratoire HOMEOPHARMA.

En 1999, le rythme de production s'améliorait, avec l'augmentation de l'offre à 90 types de produits et l'agrandissement du local à trois chambres.

En 2000, l'entreprise lançait des produits homéopathiques et créait un magasin de stockage. Une hausse de vente de 80% en 2001-2002 a été constatée.

En 2004, le site de production a été délocalisé à Ilafy, le rythme de production annuelle était de 30% à 40%.

En 2009, la crise a bouleversé les activités de l'établissement et une part des employés, ayant été en chômage technique ; puis le site de production est déplacé à Manakambahiny.

Actuellement, avec plus de 400 employés répartis entre les différentes directions, HOMEOPHARMA se place au meilleur rang parmi les établissements pharmaceutiques exploitant à Madagascar.

1.3 Activités et objectifs

HOMEOPHARMA est spécialisée dans la phytothérapie, l'aromathérapie, la médecine traditionnelle innovée et l'homéopathie.

L'activité industrielle de transformation exige de l'entreprise la réalisation des fonctions suivantes :

- Approvisionnement en matières premières sur le marché local
- Importation des équipements utiles à la production et d'autres matières premières;
- Réalisation des produits proprement dite ;
- Distribution des produits finis sur le marché local ;

² www.madagascar-homeopharma.mg

- Exportation des produits finis à destination directe des clients étrangers.

A part l'activité de production et de distribution, d'autres activités viennent s'ajouter. En effet³, elle dispense périodiquement dans ses centres, des formations pour les professionnels de la santé et pour les thérapeutes mais aussi pour le public intéressé. Actuellement, conscient du changement des comportements des consommateurs dans la prise en charge de leur bien-être, elle aborde aussi le tourisme mais sous un autre angle, avec une vision totalement différente, comme un nouveau produit du 21ème siècle. Le tourisme comme un nouvel art de vivre : voyager, découvrir et se ressourcer pour le bien-être. HOMEOPHARMA avec son "comptoir des Iles de l'Océan Indien " propose des endroits insolites hors des sentiers battus pour se ressourcer et des soins naturels quotidiens pour la remise en forme et le bien-être : massage, balnéo, marche à pied, jogging, vélo, stretching, relaxation, musicothérapie, psychologie du bien-être, nettoyage de l'organisme par les plantes ou infusions, cuisine diététique et bio, ... C'est un tourisme sécurisé à la fois de découvertes et de remise en forme.

Avec comme slogan « *...votre partenaire de tous les instants* », les mots d'ordres de l'HOMEOPHARMA sont :

- offrir des produits de bonnes qualités.
- devenir un acteur important de l'industrie pharmaceutique sur le plan international.
- gagner la confiance des clients et accroître le volume de ses ventes.
- participer au développement de la région tout en procurant du travail aux communautés, à la protection et au renouvellement des ressources végétales aidant ainsi à préserver l'environnement et sa biodiversité.

1.4 Offres de l'HOMEOPHARMA

L'entreprise cible toutes les catégories de personnes et les clients reconnaissent la société par la couleur verte des emballages et des instituts de soins naturels (ISN), symbole de la nature. Elle utilise la même marque pour tous ses produits.

- Produit :

Elle dispose de plus de 300 produits avec plus de 1500 références en homéopathie et propose aux clients 10 gammes de produits : Homéopathie, Aromathérapie, Soins naturels, Compléments nutritionnels, Immunostimulant, Produits de voyage, Teintures mères, Tisanes-infusions, produits vétérinaires, professionnel de soins cosmétiques. Tous ces produits sont les fruits d'une sélection rigoureuse de fournisseurs et l'entreprise applique la règle : 20% de

³ www.madagascar-homeopharma.mg

ces produits contribuent à 80% du chiffre d'affaire pour cette année 2011.

- Prix :

Elle propose trois types de prix : le prix public pour les produits vendus dans les points de vente et les instituts, le prix revendeur destiné aux grands magasins, aux pharmacies, le prix pour les clients au niveau du marché international. Il convient pour l'entreprise de mettre en place une politique tarifaire correcte pour ses clients suivant un principe fondamental : un produit de qualité au juste prix.

- Distribution :

Deux types de canal de distribution se présentent en observant les transactions de la société:

Le canal HOMEOPHARMA-Clients finals :

Elle vend ses produits par l'intermédiaire des Instituts de Soins Naturels (ISN) qui sont aux nombres de 40 dans toute l'île. Ces ISN (annexe 1: Liste des ISN, page x) appartiennent entièrement, font partie intégrante, vendent exclusivement les produits de l'entreprise. En effet, ce sont le fruit d'une initiative propre et non d'une relation de partenariat avec des personnes externes ; ils constituent donc le réseau de distribution interne de l'entreprise. A part cela, il y a les clients étrangers qui s'adressent directement à la société.

Le canal HOMEOPHARMA-Revendeurs-Utilisateurs finaux :

Elle distribue aussi ses produits en ayant recours à des intermédiaires comme la centrale d'achats de médicaments Essentiels et Matériel Médical de Madagascar (SALAMA), les pharmacies, les grands hôtels, professionnels médicaux, cabinets vétérinaires... sur le marché local. Au niveau international, il n'y a pas de vrais revendeurs à l'exception la France où il y a le MADPRONA.

- Communication :

Deux supports constituent le meilleur véhicule de communication pour la société : le site web : www.madagascar-homeopharma.com et le journal hebdomadaire *Madagascar Sante Hebdo*. Il y a aussi les médecins au niveau de chaque ISN qui conseillent gratuitement les clients, les prospectus et affiches disponibles et distribués gratuitement. Elle participe également aux grandes salons et foires nationale et internationale notamment la grande braderie et la Foire Internationale de Madagascar(FIM), Flor et Hall de la Réunion.

1.5 Environnement de l'entreprise :

Le secteur de l'industrie pharmaceutique notamment des produits de soins naturels est très dynamique. Plusieurs acteurs jouent des rôles très importants. On peut distinguer :

- L'Agence du médicament de Madagascar, un établissement public à caractère administratif rattaché au Ministère de la santé, du planning familial et de la protection sociale, qui a pour mission d'assurer la qualité de l'ensemble de la filière pharmaceutique à Madagascar⁴.

- Les prescripteurs composés de médecins, pharmaciens, et les autres professionnels de la santé. Ces acteurs prescrivent l'utilisation des produits pharmaceutiques naturels.

- Concurrents, sur le plan national, l'entreprise doit faire face à plusieurs sociétés spécialisées dans la commercialisation de produits à base de plantes, l'extraction des huiles essentielles et dans la transformation et valorisation des plantes médicinales. Voici une liste non exhaustive tiré du site web du Ministère du Commerce Malagasy : AROMAD, BIOAROMA, BIOLANDES, DIETHPHARM, PHARMACIE MEDICINALE DE MADAGASCAR, PLANT SUN INTERNATIONAL, SOPROHAC, UNIPHARM,...

En effet, il est nécessaire de préciser que la société HOMEOPHARMA ne considère pas toutes ces entreprises comme des concurrents mais plutôt des « *collègues qui promeuvent ensemble la santé et le bien-être par les plantes* » selon les responsables.

- Les fournisseurs de l'entreprise se répartissent en général en quatre catégories :

Les fournisseurs de plantes qui regroupent les paysans, les collecteurs, et les employés de la société. Ensuite, les entreprises qui fournissent les articles de conditionnement notamment les flacons, les cartons. Il y a aussi les sociétés qui approvisionnent l'HOMEOPHARMA des autres matières à incorporer dans le produit et utiles pour la bonne marche de la production comme les conservateurs, les arômes, alcool, éponge, voile, gants,... Enfin, les fournisseurs de matériel bureautique : stylos, cahier, mobilier, ciseaux,...

Ci-après un tableau qui présente un extrait de liste des fournisseurs de l'entreprise :

Tableau 1: Liste des fournisseurs

| | FOURNISSEURS | PRODUITS |
|---|--------------|---|
| 1 | PLASTIMA | Flacons, pots |
| 2 | MADAKEM | Hypochlorite, Sorbate de potassium, Sless |
| 3 | MAEXI | Gant, Coton, Eprouvette |
| 4 | MAPRINTY | Boîte |
| 5 | Employés | Vahona |

Source : Direction approvisionnement, mars 2011.

Il est à noter que l'entreprise importe aussi certaines matières premières en France, des

⁴ www.sante.gov.mg

flacons et matériels en Chine où un employé de la société travaille.

- Clients :

L'entreprise dispose de plus de 200 clients à son actif, ils sont classés en trois catégories :

- Les utilisateurs finaux professionnels regroupant les salons d'esthétique et de massage.
- Les utilisateurs finaux particuliers notamment les grands hôtels comme le Carlton, Hôtel Colbert, Hôtel Glacier, le public.
- Revendeurs composé par les pharmacies, SALAMA, OSTIE, les grandes surfaces, MADPRONA,...

- Nouveaux arrivants :

Sur ce secteur, on ne recense pas beaucoup de nouveaux arrivants du fait des barrières à l'entrée comme les normes à respecter pour les médicaments, la qualité, les matériels,...

- Produits de remplacement :

Actuellement, la seul grande menace pour la société, ce sont les produits à bon marché venant de la Chine. Mais, ces produits importés par des sociétés sis à Madagascar considérés comme produits pharmaceutiques naturels possèdent quelque faiblesses : une partie des ingrédients n'est pas du tout naturel, ne respecte certains normes des médicaments.

Section 2 : Organisation de l'entreprise

A travers l'organisation fonctionnelle et technique de l'entreprise seront évoquées les fonctions de l'entreprise et leurs caractéristiques.

2.1 Organisation fonctionnelle.

Elle permet de repérer le système officiel de division du travail et de répartition des tâches ; la définition des statuts, des rôles, celles des fonctions ; le système hiérarchique ; les communications ; le système de contribution-rétribution.

Pour ce repérage, le plus simple est de partir de l'organigramme (Annexe 2: Organigramme de la société, page xii), les principales entités et directions existant au sein de l'entreprise y sont représentées. En effet, HOMEOPHARMA possède neuf directions :

- La direction générale qui représente l'entreprise, supervise toute les démarches, définit la politique financière et les grandes orientations de la société. Dans cette direction, il y a le PDG, le Directeur Général et le Directeur Général Adjoint avec ses assistants. Elle conserve le contrôle sur la prise de décision et réalise la coordination des activités de toutes les directions.

- La direction audit contrôle logistique effectue toutes sortes de contrôle afin d'améliorer la performance globale de la société sur le plan financier, opérationnel, organisationnel. A part cela, elle occupe la fonction logistique que ce soit en amont ou en aval.
- La direction administrative et financière se charge de l'exécution des obligations juridiques, sociales, fiscales, du suivi budgétaire, du respect toutes sortes de procédures administratives et financières et utilise le CIEL COMPTA, un logiciel destiné à faciliter la gestion des opérations comptables et financières, elle établit aussi le bilan des instituts et des agences, la situation prévisionnelle de trésorerie mensuelle et dresse des rapports périodiques à la direction générale. Elle a sous sa responsabilité les services comptabilité, financier et ressources humaines.
- La direction scientifique est composée par le laboratoire de recherche et développement, le service contrôle qualité, le comité scientifique. Chacun de ces services possède des missions particulières notamment la recherche de nouveaux produits, la mise en place d'un système de management de la qualité.
- La direction approvisionnement intervient dans toutes opérations relatives à l'approvisionnement pour d'objets palpables servant aux autres entités de HOMEOPHARMA (production, administration etc.) : recherche de fournisseur, demande de prix, négociation et constitution d'un catalogue Fournisseur pour tous achats jugés importants en termes de qualité et de volume, passation de commande et réalisation. Toutes fois, la sélection de fournisseur stratégique est l'apanage de la Direction Générale. A part l'activité d'achat, elle a sous sa responsabilité les magasins matières premières et étiquettes.
- La direction développement informatique et système d'information quant à elle se charge de la création d'un logiciel à destination des directions demandeurs et notamment du Tableau de bord et effectue aussi les mises à jours et modifications nécessaire des ces logiciels. Elle se charge de la collecte de tous les données et l'introduction de ces derniers dans le *tableau de bord spécial* pour la direction générale. Cette direction assurera donc l'intégrité, la fiabilité, la sécurité des données et aide dans la prise de décision.
- La direction import –export a pour mission principale de maintenir et développer le portefeuille des clients sur le plan international. Elle procède au suivi des transports et procédures administratives des opérations de transit. Elle collabore entre autre avec des professionnels de transit et notamment l'AUXIMAD.

- La direction commerciale s'occupe de l'approbation du crédit client, de l'approbation des commandes. Elle effectue l'analyse des états de vente en vue de la prévision de vente journalière et mensuelle ainsi que la fixation des stocks de sécurité ; procède à la vérification des tarifs appliqués, l'analyse des risques clients : constitution de bases de données et mise à jour, la tenue de la situation des clients (par ancienneté des soldes). Elle effectue un envoi systématique à la DAF des états de vente journaliers. Elle a sous sa responsabilité les ISN, les Commerciaux (COM), le Magasin produits finis, et le service Marketing.

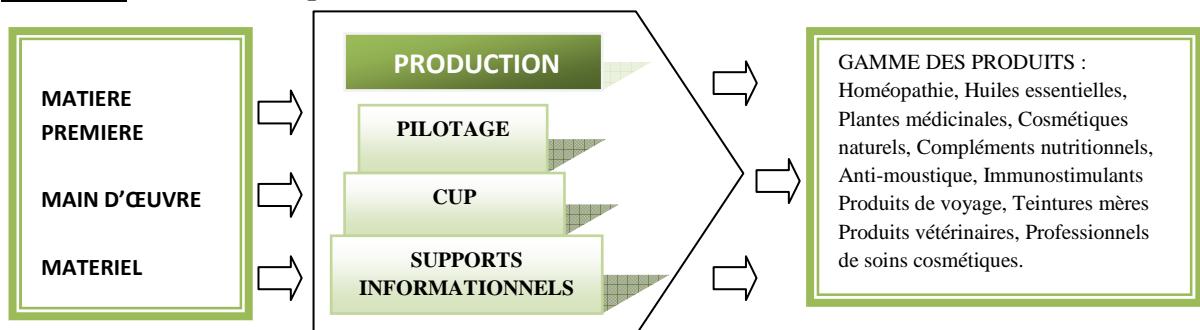
- La société dispose aussi d'une imprimerie interne « HOMEPRINT » qui se charge de la production des étiquettes : du maquettage jusqu'à l'impression.
- La direction production a comme fonction principale le management des opérations de production. En général, elle contrôle le processus de production, est garante de la qualité et la sécurité des produits. Le fonctionnement de cette direction sera détaillé dans le chapitre organisation technique.

Il est à noter que les entités indépendantes qui figurent dans l'annexe : organigramme, sont uniquement rattachées mais ne font pas parties intégrantes de la société HOMEOPHARMA. Il est aussi nécessaire de préciser qu'on entend ici par *Site de Production* (entouré par des tirets grenat et bleu dans l'organigramme- annexe 2, page xii) l'ensemble des directions et services suivants : la Direction production, la Direction approvisionnement, le Magasin produit finis qui est sous la responsabilité de la Direction commerciale, le Service audit contrôle logistique (SACL) faisant partie de la DACL, le Service contrôle qualité ; Caissier, Sécurité, Cantine et Nettoyage qui sont sous la responsabilité de la DAF.

2.2 Organisation technique

Cette cartographie permet de voir le fonctionnement du processus de production et donne une vue globale des activités, des entrées et des sorties.

Figure 1: Processus de production



Source : Adapté de Hans BRANDENBURG, Jean-Pierre WOJTYNA, L'approche processus : Mode d'emploi (2003)

Différentes tâches sont attribuées et réparties entre les responsables du pilotage du processus de production. On peut distinguer : la mise en place de l'organisation interne nécessaire en vue de l'atteinte de l'objectif fixé par la direction générale, planification de la production des produits en fonction de la prévision de ventes de la direction commerciale, management des ressources humaines du site de production, établissement des ordres de production, coordination des activités des centres d'unités de production, contrôle de la qualité et quantité des produits, recherche des solutions pour les problèmes techniques ou fonctionnelles qui concernent le site de production, récapitulation des activités de production, participation à la réunion hebdomadaire du comité directeur.

HOMEOPHARMA dispose sept unités de production et un service étiquetage. A chaque CUP est assigné différentes sortes de tâches : nettoyage des locaux et des matériels, réception et préparation des matières premières, fabrication proprement dite, conditionnement des produits et libération des lots de produits semi-finis, étiquetage des produits semi-finis, libération des produits finis. Il est à noter qu'à chaque étape du processus de production, il y a la présence d'un contrôleur qualité qui suit l'étape et fait en sorte que les normes de fabrication soient respectées. Le tableau ci-dessous résume les essentiels de l'activité de chaque unité de production.

Tableau 2 : Résumé des activités des CUP

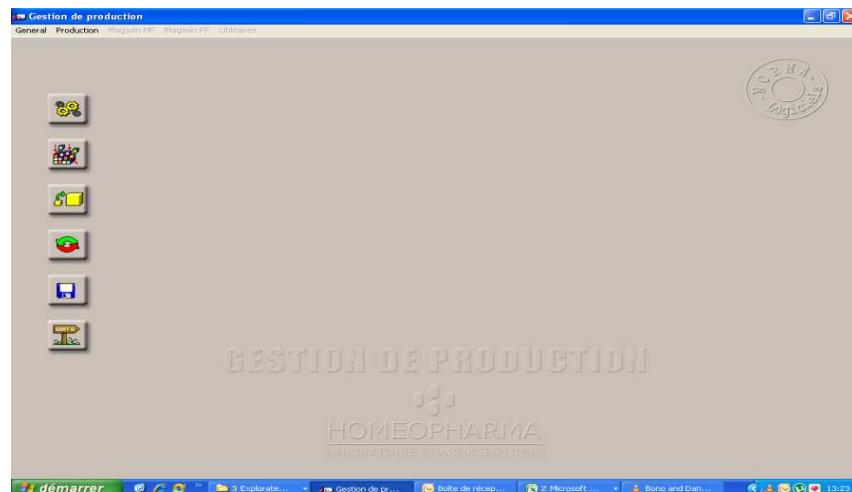
| CENTRE UNITE DE PRODUCTION (CUP) | Activités |
|--|--|
| COSMETIQUE | Production des crèmes, lotions, laits, shampoing, aloe, gel, eau précieuse. |
| SOINS CORPORELS | Fabrication des baumes, huiles de massage, argile verte, et les savons. |
| COMPLEMENT NUTRITIONNEL ET HUILE ESSENTIELLE | Production des compléments alimentaires de toute sorte et huiles essentielles. |
| VAHONA ET DERIVES | Production des différents complexes, vahona, et miels. |
| AGRO SANTE | Produit les gélules de plantes et Minci |

| | |
|----------------------------------|---|
| | soupe. |
| CENTRE UNITE DE PRODUCTION (CUP) | Activités |
| PHYTOAROMATIQUE | Production des plantes médicinales notamment le Phyto composé (PC), les thés verts. |
| DISTILLERIE | Se charge de l'extraction des huiles essentielles de toutes sortes de plantes comme le Ravintsara, Géranium,... |
| SERVICE ETIQUETAGE | Responsable de l'étiquetage de tous les produits. |

Source : Synthèse personnelle effectuée à partir des feuilles de procédés de fabrication des CUP, 2011.

On peut citer deux types de support informationnels : les logiciels informatiques et les supports documentaires. Pour mieux coordonner les activités au niveau de la production, la société HOMEOPHARMA se sert d'un progiciel de gestion de la production NORMAPRODUCTION :

Figure 2: Interface graphique du NORMA.



Source : Direction site de production HOMEOPHARMA, 2011.

Ce logiciel permet une bonne gestion de la production en commençant par la commande jusqu'à la production ; et particulièrement il permet aussi de voir les données sur les formules de fabrication, la consommation et les stocks des matières premières, l'évolution de la production en cours, les statistiques des entrées-sorties.

A part ce progiciel, l'entreprise possède aussi un deuxième logiciel : « le tableau de bord » qui contient des indicateurs de performance essentiels pour suivre les activités et prendre des décisions pertinentes.

Figure 3: Interface graphique du tableau de bord



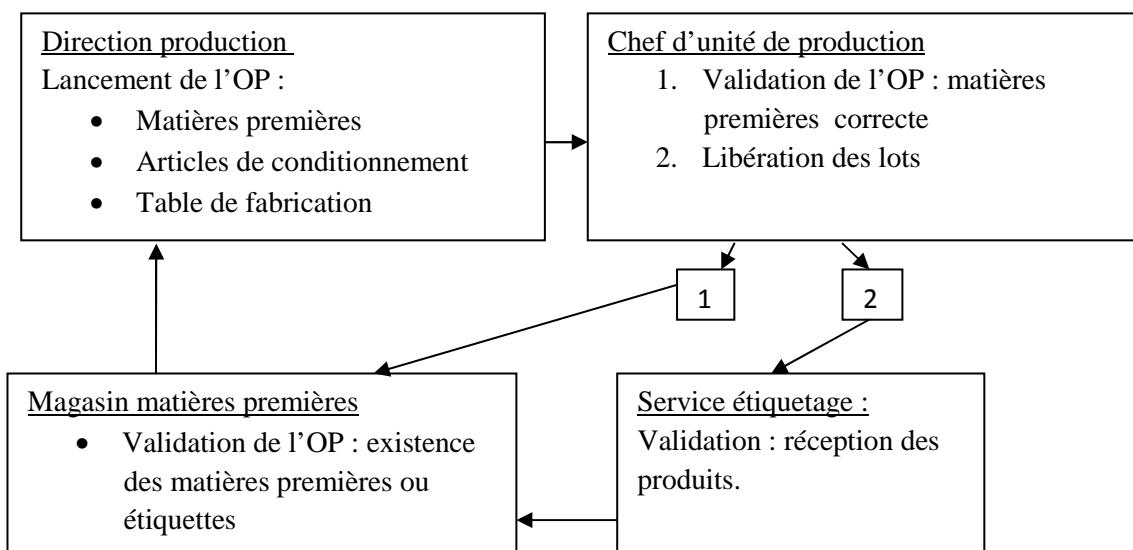
Source : Direction site de production HOMEOPHARMA, 2011.

Les supports documentaires regroupent les documents qui sont établis manuellement : le bon de commande, le bon de sortie, la fiche de fabrication, l'indicateur de performance, la check List, et automatiquement l'ordre de production (OP)

- Ordre de production (OP) : (Voir Annexe 3: Ordre de production, page xiii)

Ce document est une des pièces maîtresses au niveau de la fonction production, l'établissement, la validation sont faits automatiquement avec le progiciel NORMA, et seule la signature est manuelle.

Figure 4: procédure de création de l'OP



Source : Procédure Direction audit contrôle logistique, 2011.

- Bon de commande pour les « besoins » : (Voir Annexe 4: Bon de commande, page xiv) : Pour le bon déroulement de la production, les différents centres d'unité de production utilisent des matières appelés « besoins » qui sont différentes des matières premières utilisées pour la fabrication des produits ; exemple : Alcool, éponge, scotch, sachet, uniclean, cahier,... Pour avoir ces besoins, les unités utilisateurs doivent établir un bon de commande qui est signé et validé par le directeur du site de production. Annexe : Bon de commande

- Indicateur de performance : (Voir Annexe 5: indicateur de performance, page xv) Ce document appelé aussi *Feuille de route* est un outil qui sert encore à améliorer le système de production, et pouvoir honorer l'augmentation de commande. C'est la Direction Générale qui a mis en place cette IP pour chaque unité de Production ; Les chefs d'unité de production remplissent et valident toutes les heures cette feuille de route, une vérification est faite tout au long de la journée par le Service ACL.

- Fiche de fabrication :

Cette fiche indique clairement les responsables, les contrôleurs, la traçabilité des processus.

- Bon de sortie :

Lors du transfert des produits, entre CUP ou CUP vers service étiquetage, un bon de sortie est établi signé par l'émetteur et le réceptionnaire.

- Fiche de travail journalière (Check List):

Cette fiche est établie par la chef de chaque unité de production, elle indique : les productions libérées, les productions en cours, les reliquats et ou retours, les matières premières encours de rupture, les produits finis encours de rupture, et état des équipes de l'unité de production.

Conclusion du chapitre

Une description globale de l'HOMEOPHARMA et sa mode d'organisation ont été faites dans le but de comprendre son fonctionnement. La société a été décrite suivant divers points à savoir : sa situation juridique (forme, statut, Capital, NIF, CIF, Numéro statistique), son évolution en se basant sur les années et faits marquant, ses activités de bases et ses objectifs. La mise en évidence de l'offre de l'entreprise a été relatée (produit, prix, distribution, communication). L'environnement de la société est constitué par des acteurs qui sont en contact direct ou indirect avec la firme. Du fait de la complexité de la structure de l'HOMEOPHARMA, l'organisation a été subdivisée en deux : fonctionnelle et technique ; la

première forme met en exergue les missions de chaque direction ou service tandis que l'organisation technique relate le fonctionnement du processus de production en distinguant les éléments pilotage, centre d'unité de production et supports informationnels. Compte tenu des objectifs et des activités offertes, la maîtrise des risques financiers, opérationnels ou d'autres types de risques est un élément clé de réussite pour l'entreprise. Les théories relatives à la gestion des risques et opérationnels font l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE

Le cadre théorique est constitué de deux grandes sections : une section relative à la gestion des risques et une section concernant la gestion des opérations.

Section 1: Gestion des risques⁵

La prise de risque est inhérente à toute société. Il n'existe pas de croissance, ni de création de valeur dans une société, sans prise de risque. S'ils ne sont pas correctement gérés et maîtrisés, ces risques peuvent affecter la capacité de la société à atteindre ses objectifs. En continuant à prévenir et à gérer les risques, les dispositifs de gestion de risques et de contrôle interne jouent un rôle clé dans la conduite et le pilotage des différentes activités.

1.1 Principes généraux de gestion des risques

a) Définition :

La gestion des risques est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. C'est l'affaire de tous les acteurs de la société. Elle vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société. La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société. Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation.

b) Les objectifs de la gestion des risques

La gestion des risques est un levier de management de la société qui contribue à :

- Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société : la gestion des risques permet d'identifier et d'analyser les principales menaces et opportunités potentielles de la société. Elle vise à anticiper les risques au lieu de les subir, et ainsi à préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société.
- Sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs : la gestion des risques vise à identifier les principaux événements et situations susceptibles d'affecter de manière significative la réalisation des objectifs de la société. La maîtrise de ces risques permet ainsi de favoriser l'atteinte des dits objectifs. Elle est intégrée aux processus décisionnels et opérationnels de la société. Elle est aussi un des outils de

⁵ Autorité des Marchés financiers Françaises, *Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, cadre de référence*, 22 juillet 2011

pilotage et d'aide à la décision et permet de donner aux dirigeants une vision objective et globale des menaces et opportunités potentielles de la société, de prendre des risques mesurés et réfléchis et d'appuyer ainsi leurs décisions quant à l'attribution des ressources humaines et financières.

- Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société : de nombreux risques sont le reflet d'un manque de cohérence entre les valeurs de la société et les décisions et actions quotidiennes. Ces risques affectent principalement la crédibilité de la société.
- Mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

c) Composantes du dispositif de gestion des risques

Il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de gestion des risques adapté à ses caractéristiques propres. Le dispositif de gestion des risques prévoit :

- Un cadre organisationnel comprenant :

Une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif ; une politique de gestion des risques qui formalise les objectifs du dispositif en cohérence avec la culture de la société, le langage commun utilisé, la démarche d'identification, d'analyse et de traitement des risques, et le cas échéant, les limites que la société détermine (tolérance pour le risque) ; un système d'information qui permet la diffusion en interne d'informations relatives aux risques.

- Un processus de gestion des risques comprenant, au sein de son contexte interne et externe à la société, trois étapes :

➤ Identification des risques : étape permettant de recenser et de centraliser les principaux risques, menaçant l'atteinte des objectifs. Un risque représente une menace ou une opportunité manquée. Il se caractérise par un événement, une ou plusieurs sources et une ou plusieurs conséquences. L'identification des risques s'inscrit dans une démarche continue.

➤ Analyse des risques : étape consistant à examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être notamment financières, humaines, juridiques, ou de réputation) et à apprécier leur possible occurrence. Cette démarche est continue.

➤ Traitement du risque : étape permettant de choisir le(s) plan(s) d'action le(s) plus adapté(s) à la société. Pour maintenir les risques dans les limites acceptables, plusieurs mesures peuvent être envisagées : la réduction, le transfert, la suppression ou l'acceptation d'un risque. Le choix de traitement s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à

saisir et le coût des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque.

- Un pilotage en continu du dispositif de gestion des risques :

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière, son suivi permet l'amélioration continue du dispositif. L'objectif est d'identifier et d'analyser les principaux risques, et de tirer des enseignements des risques survenus.

1.2 Acteurs de la gestion des risques

La gestion des risques est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société.

a) La direction générale ou le directoire

La direction générale, qu'elle agisse directement ou que ses services agissent par délégation, est responsable de la qualité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il lui incombe ainsi de concevoir et mettre en œuvre les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques adaptés à la taille de la société, à son activité et à son organisation, et notamment de définir les rôles et responsabilités à cet égard dans la société. La direction générale procède à une surveillance continue du système de gestion des risques, d'une part d'en préserver l'intégrité, et d'autre part, de l'améliorer, notamment en les adaptant aux changements d'organisation et d'environnement. Elle initie toute action corrective qui s'avère nécessaire pour corriger les dysfonctionnements identifiés et rester dans le périmètre de risques acceptés. Elle veille à ce que ces actions soient menées à bien. La direction générale s'assure que les informations appropriées sont communiquées en temps voulu au conseil d'administration ou de surveillance et au comité d'audit.

b) Le gestionnaire des risques

Lorsqu'il existe, le gestionnaire des risques, ou la personne en charge de la gestion des risques, est responsable du déploiement et de la mise en œuvre du processus global de gestion des risques tel que défini par la direction générale. A ce titre il met en place un dispositif structuré, permanent et adaptable visant à l'identification, à l'analyse et au traitement des principaux risques. Il anime le dispositif de gestion des risques et apporte un support méthodologique aux directions opérationnelles et fonctionnelles de l'entreprise.

c) Le service d'audit interne

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité, dans le champ couvert par ses missions, d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques, d'en effectuer une surveillance régulière et de faire toute préconisation pour l'améliorer. Il

contribue à sensibiliser et former l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Dans le cadre de son plan de travail approuvé par la direction générale, il examine la conformité aux lois et règlements, s'assure de l'application effective des instructions de la direction générale et vérifie le bon fonctionnement des processus internes de la société, relatifs notamment à la fiabilité des filières de remontées d'information et aux systèmes d'information. Le responsable de l'audit interne établit son plan de travail en tenant compte des principaux risques de la société et rend compte à la direction générale et, selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux, des résultats significatifs de la surveillance exercée.

d) Le personnel de la société

Le management de chaque entité s'assure de l'application de la politique de l'entreprise en matière de maîtrise des risques liés à l'activité dont il a la charge et veille à ce que l'exposition à ces risques soit conforme à la politique de gestion des risques définie par la direction générale. La gestion de risques est la traduction opérationnelle du dispositif de pilotage des risques : c'est la mise en œuvre du dispositif d'identification, d'analyse et de traitement des risques, au niveau des activités, par les responsables des directions et des grandes fonctions et par l'ensemble des collaborateurs. Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller les dispositifs de gestion des risques, au regard des objectifs qui lui ont été assignés.

1.3 Périmètre de la gestion des risques et du contrôle interne

Il appartient à chaque société de mettre en place des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne adaptés à sa situation. Dans le cadre d'un groupe, la société mère veille à l'existence de dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne au sein de ses filiales. Ces dispositifs devraient être adaptés à leurs caractéristiques propres et aux relations entre la société mère et les filiales. Pour les participations significatives, dans lesquelles la société mère exerce une influence notable, il appartient à cette dernière d'apprécier la possibilité de prendre connaissance et d'examiner les mesures prises par les sociétés dans lesquelles sont détenues ses participations en matière de gestion des risques et de contrôle interne.

1.4 Limites de la gestion des risques

Les dispositifs de gestion des risques aussi bien conçus et aussi bien appliqués soient-ils, ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société. La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système et processus. Ces limites résultent de nombreux

facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison de défaillances techniques ou humaines ou de simples erreurs. Le choix de traitement d'un risque s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque, ceci afin de ne pas entreprendre des actions inutilement coûteuses.

Section 2: Gestion des opérations

Pour plusieurs personnes, les mots « opérations » et « production » sont synonymes. En effet, on pourrait penser que la gestion des opérations concerne presque exclusivement la gestion de la fabrication et met l'accent sur les méthodes et les techniques utilisés pour exploiter une usine. Cependant, la gestion des opérations a considérablement pris de l'envergure. Les notions et les techniques utilisées pour gérer efficacement la production sont maintenant appliquées à une gamme de plus en plus variée d'activités et de situations à l'extérieur du secteur de la fabrication.

2.1 Définition⁶:

Elle consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les opérations, les activités créant de la valeur ajoutée. De cette définition, on peut distinguer les mots-clés suivant :

- Les opérations : un ensemble de tâches permettant de créer, à partir de valeurs ressources (les intrants), des biens et services utiles (les extrants).
- La Valeur ajoutée : qui est la différence entre la valeur de la production créée et la valeur des biens et services utilisés pour la créer.
- L'opération à valeur ajoutée (OVA) est donc l'ensemble de tâches qui fourniront des produits et des services d'une valeur supérieure à la valeur des ressources utilisées pour les créer. Les produits sont utiles en autant qu'ils répondent : à la *quantité* requise ; à la *qualité* espérée ; aux *délais* promis ; aux *lieux* convenus ; aux *coûts* les plus justes. Ces derniers sont appelés les cinq objectifs des opérations.

2.2 La chaîne type des activités d'une entreprise :

Les activités créatrices de valeur font partie de la chaîne type des activités d'une entreprise. La figure ci-après montre une grille d'analyse de l'entreprise comme chaîne d'activités sources de valeur ajoutée.

⁶ William J.Stevenson, Claudio Benedetti, *La gestion des opérations : produits et services*, Editions de la Chenelière Inc., 2007.

Figure 5: Grille d'analyse de l'entreprise comme chaîne d'activités sources de valeur ajoutée.

| | | | | | | | |
|-----------------------|---------------------------------|------------|----------------------|----------------------------|-----------------|-----------------------|--|
| Activités de soutien | Infrastructure de l'entreprise | | | | | M A R G E | |
| | Gestion des ressources humaines | | | | | | |
| | Développement | | | | | | |
| | Approvisionnement | | | | | | |
| Activités principales | Logistique d'entrée | Production | Logistique de sortie | Commercialisation et vente | Service connexe | M A R G E | |

Source : Traduit de Porter (1985), Marcel Côté, Marie-Claire Malo, « La gestion stratégique : une approche fondamentale », Gaëtan Morin éditeur, 2002 page 95.

Les quatre activités de soutien⁷ se définissent comme suit :

- L'infrastructure de l'entreprise comprend la direction générale et son mode de coordination des activités, les systèmes d'information, de planification et de contrôle, la gestion de la qualité, la comptabilité et les finances, le service juridique et les communications.
- La gestion des ressources humaines s'occupe des activités : de recrutement, l'embauche, la formation, le développement du personnel, la rémunération de toutes les catégories de personnel.
- Le développement correspond à la création de machines, d'outils, de procédés, de produits, d'une image de marque...
- L'approvisionnement se rapporte à la fonction d'achat de tous les moyens nécessaires au bon déroulement de la production.

⁷ Marcel Côté, Marie-Claire Malo, « La gestion stratégique : une approche fondamentale », gaëtan morin éditeur, 2002 page 95.

Les activités principales regroupent :

- La logistique d'entrée qui englobe la réception, l'entreposage, le contrôle des stocks, la distribution à l'intérieur de l'entreprise des moyens de production, la programmation des transports pour les retours aux fournisseurs.
- L'activité de production groupant les activités liées à la transformation des matières premières en produits finis : organisation du travail de production, manipulation et entretien des machines ...
- La logistique de sortie qui a rapport avec le stockage et la distribution des produits aux clients : entreposage des produits finis, traitement des commandes, élaboration des calendriers et utilisation des véhicules de livraison.
- La commercialisation et la vente qui correspondent à des activités destinées à mettre les clients mesure d'acheter les produits ou les inciter à le faire. Elle regroupe la publicité, le déploiement de la force de vente, la diffusion de documents techniques, l'établissement des prix, la sélection de circuits de distribution,...
- Les services connexes au produit offert qui sont des activités ayant rapport avec l'augmentation ou le maintien de la valeur du produit comme la formation du client, le service après-vente...

Conclusion du chapitre

En liaison avec la problématique de cette étude, dans ce chapitre a été mise en relief la place que doit occuper, sur le plan théorique, la gestion de risques et la gestion des opérations au sein d'une entreprise. Pour donner une vision claire concernant les risques, il est nécessaire de se référer aux principes généraux tels que les objectifs et les composantes du dispositif de la gestion des risques. Pour atteindre les objectifs, plusieurs acteurs interviennent et assurent les différentes activités y afférentes, à savoir la direction générale ou le directoire, le gestionnaire des risques, le service d'audit interne et le personnel de la société. Il faut aussi tenir compte du périmètre et des limites de la gestion des risques. En ce qui concerne de la gestion des opérations, la définition de ce terme résume l'essentiel, en combinant avec la signification des mots clés tels que les opérations, valeur ajoutée, OVA. La chaîne type des activités met en exergue les différentes activités de soutien et les activités principales au sein desquelles se déroulent les opérations conduisant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Faisant partie de l'approche adoptée dans la résolution de la problématique, la combinaison des théories avec une méthodologie s'avère utile, cette dernière qui fait l'objet du troisième chapitre de ce cadre d'étude.

CHAPITRE 3 : APPROCHE METHODOLOGIQUE

Ce chapitre regroupe trois grandes lignes : le compte-rendu global du stage, la méthodologie et le cadre pratique.

Section 1: Compte-rendu global du stage

Le compte-rendu montre les activités réalisées durant le stage, leurs durées ainsi que leurs apports.

1.1 Calendrier

Les douze semaines du stage sont représentées par les dates S_i .

Tableau 3 : Chronogramme d'activités

| ACTIVITES | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 | S9 | S10 | S11 | S12 |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| 1 Insertion dans le milieu | → | | | | | | | | | | | |
| 2 Suivi du processus de production | | | | | | | | | | | | → |
| 3 Documentation | | | | | | | | | | | | → |
| 4 Observation des activités de l'HOMEOPHARMA | | | | | | | | | | | | → |
| 5 Consultations des dossiers | | | | | | | → | | | | | → |
| 6 Entretien et enquêtes auprès des responsables de direction | → | | → | | | | | | → | | | |
| 7 Traitement des données recueillis. | | | | | | | | | | | → | → |
| 8 Analyse des résultats | | | | | | | | | | | → | → |

Source : Investigation personnelle, 2011.

1.2 Acquis humains

Le stage a été enrichi par de nombreux avantages sociaux. Le plus grand privilège a été de côtoyer des personnes ayant différentes occupations et qui, malgré leurs nombreuses et lourdes tâches, ont une vision positive de leur travail et encourage ceux qui veulent commencer à travailler. La connaissance de ces personnes est une vraie source de motivation pour l'adhésion au monde professionnel. D'ailleurs, en matière de communication, chaque journée du stage a été une occasion de pratique, que ce soit avec le personnel de

l'HOMEOPHARMA ou avec les personnes externes à l'entreprise. Toutes ces personnes ont leurs occupations et rangs respectifs, ce qui favorise la capacité à établir des relations avec différentes catégories de personnes. Ces nombreux facteurs sociaux sont la source de compétences et capacités qui permettent de s'adapter facilement au domaine du travail.

1.3 Acquis techniques

Le plus grand avantage que l'on peut avoir en faisant un stage dans le site de production de l' HOMEOPHARMA est la possibilité de connaître tous les acteurs qui participent à la fabrication des produits, de la réception de la commande jusqu'à la livraison vers le client final. Le stage a surtout été une occasion de constater en pratique les relations entre les intervenants de toute la chaîne de production. Si, en théorie, la gestion de production n'était qu'une notion, en pratique, elle est la concrétisation des connaissances acquises au cours des années de formation. Mais encore, certaines connaissances et expériences n'ont été obtenus qu'au cours du stage. Autrement dit, ce dernier constitue en lui-même une expérience qui appuie la formation.

Par ailleurs, on peut citer les acquis essentiels du stage, à savoir

- Les procédés de fabrication ;
- Le fonctionnement des procédures d'audit et de contrôle et notamment l'audit du système d'information ;
- L'approvisionnement et la logistique dans tous ses états ;
- Le processus de création d'un logiciel notamment le Tableau de bord ;
- Certains mécanismes de l'import-export ;
- Le fonctionnement d'un progiciel de gestion de la production (NORMA) et du logiciel Tableau de bord.

D'un point de vue général, les douze semaines passées à l'HOMEOPHARMA ont apporté bien plus que de simples connaissances ou d'expériences.

Section 2: Méthodologie

Quatre méthodes essentielles seront mentionnées dans cette section. Trois d'entre elles seront utilisées dans le chapitre 1 de la partie II. Il s'agit des méthodes QQOQCP et 5M. La première méthode traitera les problèmes de rupture de matières premières et produits finis. La méthode des 5M, quant à elle, sera utilisée pour les problèmes de production. La troisième méthode, SWOT, mettra en évidence les forces et les faiblesses mais aussi les opportunités et menaces. Enfin, une quatrième et dernière méthode sera réservée au choix des solutions, à savoir la méthode FARE.

2.1 Méthode QQOQCP⁸

La méthode QQOQCP est aussi connue sous le nom de « Hexamètre de Quintilien ». Elle permet d'avoir, sur toutes les dimensions du problème, des informations élémentaires suffisantes pour identifier ses aspects essentiels. Elle adopte une démarche d'analyse critique constructive basée sur le questionnement systématique. Il s'agit de poser successivement les questions Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?

« Quoi ? » décrit l'activité, la tâche ou le problème.

« Qui ? » décrit les exécutants, les acteurs ou personnes.

« Où ? » décrit les lieux.

« Quand ? » décrit les temps.

« Comment ? » décrit la manière ou la méthode.

« Pourquoi ? » est une question qui peut se poser à la suite des autres questions pour mener une analyse critique.

2.2 Méthode des 5M⁹

Dans un diagramme mettant en relief les relations de causes à effets connu sous le nom de « diagramme d'Ishikawa » ou « méthode des 5M », les causes possibles des problèmes seront identifiées. Le diagramme d'Ishikawa, du nom de son créateur japonais, se présente sous la forme d'un graphe en arêtes de poisson. Il se compose de plusieurs flèches qui indiquent les causes, les sous-causes et leur effet. Le diagramme doit permettre, par une arborescence complexe, de classer les causes recueillies et d'en visualiser l'emboîtement. Ces causes sont classées par catégorie selon la loi des 5 M (Matière, Main d'œuvre, Matériel, Méthode, Milieu).

2.3 Méthode SWOT¹⁰

SWOT est un sigle anglo-saxon de la suite logique Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threaten traduit en français en Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces. Cette méthode d'outre-Atlantique permet de tracer le cadre des voies possibles en termes de développement international. Elle est utilisée dans le diagnostic interne ainsi qu'externe de la situation de l'entreprise. Les spécialistes du diagnostic ont cherché à aider les praticiens à surmonter deux penchants naturels :

⁸ www.transversalis.fr/pdf/fiche_Outil_QQOQCP.pdf

⁹ www.logistiqueconseil.org, http://erwan.neau.free.fr/Toolbox/Diagramme_d_ISHIKAWA.htm

¹⁰ http://erwan.neau.free.fr/outils_innovation.htm

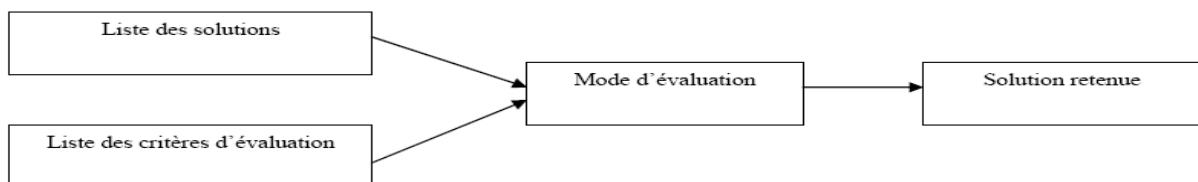
- donner plus d'importance au diagnostic interne par rapport à la démarche externe parce que la première est plus facile ;
- écarter les informations déplaisantes.

La démarche a donc le grand intérêt d'amener l'analyste à une meilleure objectivité dans l'appréciation des faits, quelle que soit sa position ou ses motivations. Il sera en outre, à la condition que les cadres internes soient relativement structurés, enclin à une recherche relative d'exhaustivité.

2.4 Méthode FARE

La méthode FARE¹¹ est un outil d'aide à la décision qui repose sur quatre critères de sélection: *la faisabilité, l'acceptabilité, la rentabilité et l'efficacité*. Elle évalue toutes les solutions dans un tableau représentée sous forme d'une grille multicritères. Il est à noter que les critères retrouvés dans ce tableau sont tirés des termes FARE. Un critère comme le coût, par exemple, est associé à la rentabilité tandis que la complexité et le délai de mise en place correspondent à la faisabilité et à l'efficacité. Quant à l'acceptabilité, le critère utilisé est la motivation ou la technique. Dans le tableau d'évaluation appelé « grille multicritères »¹², chaque critère est noté de 1 à 4 selon qu'il soit *insuffisant, médiocre, assez bien ou très bien*. Chaque solution sera évaluée selon le total de ses points. Celle qui sera choisie sera celle qui a le score le plus élevé. En résumé, la liste des étapes à suivre se traduit comme suit:

Figure 6: Les étapes de la méthode FARE



Source : http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/outils_methodo__methode_Fare.pdf

Section 3: Cadre pratique

Le cadre pratique met en évidence les méthodes de collecte qui ont été utilisés durant le stage, c'est-à-dire en pratique. Il communique les résultats de ces collectes ou bien les informations qui ont été recueillies.

3.1 Collecte de données et informations

La collecte des données et informations s'est faite au niveau des départements Approvisionnement, Production, Magasin produits finis. Dans le tableau ci-dessous, les

¹¹ www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/outils_methodo__methode_Fare.pdf

¹² www.faq-logistique.com/Multicriteres.htm

informations recueillies sont classées par rubrique et par source, c'est-à-dire selon le département où l'enquête a été menée.

Tableau 4: Classement des informations par sources, par méthodes de collecte, et par département

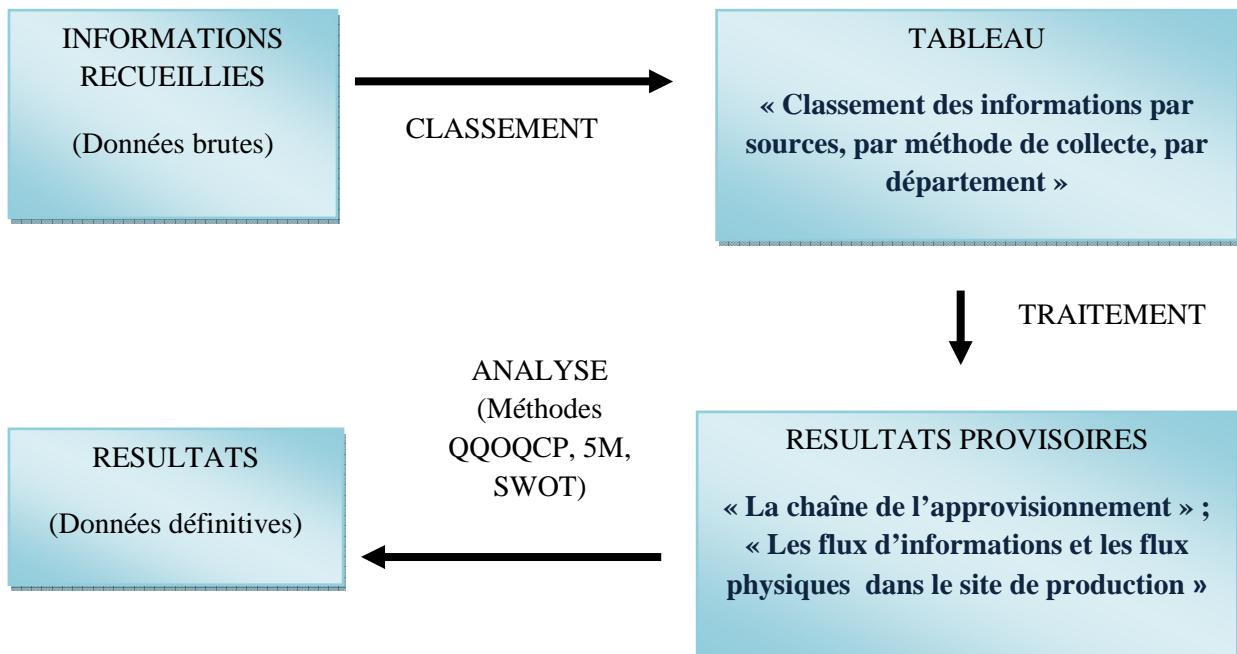
| DEPARTEMENTS | MOYENS | SOURCES | INFORMATIONS |
|------------------------|--|---------------------------------|--|
| APPROVISIONNEMENT | Entretien, enquête, consultation du NORMA, observation participative | Direction Approvisionnement | Processus de commande |
| | | Magasin Matière première | Rupture de la matière première, Gestion des stocks |
| PRODUCTION | Entretien, enquête, consultation du NORMA et Tableau de bord | Direction du site de production | Prévision, Planning, Cycle de production, Résultat mensuel |
| | | Centre d'unité de production | Méthode de réalisation de la production |
| MAGASIN PRODUITS FINIS | Entretien, enquête | Magasin produits finis | Rupture des produits finis, processus de commande, préparation, Expédition |

Source : investigation personnelle, 2011.

3.2 Traitement des données et informations

La figure ci-après montre le processus de transformation des données brutes en données définitives. En effet, les informations recueillies qui sont les données brutes vont être exploitées afin d'en tirer des résultats. Cette exploitation nécessite le passage par le traitement qui consiste à la transformation des informations recueillies en schémas. En réalité, le but du traitement des informations est de rendre celles-ci claires et concises afin d'en faciliter l'analyse.

Figure 7: Traitement des informations



Source : investigation personnelle, 2011.

Conclusion du chapitre

Une approche méthodologique s'avère utile pour la résolution d'une problématique. La méthode QOQCP, un outil classique basé sur le questionnement systématique, est utilisée en vue de dégager les aspects essentiels du problème. Quand ces derniers sont mis en exergue, il faut chercher à mettre en relief les causes et effets des autres problèmes spécifiques qui ne sont pas encore identifiés, cela entraîne le recours à l'utilisation de la méthode 5 M. La méthode SWOT quant à elle est un outil qui permet d'avoir une vision synthétique du diagnostic interne et externe effectué. Une fois que les problèmes avec ses causes et effets sont bien définies, il faut les résoudre, proposer donc des solutions. Parmi les solutions proposées il faut aussi choisir une solution prioritaire, le recours à la méthode FARE qui est un outil d'aide à la décision est nécessaire.

Conclusion de la première partie

HOMEOPHARMA est un acteur important dans le secteur d'exploitation et de transformation des plantes en des produits pharmaceutiques naturels à Madagascar. Elle a son histoire, ses objectifs et sa propre mode d'organisation. L'entreprise dispose d'un savoir-faire exceptionnel en matière de fabrication de produits de soins naturels. Son dynamisme favorise aussi les activités des entreprises, en amont (les fournisseurs) ou en aval (les distributeurs). L'activité industrielle de transformation nécessite l'intervention de plusieurs fonctions à savoir la fonction approvisionnement responsable de la disponibilité des matières premières, la fonction production assurant la fabrication proprement dite et la fonction distribution qui s'occupe de la mise à la disposition des produits finis aux clients. A chaque fonction est associé un niveau de risque opérationnel, financier. Ces risques peuvent perturber l'atteinte des objectifs déjà fixés. Ainsi, la maîtrise de ces risques est un facteur clé de succès pour l'entreprise.

La maîtrise de ces risques requiert une bonne gestion. Trois théories ont été relatées dans le cadrage de cette étude. La théorie sur la gestion de risques est constituée par plusieurs éléments. Les principes, les définitions et les objectifs figurent en premier de ces éléments. Les acteurs forment l'élément clé assurant cette gestion. Le périmètre et les limites constituent les bornes du champ d'action des acteurs dans cette gestion. La théorie sur la chaîne type des activités permet d'étoffer la compréhension de la gestion des risques. Comme ces risques peuvent se dérouler au cours des opérations, la théorie sur la gestion des opérations est insérée dans ce cadrage. Ces théories sont utiles pour la résolution de la problématique mais elles ne suffisent pas, il faudrait les combiner avec l'approche méthodologique.

La complexité de la problématique oblige, dans cette étude, à adopter une approche méthodologique qui correspond bien aux objectifs de ce mémoire. Les méthodes QQOQCP, 5M, SWOT, FARE choisies et décrites dans cette étude, sont des outils classiques qui ont été déjà utilisés et expérimentés par d'autres chercheurs. Elles sont simples et facilitent la mise en œuvre d'une analyse structurée. Cette analyse fait l'objet de la deuxième partie de cet ouvrage.

PARTIE II : ANALYSE CRITIQUE DE L'EXISTANT

PARTIE II : ANALYSE CRITIQUE DE L'EXISTANT

Cette deuxième partie comporte deux chapitres. Le premier consiste à l'analyse des problèmes liés aux opérations au niveau du site de production. Le deuxième contient l'analyse SWOT.

CHAPITRE 1 : ANALYSE DES PROBLEMES LIES AUX OPERATIONS AU NIVEAU DU SITE DE PRODUCTION (Approvisionnement, Production, Magasin produits finis)

L'analyse est constituée de deux grandes sections :

- La section présentation des données,
- La section analyse critique.

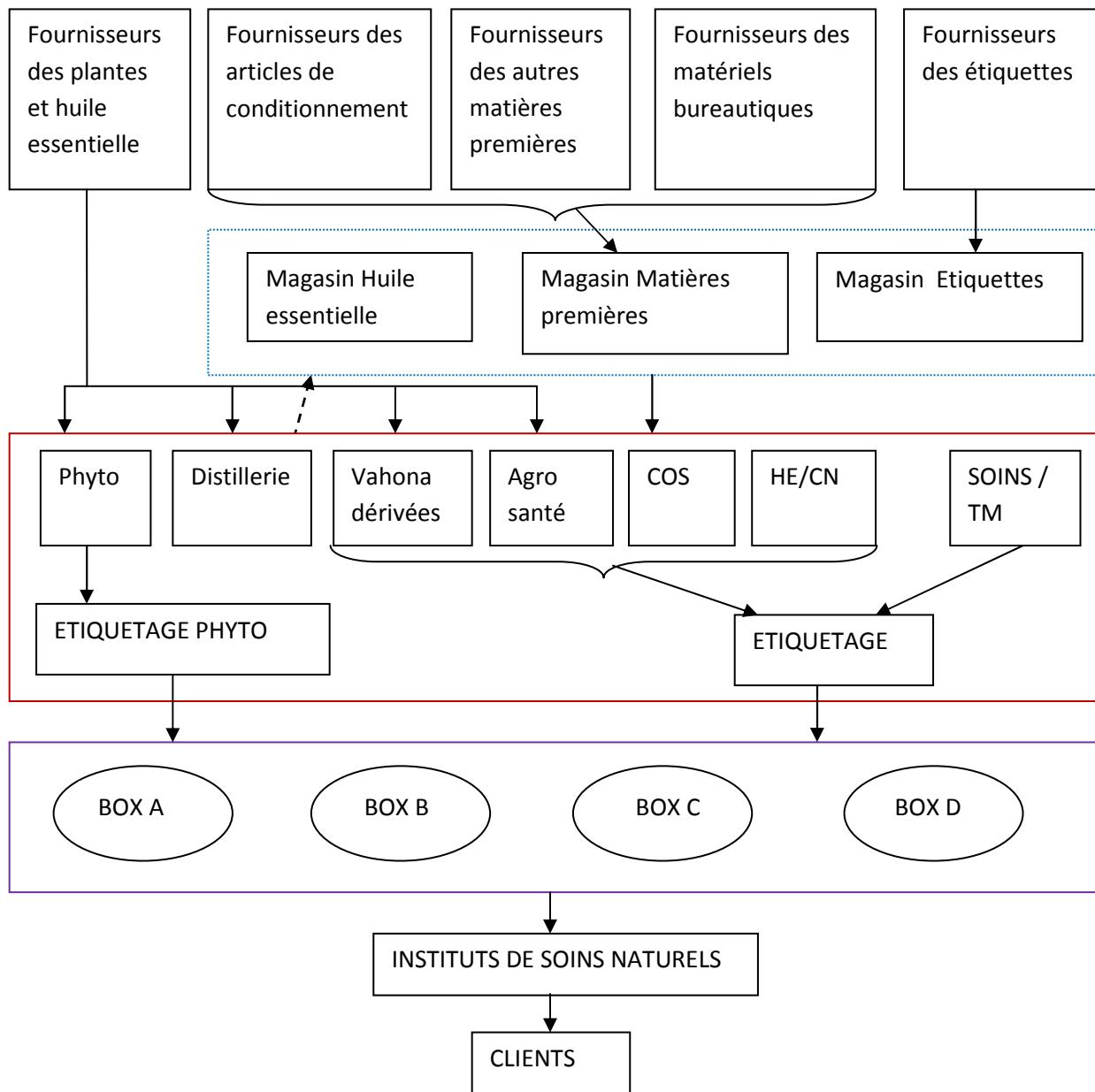
Section 1 : Présentation des données

Cette présentation des données renferme la synthèse, au niveau du site production, des flux d'information sur les deux fonctions approvisionnement et production puis sur le magasin de produits finis. Elle comporte en premier la fonction approvisionnement dans laquelle est mentionnée la procédure sur le cycle d'achat des matières premières suivi par la procédure sur le cycle de stock des matières premières. Puis la fonction production dans laquelle est mise en relief la prévision de production suivie par la planification de la production et une récapitulation de la production mensuelle. Les procédures d'entrée, de sortie et de stockage des produits finis clôturent cette présentation des données.

1.1 Fonction approvisionnement

L'approvisionnement est constitué par plusieurs activités : l'acquisition, la manutention, la conservation, le conditionnement, la liquidation rationnelle des surplus d'actifs et des rebuts. Il englobe l'achat, la gestion des stocks et s'appuie beaucoup avec la fonction logistique. La figure suivante reflète l'importance de la fonction approvisionnement au niveau de l'entreprise HOMEOPHARMA. Elle met surtout en évidence les différentes catégories de fournisseurs intervenant au niveau de la fonction. En outre, le déroulement des tâches et les relations entre les intervenants sont plutôt indiqués au niveau des procédures sur le cycle d'achat et le cycle de stock des matières premières.

Figure 8: La chaîne d'Approvisionnement de l'HOMEOPHARMA



Source : investigation personnelle, 2011

— : Magasins de stockage matières premières

— : Centre d'unité de production

— : Magasin produits finis

Pour mieux comprendre la zone entourée en bleue dans la figure 9 : La chaîne d'Approvisionnement de l'HOMEOPHARMA, il est nécessaire de se référer à la procédure appliquée par l'entreprise concernant l'approvisionnement des matières premières. Cette procédure¹³ concerne deux cycles : achat et stock des matières premières.

■ Cycle Achat des matières premières:

La présente procédure concerne les achats stockés de matières premières, d'articles de conditionnement, de fournitures consommables et administratives ainsi que l'acquisition de certaines immobilisations et le louage de service. Elle est constituée par deux étapes essentielles : l'étape d'expression de besoin et l'étape des opérations d'achat.

- Expression de besoin

- ❖ Emission, par l'unité demanderesse, d'un bon de commande interne (pour les fournitures consommables et administratives), OP pour les matières.
- ❖ Approbation, par le DSP, du Bon ou de l'OP (NORMA).
- ❖ Envoi du Bon ou OP au magasin de stockage.
- ❖ Vérification, par le magasinier, de l'existence en stock des fournitures ou matières.
- ❖ Si disponibles en stock, voire la procédure de sortie de matières du magasin.
- ❖ Si inexistantes en stock, renvoi, par le magasinier, du Bon avec la mention « Stock 0 » à l'unité demanderesse.
- ❖ Inscription sur le tableau de transmission des matières premières : rupture, en cours de commande, autres remarques.
- ❖ Contacter le directeur approvisionnement pour les ruptures de matières premières pour les opérations d'achat.
- ❖ Vérification journalière des stocks de matières premières par le DAV sur NORMA ; si stock insuffisant : effectuer les opérations d'achat.

NB : Pour l'OP si matières premières virent au jaune dans le logiciel NORMA le chef d'unité de production ne devrait plus envoyer la commande au magasin.

¹³ C2R, Manuel de procédure HOMEOPHARMA, 2007.

- **Opérations d'achat**

Les procédures à ce niveau se subdivisent en deux catégories bien distinctes : les opérations d'achat auprès des gros et moyens fournisseurs, et les opérations d'achat auprès des petits fournisseurs.

◆ Auprès des gros et moyens fournisseurs

Pour cette catégorie d'achat, la procédure comporte cinq phases essentielles : la phase des renseignements, la phase de la prospection, la phase de la négociation et de la sélection, la phase de la passation de commande et la phase de la réalisation.

▪ Phase des renseignements

- ❖ Demande de prix, de conditions et d'échantillons par courrier ou par mail (confirmer, par écrit, les demandes faites au téléphone) établie par le DAV en deux exemplaires.
- ❖ Remise de la demande à Agent du service « Achat » chargé des courriers pour départ.
- ❖ Apposition de la référence de la demande par ACC et enregistrement du courrier dans un cahier « départ ».
- ❖ Remise du courrier, par ACC, au coursier sur cahier de transmission.
- ❖ Envoi de l'original au fournisseur, par le coursier.

▪ Phase de la prospection

- ❖ Réception de l'offre du fournisseur par ACC.
- ❖ Enregistrement de l'offre reçue dans un cahier de courrier « Arrivée ».
- ❖ Photocopie de l'offre par ADAV pour son classement.
- ❖ Constitution et mise à jour du catalogue fournisseur par ADAV sur la base de l'offre.
- ❖ Etablissement, par DAV, d'un rapport de prospection sur la base du catalogue.
- ❖ Proposition faite par le DAV pour sélection, suivant des critères clés (prix, conditions, qualité) aux moyens d'une fiche (Voir Annexe 6: FPF – Fiche de Proposition de Fournisseur, page xvi et xvii) ; la FPF est établie en trois exemplaires dont deux à envoyer au DACL ou DG pour sélection et un reste au DAV pour son suivi.

▪ Phase de la négociation et de la sélection de fournisseur

- ❖ Si plafond de sélection par le DAV atteint, présentation du rapport avec la FPF au DG.
- ❖ Présélection de fournisseurs, par le DAV, avec mention du critère à négocier.
- ❖ Négociation, par le DAV, auprès du fournisseur.
- ❖ Etablissement d'un rapport de négociation par le DAV en deux exemplaires.

- ❖ Transcription du rapport dans une fiche de négociation (Voir Annexe 7: FNFP – Fiche de Négociation des Fournisseurs Proposés, page xviii) en trois exemplaires.
- ❖ Approbation de la FNFP par un comité de sélection.

- Phase de la passation de commande

Commande avec accord de la négociation au préalable.

- ❖ Rédaction d'une lettre confirmation en trois exemplaires, par le DAV, rappelant les termes de la négociation auprès du fournisseur. Les exemplaires de lettre sont de différentes couleurs dont blanc représente l'original.

- ❖ Attribution de référence, par ADAV, à la lettre.

- ❖ Etablissement d'un Bon de Commande Externe (Voir Annexe 8 : Bon de Commande Externe, page xix) en quatre exemplaires, par ADAV, avec mention de la date de livraison souhaitée.

- ❖ Signature à gauche de la lettre et paraphe du BCE par DAV.

- ❖ Remise du BCE paraphé et de la lettre au DL pour signature à droite ; une couleur de lettre reste au DACL pour son suivi. La lettre de confirmation doit nécessairement comporter une double signature. Le DAV signe à gauche pour la négociation. Le DACL signe à droite pour confirmer et approuver la négociation.

- ❖ Enregistrement, par ADAV, des détails de la commande dans un cahier de commandes.

- ❖ Envoi de la lettre et des deux exemplaires de BCE à ACC pour départ.

- ❖ Enregistrement des références de la lettre avec le numéro du BCE, par ACC, dans un registre de courrier « Départ ».

- ❖ Remise du courrier, par ACC, au coursier sur cahier de transmission.

- ❖ Envoi du troisième exemplaire du BCE au Contrôleur Qualité pour préparation de la réception.

- Phase de la réalisation d'achat

- ❖ Demande de confirmation de la commande passée, par DAV, auprès du fournisseur.

- ❖ A défaut de confirmation, relance auprès du fournisseur jusqu'à un délai fixé au préalable.

- ❖ Au jour de la livraison, réception physique, par Responsable Magasin (établissement d'une fiche de réception voir Annexe 9: Fiche de réception des matières premières, page xx), Contrôleur qualité et Audit, des achats.

- ❖ Paraphe, par le contrôleur qualité, l'audit, le responsable du magasin de l'original du BL et ou Facture du fournisseur.
- ❖ Etablissement d'un bon de réception (BR) en deux exemplaires par le responsable du magasin.
- ❖ Signature de la BR par le responsable magasin, Audit ;
- ❖ Réception, par DAV, du deuxième exemplaire de BCE avec la facture, le bon de livraison du fournisseur, la fiche de réception pour vérification et le bon de réception pour paraphe.
- ❖ Enregistrement, par ADAV, de ces documents dans le courrier « Arrivée ».
- ❖ Remise des documents au DACL pour information.
- ❖ Vérification en amont de la réception des achats : les marchandises se trouvent-elles bel et bien au magasin de la Direction ?
- ❖ Emission de l'avis « Bon à payer » sur la facture, par DACL.
- ❖ Si vice de procédure retour des documents vers le destinataire.
- ❖ Sinon, remise des documents BCE, BL, facture, BR avec visa « Bon à payer » à la Direction Financière pour règlement.

➡ Auprès des petits fournisseurs

- ❖ Demande de prix, de conditions et d'échantillons par le DAV.
- ❖ Etablissement d'un bon de commande par le service utilisateur signé par le chef de CUP, le directeur du site et le DAV.
- ❖ Au jour de la livraison, réception physique, par Responsable Magasin (établissement d'une fiche de réception voire Annexe 9, page xx), Contrôleur qualité et Audit, des achats.
- ❖ Paraphe, par le contrôleur qualité, l'audit, le responsable du magasin de l'original du BL et ou Facture du fournisseur.
- ❖ Etablissement d'un bon de réception (BR) en deux exemplaires par le responsable du magasin.
- ❖ Signature du BR par le responsable magasin, Audit ;
- ❖ Réception par DAV, du bon de commande, de la facture, du BL, de la fiche de réception pour vérification et du BR pour le paraphé.
- ❖ Remise des documents au Caissier pour l'établissement d'une autorisation de dépense (Voir Annexe 10: Autorisation de dépense, page xxi).

- ❖ Vérification des documents par le DAV et signature de l'autorisation de dépense par le DAV ou le cas échéant par le DSP.
- ❖ Remise des documents au SACL pour vérification et paraphe.
- ❖ Paiement du fournisseur par le caissier.
- ❖ Renvoi des documents au DACL pour information.
- ❖ Remise des documents BC, BL, facture, BR à la Direction Financière pour l'enregistrement comptable.

■ Cycle stock des matières premières:

Cette procédure consiste à décrire les différentes tâches liées à la gestion des stocks : Mouvements des stocks, évaluation et valorisation des stocks, disposition physique des stocks, inventaire physique. Les stocks concernent les matières premières, les autres fournitures consommables ainsi que les fournitures bureautiques. Le contrôle interne mis en place a comme objectifs principaux :

- De s'assurer que tous les mouvements de stocks soient justifiés et autorisés.
- De maîtriser les flux des stocks et par la suite d'éviter les ruptures : optimisation du niveau des stocks.
- De s'assurer de la protection des stocks.
- De s'assurer que les différentes opérations liées aux mouvements des stocks soient documentées et facilement rétractables.
- D'assurer la fiabilité des informations et données relatives à la gestion des stocks.

◆ **Principes de tenue de fiche de stock**

- ❖ La fiche de stock doit être tenue journalièrement (Voir Annexe 11: Fiche de stock manuelle, page xxii).
- ❖ Il y a lieu de tenir autant de fiches de stocks qu'il y a d'articles : chaque article doit être suivi par une fiche manuelle non valorisée.
- ❖ Tout mouvement est justifié par une pièce (bon de sortie, bon d'entrée). Chaque pièce doit être appuyée par des documents justificatifs (bon de livraison, facture, bon de retour).
- ❖ À tout moment, la quantité en stock doit pouvoir être rapprochée de l'existant physique.
- ❖ À chaque contrôle inopiné, le contrôleur porte sa signature à côté de la quantité constatée comme étant juste.

- ❖ Les fiches de stocks sont tenues et conservées par les Magasiniers, à proximité des marchandises.
- ❖ Pour faciliter le classement des fiches des stocks, il est préférable de codifier les articles.
- ❖ Les bons d'entrée et bons de sortie doivent être classés séparément et par ordre numérique.

◆ Principes de contrôle des stocks

- ❖ Vérification journalière par le contrôleur de la quantité de marchandise sortie.
- ❖ Procéder à des inventaires mensuels.
- ❖ Procéder à des inventaires inopinés : la fin du mois ou la fin d'année n'est pas magique, les fiches et autres documents extra doivent être à jour en permanence.
- ❖ En plus des inventaires inopinés, procéder à un inventaire périodique (à chaque fin du mois).
- ❖ La cohérence de base est la suivante : stock physique = fiche de stock = stock NORMA (voire Annexe 12: Fiche d'inventaire, page xxiii)
- ❖ Si cette égalité n'est pas respectée, des recherches sont à entreprendre immédiatement afin d'apporter les régularisations nécessaires. Cette mesure assure la fiabilité des informations sur les stocks.
- ❖ Pour les contrôles inopinés, vérifier par sondage si les mouvements inscrits sur les fiches manuelles correspondent aux documents justificatifs.
- ❖ A la fin de l'année, l'inventaire physique doit être fait exhaustivement. Un PV d'inventaire doit être établi.
- ❖ Pour les inventaires intérimaires ou inopinés, le contrôle peut se faire selon plusieurs critères : articles à forte rotation, à forte valeur unitaire, à forte valeur de consommation mensuelle ou journalière, ou articles présentant des mouvements inhabituels, ...

1.2 Fonction production

Au niveau de la fonction de production entourée en grenat dans la chaîne d'approvisionnement (voire figure 9 page 32), on peut distinguer trois types de données : la prévision, la planification, et la récapitulation de la production mensuelle.

■ La prévision de production:

Elle permet d'estimer la demande future et aide à élaborer des plans d'opérations plus réalistes. En effet, elle constitue les informations de base nécessaires à la planification et à la budgétisation de la capacité de la production, des stocks, de la main d'œuvre, des achats et plus encore. Au niveau du site de production de l'HOMEOPHARMA, la prévision de production est établi à partir de la prévision de vente mensuelle et ou trimestrielle provenant de la direction commerciale. L'entreprise distingue deux types de prévision de production :

- la prévision globale
- la prévision selon la loi de Pareto (20% des produits génèrent 80% des chiffres d'affaire)

◆ **Prévision de production globale**

Dans cette prévision, il n'y a aucune distinction de produits. Le tableau suivant reflète cette prévision pour les cinq premiers mois de l'année 2011.

Tableau 5: prévision globale de la production 2011

| Mois | Prévision | Produits | Quantité |
|---------|-----------|----------|------------|
| Janvier | 367 | | 70 308,00 |
| Février | 373 | | 116 285,00 |
| Mars | 413 | | 53 044,00 |
| Avril | 424 | | 153 284,00 |
| Mai | 415 | | 100 964,00 |

Source : Tableau de bord de la direction site de production, 2011

Ce tableau indique l'évolution de la prévision de production ainsi que l'évolution des nombres de produits pendant les 5 premiers mois de cette année.

◆ **Prévision selon la loi de Pareto**

Le tableau ci-après résume la prévision de production selon la règle : « 20 % des produits génèrent 80% du chiffre d'affaire ».

Tableau 6: prévision de production 2011 selon la loi de Pareto

| Mois | Prévision | Produits | Quantité |
|---------|-----------|----------|----------|
| Janvier | | 73 | 44 179 |
| Février | | 75 | 44 424 |
| Mars | | 83 | 47 644 |
| Avril | | 85 | 105 535 |
| Mai | | 83 | 60 663 |

Source : Tableau de bord de la direction site de production, 2011

■ La planification de la production:

Elle inclut : la planification des stocks, des achats, de la production ainsi que du volume de la main d'œuvre, l'ordonnancement des activités.

Elle permet d'avoir une orientation de limiter les actions superflues et d'établir des normes facilitant le contrôle.

Ci-après un extrait de l'ordonnancement de la production au sein du centre d'unité de production Agro-santé :

Tableau 7: ordonnancement de la production

| DATE | 1 | 2 | 3 | 4 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 28 | Total | |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-------|-----|
| MINCI SOUPE | | | | 169 | | | 85 | | 85 | | | 85 | | 85 | | | 85 | | | 85 | | 679 |
| G. Ail | | | | | 401 | | | | | 124 | | | | | | | | | | | 525 | |
| G. ALGUE R SP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 59 | |
| G. ANANAMBO | | 401 | | | | | | | | | | | 69 | | | | | | | | 470 | |
| G. ANANAS | | | | 118 | | | | | 118 | | | | | 118 | | | | | | 118 | 472 | |
| G. ARGL VERTE | | | | 119 | | | 119 | | | | | 119 | | | | | 119 | | | 476 | | |
| G. CAROTTE | | | | | | | | 104 | | | | | | | | | | | | 104 | | |
| G. COLA GING | | | | | | 232 | | | | | | | | | 232 | | | | | 464 | | |
| G. CURCUMA | | | | | 117 | | | | | 117 | | | | | 117 | | | | | 468 | | |
| G. FENUGREC | | | | | | 202 | | | | | | | | | | | | | | 202 | | |
| G. PAPAYE | | | | | | | 126 | | | | | | 126 | | | | | | | 252 | | |
| G. SOJA | 229 | | | | | | | | | | | | 11 | | | | | | | 240 | | |
| G. ROMARIN | | | | | | | | 62 | | | | | | | | | 62 | | | 124 | | |
| G. SPIRULINE | | | 401 | | | | 146 | | | | 483 | | | | 301 | | | 401 | | 1933 | | |
| G. THE VERT | | | | | | | | | 151 | | | | | | | 151 | | | | 302 | | |
| G. TOMATE | | | | | | | | | | | | | | | | 66 | | | | 66 | | |
| Total | | 229 | 401 | 401 | 406 | 518 | 434 | 350 | 292 | 354 | 241 | 483 | 273 | 137 | 435 | 418 | 279 | 204 | 401 | 203 | 377 | |

Source : Direction du site de production, 2011

6836

■ La récapitulation de la production mensuelle

Elle indique le nombre de quantité produite et l'évolution de la production mensuelle.

On peut encore distinguer deux types de récapitulation : global et selon la règle : « 20% des produits réalisent 80% du chiffre d'affaire ».

► **Production global :**

Ci-après le tableau résumant la quantité produite pendant les 5 premiers mois de cette année :

Tableau 8: Production global 2011

| Production Mois | Produits | Quantité |
|--------------------|----------|------------|
| Janvier | 367 | 107 782,00 |
| Février | 373 | 107 714,00 |
| Mars | 413 | 133 032,00 |
| Avril | 424 | 143 495,00 |
| Mai | 415 | 132 978,00 |

Source : Tableau de bord de la direction du site de production, 2011

► **Production selon la règle de « 20% des produits réalisent 80% du chiffre d'affaire » :**

Elle indique le nombre des produits qui réalisent 80% du chiffre d'affaire ainsi que la quantité produite de ces produits. Ci-après le tableau :

Tableau 9: Production selon la règle de 80/20

| Production Mois | Types de Produits | Quantité |
|--------------------|-------------------|----------|
| Janvier | 73 | 65 955 |
| Février | 75 | 66 742 |
| Mars | 83 | 75 787 |
| Avril | 85 | 89 107 |
| Mai | 83 | 78 841 |

Source : Tableau de bord de la direction du site de production, 2011

1.3 Le magasin produits finis

Concernant le fonctionnement du Magasin produits finis de l'HOMEOPHARMA, il est aussi nécessaire de se référer à la procédure d'entrée et sortie des produits finis.

La présente procédure¹⁴ concerne donc le stockage des produits finis dans leurs BOX respectives et la sortie de ces produits finis.

■ Entrée des produits finis :

- ❖ Vérification journalière des stocks par le personnel des BOX.
- ❖ Si stock insuffisant (Rupture) passer une commande en cas de besoin auprès des centres d'unité de production.
- ❖ Réception des articles en provenance du service étiquetage. Toute réception est accompagnée d'un bon de livraison.
- ❖ Saisie des entrées de produits dans le tableau de bord du magasin produits finis.
- ❖ Installation des articles entrés.

Remarque:

Il est à noter que les personnels de chaque BOX effectuent aussi le contrôle des produits finis stockés ; s'il y a présence de produits défectueux (fuite ou Date de péremption atteint), effectuer le retour de ces produits au service de production.

■ Sortie des produits finis :

▪ **Expression besoin des clients ou ISN**

- ❖ Commande par téléphone ou par mail chez le commercial ; établissement d'un bon de commande manuel en deux ou trois exemplaires pour les provinces.
- ❖ Etablir le bon de commande informatisée en deux exemplaires : un pour la facturation et un pour la préparation l'expédition des produits finis dans le box.

▪ **Préparation de la commande :**

- ❖ Mise en carton des produits finis.
- ❖ Saisie de la sortie des articles sur la fiche de stock manuelle.
- ❖ Saisie des sorties dans le tableau de bord.

¹⁴ C2R, Manuel de procédure HOMEOPHARMA, 2007.

▪ **Facturation :**

- ❖ Vérification de la correspondance entre bon de commande manuelle et informatisée.
- ❖ Etablissement de la facture en double exemplaire : un pour les clients et un pour l'enregistrement comptable.

▪ **Expédition :**

- ❖ Vérification des articles à expédier et les factures ; établissement d'un bon de livraison.
- ❖ Ecriture de chaque facture dans un cahier avec date de livraison.
- ❖ Livraison des produits finis aux clients ou pour les ISN selon le calendrier d'expédition.

Les tableaux ci-après montrent les sorties de produits finis au niveau du site de production du janvier jusqu'au mai 2011. On peut distinguer :

➡ Sortie des produits finis global 2011

Il indique le nombre des gammes produits et le total des quantités sorties par mois.

Tableau 10: Ventes des produits finis global

| Ventes | Produits | Quantité |
|---------|----------|------------|
| Mois | | |
| Janvier | 367 | 119 594,00 |
| Février | 373 | 94 418,00 |
| Mars | 413 | 126 066,00 |
| Avril | 424 | 117 170,00 |
| Mai | 415 | 140 591,00 |

Source : Direction site de production, 2011

➡ Les sorties de produits finis selon la règle de « 20% des produits réalisent 80% du Chiffre d'affaire ».

Le tableau ci-après indique les nombres et les quantités de produits qui génèrent le 80% du chiffre d'affaire du site de production.

Tableau 11: Ventes des produits finis selon la loi de Pareto

| Ventes Mois | Produits | Quantité |
|----------------|----------|----------|
| Janvier | 73 | 78 056 |
| Février | 75 | 78 705 |
| Mars | 83 | 78 392 |
| Avril | 85 | 74 925 |
| Mai | 83 | 85 892 |

Source : Direction site de production, 2011

■ Stock des produits finis:

- ❖ Vérification journalière par le contrôleur de la quantité de marchandise entrée et sortie.
- ❖ Inventaire mensuel effectué par le SACL ; le principe est le même comme pour les matières premières : stock physique = fiche de stock = stock Tableau de bord.
- ❖ Si cette égalité n'est pas respectée, des recherches sont à entreprendre immédiatement afin d'apporter les régularisations nécessaires.

De tout ce qui précède, une question cruciale se pose : quels effets peuvent avoir le retard ou la défaillance de la réalisation d'une ou plusieurs tâches au niveau de chaque fonction ? Pour tenter de répondre à cette question, il est nécessaire d'établir une analyse critique des données et informations à partir de la méthode QQOQCP et le 5M.

Section 2 : Analyse critique et interprétations

2.1 Analyse critique

- a. Rupture de matières premières, des produits finis et le suivi des commandes des clients :

Le tableau ci-après montre les diverses questions :

Tableau 12: Analyse des problèmes de rupture des matières premières par la méthode QQOQCP.

| RUPTURE DES MATIERES PREMIERES | | |
|--------------------------------|---|--|
| | QUESTIONS | REPONSES |
| Quoi ? | 1. De Quoi s'agit-il ? | Contraintes de lancement des commandes. |
| | 2. Quel est l'état de la situation? | Non maîtrise des contraintes de lancement des commandes. |
| | 3. Quelles sont les caractéristiques? | <ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise répartition des commandes. - Capacité insuffisante du Magasin Matière première pour la commande lancée. - Contraintes concernant les matières premières (choix, variations saisonnières...) |
| | 4. Quelles sont les conséquences? | <ul style="list-style-type: none"> - Retard de la mise à disposition des matières premières donc retard du début de la production - Refus des commandes |
| | 5. Quel est le risque ? | Non respect des délais |
| Qui ? | 6. Qui est concerné ? | Site de production de l' HOMEOPHARMA |
| | 7. Qui est intéressé par le résultat? | Centre d'unité de production |
| | 8. Qui est concerné par la mise en œuvre? | Direction Approvisionnement |
| | 9. Sur quel élément ? | Matières premières |

| RUPTURE DES MATERIES PREMIERES | | |
|--------------------------------|--|--|
| QUESTIONS | | REPONSES |
| Où ? | 10.Dans quels lieux? | Magasin matières premières |
| Quand ? | 11.Quand vous avez ce problème? | Mars- Avril |
| | 12.Quand cela apparaît-il ? | Lorsqu'il y a un retard dans le lancement des commandes |
| | 13.Quelle est sa fréquence? | Exceptionnelle |
| Comment ? | 14.Comment se produit le problème? | Retard de la mise à disposition des matières premières, retard du lancement des commandes, retard de la livraison des produits finis. |
| | 15.Dans quelles conditions ou circonstances? | Problèmes logistique, problèmes de capacité d'entreposage. |
| | 16.Comment procède-t-on ? | Programmation des commandes (programmation prenant en compte les contraintes sur les ressources: capacité de production, de transport, d'entreposage...) |
| | 17.Avec quelles méthodes, quels moyens, ... ? | Méthodes d'évaluation des fournisseurs |
| | 18.Comment mettre en œuvre les moyens nécessaires? | Utilisation des moyens de communication |

Source : investigation personnelle, 2011.

Les 15 premières questions abordées ont pour rôle de rechercher des informations sur les problèmes de rupture de matières premières. Les trois questions restantes permettent d'introduire un plan d'action. En effet, il s'agit encore, à ce stade, d'une introduction car bien que des procédures y soient proposées, le résultat escompté n'est pas encore énoncé. C'est pourquoi, le canevas des questions ci-après doit être pris en compte.

➔ Quel est le résultat attendu ?

Le résultat auquel on s'attend après la réalisation de ces procédures est un minimum de contraintes dans le lancement des commandes.

➔ Qui sont concernés par la mise en œuvre de la solution ?

D'après le tableau d'analyse [Tableau 12 – p.45], les unités de production sont les plus concernés par le problème, étant donné que les contraintes de lancement de commandes touchent le site de production entière. Néanmoins, puisque le travail de la programmation des commandes revient à la direction approvisionnement, ce dernier doit donc mettre en œuvre la solution.

➔ Dans quels secteurs l'action va-t-elle être conduite ?

L'action doit être menée au niveau des répartitions des commandes et de la gestion des capacités qui sont les sources du risque.

➔ Comment le résultat escompté sera-t-il obtenu ?

Opérer au niveau des répartitions des commandes est assez délicat. Seules des opérations qui permettent d'obtenir plus d'assurances et de garanties peuvent mener au résultat attendu. Quant au problème de capacité, il faudrait mobiliser toutes les ressources. Dans les deux cas, obtenir une marge suffisante pour toutes les opérations minimiserait les aléas.

➔ Quel est l'objectif de cette analyse (Pourquoi a-t-on fait cette analyse) ?

L'objectif global de cette analyse est la maîtrise des contraintes de lancement des commandes. Les objectifs spécifiques sont

- le respect des délais pour la totalité des commandes ;
- la minimisation des coûts de transport et
- la proportionnalité des commandes

Comme pour les matières premières, l'analyse des problèmes de rupture des produits finis et de suivi des commandes se passe par le tableau et canevas des questions suivantes :

Tableau 13: Analyse des problèmes de rupture des produits finis et de suivi des commandes clients par la méthode QQOQCP.

| RUPTURE DES PRODUITS FINIS ET PROBLEMES DE SUIVI DES COMMANDES CLIENTS | | |
|---|---|--|
| | QUESTIONS | REPONSES |
| Quoi ? | 1. De Quoi s'agit-il ? | Retard au niveau des livraisons des produits finis dans le box et manque d'un système du suivi des commandes clients. |
| | 2. Quelles sont les caractéristiques? | <ul style="list-style-type: none"> - File d'attente de produits semi-finis dans le service étiquetage du fait de la capacité de production très limité de ce service. - Priorisation de la commande spéciale dans les centres d'unité de production et dans le service étiquetage. - Information sur la satisfaction des clients non disponible (Quantité, Qualité, Début). |
| | 3. Quelles sont les conséquences? | <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en attente les commandes des clients ; - Refus des commandes |
| | 4. Quel est le risque ? | Perte des clients |
| Qui ? | 5. Qui sont concernés ? | Le Magasin produits finis et les ISN |
| | 6. Qui est intéressé par le résultat? | Les clients |
| | 7. Qui est concerné par la mise en œuvre? | Direction commerciale et Direction du site de production |
| | 8. Sur quel élément ? | Les produits finis |

| RUPTURE DES PRODUITS FINIS ET PROBLEMES DE SUIVI DES COMMANDES CLIENTS | | |
|---|---|---|
| QUESTIONS | | REPONSES |
| Où ? | 9. Dans quels lieux? | Site de production |
| Quand ? | 10. Quand vous avez ce problème? | Indéfini |
| Comment ? | 11. Dans quelles conditions ou circonstances? et Comment procède-t-on ? | Il est nécessaire d'effectuer un brainstorming. |

Source : investigation personnelle, 2011

Ici encore, cinq questions méritent d'être répondues :

➔ Quel est le résultat attendu ?

Le résultat escompté est la fluidité des informations.

➔ Qui sont concernés par la mise en œuvre de la solution ?

Les problèmes évoqués dans l'analyse concernent les intervenants des opérations relatives aux produits finis. De ce fait, ces derniers sont concernés par la mise en œuvre de la solution. Le Magasin produits finis y tient un rôle essentiel étant donné que c'est le responsable de la disponibilité des produits finis et du traitement opérationnels des commandes des clients à Madagascar. Bref, tous ceux qui sont en contact avec le Magasin produits finis sont concernés par la mise en œuvre de la solution.

➔ Dans quel secteur l'action va-t-elle être conduite ?

L'analyse montre que les problèmes sont liés à la communication. De ce fait, le secteur d'orientation de l'action est la communication.

➔ Comment le résultat escompté sera-t-il obtenu ?

Entre autre, il est question de :

- prévenir les risques (hiérarchiser les problèmes et être réactif face à des situations nouvelles ou d'urgence, en respectant le cadre réglementaire) ;

- évaluer les situations défavorables et mettre en place des mesures vis à vis des responsables ;
- programmer et déléguer les tâches.

→ Quel est l'objectif de cette analyse (Pourquoi a-t-on fait cette analyse) ?

L'objectif global de cette analyse est la résolution des problèmes de communication entre les intervenants. D'autres objectifs spécifiques se joignent à cet objectif global, à savoir :

- le respect des délais ;
- la minimisation des coûts de préparation ;
- la continuité du travail.

Ci – après le tableau résumant la rupture des produits finis constatée au niveau du site de production de l'HOMEOPHARMA pour les cinq premiers mois de l'année 2011.

Tableau 14: Rupture des produits finis 2011

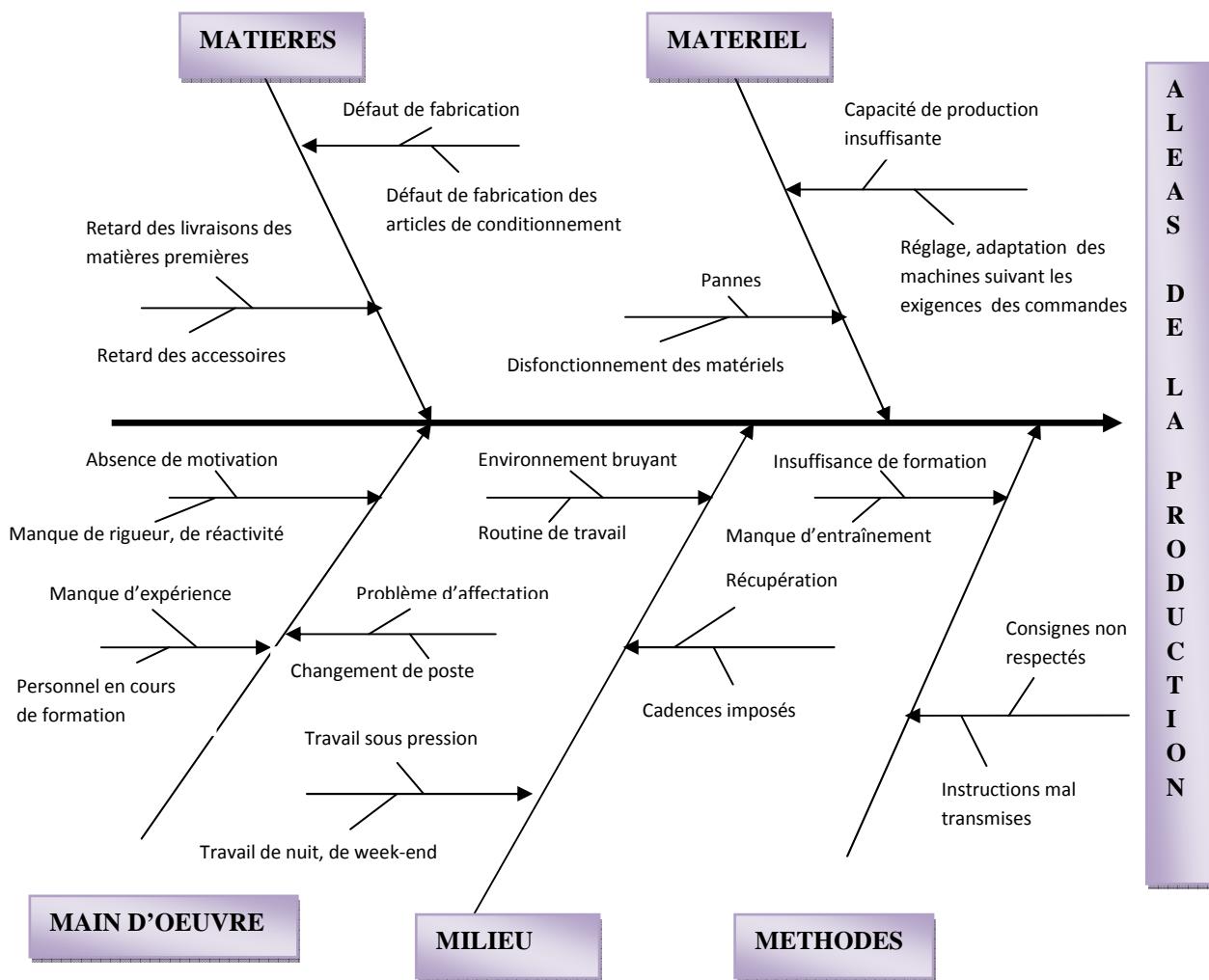
| Mois | Rupture | Produits | Quantité |
|---------|---------|----------|----------|
| Janvier | 130 | 13 341 | |
| Février | 101 | 13 346 | |
| Mars | 102 | 22 372 | |
| Avril | 116 | 10 897 | |
| Mai | 97 | 6 495 | |

Source : Tableau de bord du site de production, 2011

b. Analyse des faits et problèmes

Les problèmes qui peuvent survenir au niveau de la fonction production seront analysés par la méthode 5M. Dans le diagramme suivant, les causes des aléas de production sont classées par catégorie. Plusieurs flèches sont dirigées vers une catégorie et chacune d'elles sont dérivées par deux sous-causes.

Figure 9: Diagramme d'Ishikawa - Les problèmes de production



Source : Investigation personnelle, 2011

Dans cette représentation, de nombreuses causes hypothétiques sont exposées. Cela signifie que chacune de ces causes peuvent nuire à la production et constituer un aléa. Cela dit, la différence se situe au niveau de l'ampleur que tient cette cause et ainsi de l'impact qu'elle peut avoir sur la production en cours. Un environnement bruyant, par exemple, est considéré comme une cause rattachée au milieu. Il peut en effet engendrer, à la longue, une certaine fatigue pour les ouvriers mais son impact est moins évident que celui du retard de la livraison des matières premières. Toutes ces causes ne peuvent être retenues comme source de risque pour la production. Les facteurs des aléas de la production essentiels retenus sont donc :

- Les instructions mal transmises et le retard des distributions des matières premières.
- Les pannes matérielles.
- File d'attente de produits semi-finis dans le service étiquetage.

2.2 Interprétations

Trois grandes lignes constituent l'interprétation. La première ligne concerne la mise en évidence des tendances lourdes, la seconde l'analyse de la tendance des ventes, et en dernier lieu l'analyse des écarts de la production.

a. Mise en évidence des tendances lourdes

Dans la partie destinée à l'analyse des résultats, trois types de problèmes ont été analysés : les problèmes de rupture matière première, les problèmes de rupture de produits finis et le suivi des commandes clients, les problèmes de production. L'outil QQOQCP a été adopté pour les deux premiers types tandis que la méthode des 5M a été utilisée pour les problèmes de production. Pour chaque type de problèmes, les tendances lourdes sont exposées dans le tableau 14.

Tableau 15 : Mise en évidence des tendances lourdes

| PROBLEMES | CARACTERISTIQUES | EFFETS |
|--------------------------------|---|---|
| Rupture des matières premières | - Mauvaise répartition des commandes. | 1. Retard de la mise à disposition des matières premières. |
| | - Capacité insuffisante du Magasin Matière première. | |
| | - Contraintes concernant les matières premières (choix, variations saisonnières...) | 2. Refus des commandes. |
| Les aléas de la production | - Le retard des distributions des matières premières | 1. Retard du début de la production. |
| | - Les pannes matérielles. | 2. Arrêt de la production. |
| | - Les instructions mal transmises. | 3. Anomalies de production : mauvaise qualité du travail, perte de matières |

| PROBLEMES | CARACTERISTIQUES | EFFETS |
|---|--|---|
| Rupture des produits finis et suivi des commandes clients | <ul style="list-style-type: none"> - La capacité de production très limitée pour le service étiquetage. | 1. Retard de la livraison des produits finis |
| | <ul style="list-style-type: none"> - priorisation de la commande spéciale notamment l'export. | 2. Arrêt de la préparation de certains produits local. |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Information sur la satisfaction des clients non disponible (Quantité, Qualité, Délai). | 3. Perte de certaines catégories de clients particuliers. |

Source : Investigation personnelle, 2011

Ce tableau montre que chaque type de problèmes possède trois caractéristiques différentes. ; chacune d'elles étant rattachée aux critères : délai, technique, coût.

D'ailleurs, les numérotations 1, 2 et 3 sont faites pour regrouper facilement les effets liés à chaque critère. Ainsi, les problèmes liés au délai sont ceux qui correspondent aux effets numérotés par le chiffre 1, à savoir

- Mauvaise répartition des commandes.
- Le retard des distributions des matières premières
- La capacité de production très limitée pour le service étiquetage.

De même, les problèmes relatifs à la technique sont :

- Contraintes concernant les matières premières (choix, variations saisonnières...)
- Les pannes matérielles.
- Priorisation de la commande spéciale notamment l'export.

Enfin, les problèmes mettant en jeu le coût sont :

- Les instructions mal transmises.
- Information sur la satisfaction des clients non disponible (Quantité, Qualité, Délai).

b. Analyse de la tendance des ventes et des écarts de la production

■ Analyse de la tendance des ventes

Elle mène à l'établissement d'un modèle mathématique décrivant l'évolution de la demande du marché. Ci après le tableau et la courbe qui montrent l'évolution des ventes globales au niveau du site de production :

Tableau 16: Variations des ventes des produits finis global 2011

| Ventes | Produits | Quantité (Q _v) | Variations (Δ _v) |
|---------|----------|----------------------------|------------------------------|
| Mois | | | |
| Janvier | 367 | 119 594,00 | - |
| Février | 373 | 94 418,00 | -21% |
| Mars | 413 | 126 066,00 | 34% |
| Avril | 424 | 117 170,00 | -7% |
| Mai | 415 | 140 591,00 | 20% |

Source : Investigation personnelle, 2011

Détails du calcul :

$$\begin{aligned}\Delta_v(\text{Février}) &= [Q_v(\text{Février}) - Q_v(\text{Janvier})] / Q_v(\text{janvier}) \\ &= (94 418 - 119 594) / 119 594\end{aligned}$$

$$\Delta_v(\text{Février}) = -0,21 \text{ soit } -21\% ;$$

$$\begin{aligned}\Delta_v(\text{Mars}) &= [Q_v(\text{Mars}) - Q_v(\text{Février})] / Q_v(\text{Février}) \\ &= (126 066 - 94 418) / 94 418\end{aligned}$$

$$\Delta_v(\text{Mars}) = 0,34 \text{ soit } 34\%$$

$$\begin{aligned}\Delta_v(\text{Avril}) &= [Q_v(\text{Avril}) - Q_v(\text{Mars})] / Q_v(\text{Mars}) \\ &= (117 170 - 126 066) / 126 066\end{aligned}$$

$$\Delta_v(\text{Avril}) = -0,07 \text{ soit } -7\%$$

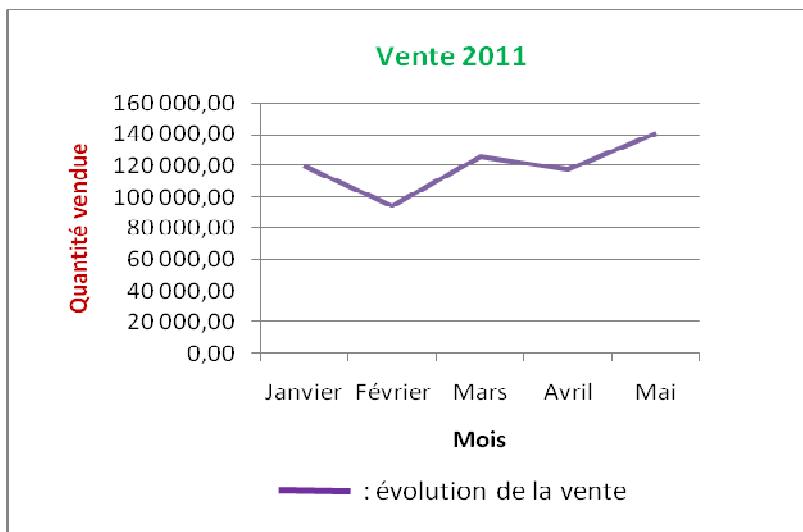
$$\begin{aligned}\Delta_v(\text{Mai}) &= [Q_v(\text{Mai}) - Q_v(\text{Avril})] / Q_v(\text{Avril}) \\ &= (140 591 - 117 170) / 117 170\end{aligned}$$

$$\Delta_v(\text{Mai}) = 0,2 \text{ soit } 20\%$$

$$\begin{aligned}\text{Accroissement moyen} &= [(-21\% + 34\% - 7\% + 20\%)] / 4 \\ &= 6,5\%\end{aligned}$$

Sur l'horizon de temps des cinq mois, la vente globale a connue un accroissement moyen de 6,5%. Ci-après la courbe de la tendance :

Graphique 1: Tendance des ventes globales 2011



Source : Investigation personnelle, 2011

Cette graphique montre la courbe de la tendance des ventes qui varie en fonction du temps. Cette courbe prend l'allure d'une dent de scie.

En opérant sur les « 20% des produits qui réalisent 80% du chiffre d'affaire », le tableau et la courbe de l'évolution des ventes se présentent comme suit :

Tableau 17: Variation des ventes des produits finis selon la loi de Pareto

| Mois | Ventes | Produits | Quantité (Q _{v1}) | Variations (Δ _{v1}) |
|---------|--------|----------|-----------------------------|-------------------------------|
| Janvier | | 73 | 78 056 | - |
| Février | | 75 | 78 705 | 0,8% |
| Mars | | 83 | 78 392 | -0,4% |
| Avril | | 85 | 74 925 | -4,4% |
| Mai | | 83 | 85 892 | 14,6% |

Source : Investigation personnelle, 2011

Détails du calcul :

$$\begin{aligned}\Delta_{v1}(\text{Février}) &= [Q_{v1}(\text{Février}) - Q_{v1}(\text{Janvier})] / Q_{v1}(\text{janvier}) \\ &= (78 705 - 78 056) / 78 056\end{aligned}$$

$$\Delta_{v1}(\text{Février}) = 0,008 \text{ soit } 0,8\%$$

$$\begin{aligned}\Delta_{v1}(\text{Mars}) &= [Q_{v1}(\text{Mars}) - Q_{v1}(\text{Février})] / Q_{v1}(\text{Février}) \\ &= (78392 - 78705) / 78705\end{aligned}$$

$$\Delta_{v1}(\text{Mars}) = -0,004 \text{ soit } -0,4\%$$

$$\Delta_{v1}(\text{Avril}) = [Q_{v1}(\text{Avril}) - Q_{v1}(\text{Mars})] / Q_{v1}(\text{Mars})$$

$$= (74\ 925 - 78\ 392) / 78\ 392$$

$$\Delta_{v1}(\text{Avril}) = -0,044 \text{ soit } -4,42\%$$

$$\Delta_{v1}(\text{Mai}) = [Q_{v1}(\text{Mai}) - Q_{v1}(\text{Avril})] / Q_{v1}(\text{Avril})$$

$$= (85\ 892 - 74\ 925) / 74\ 925$$

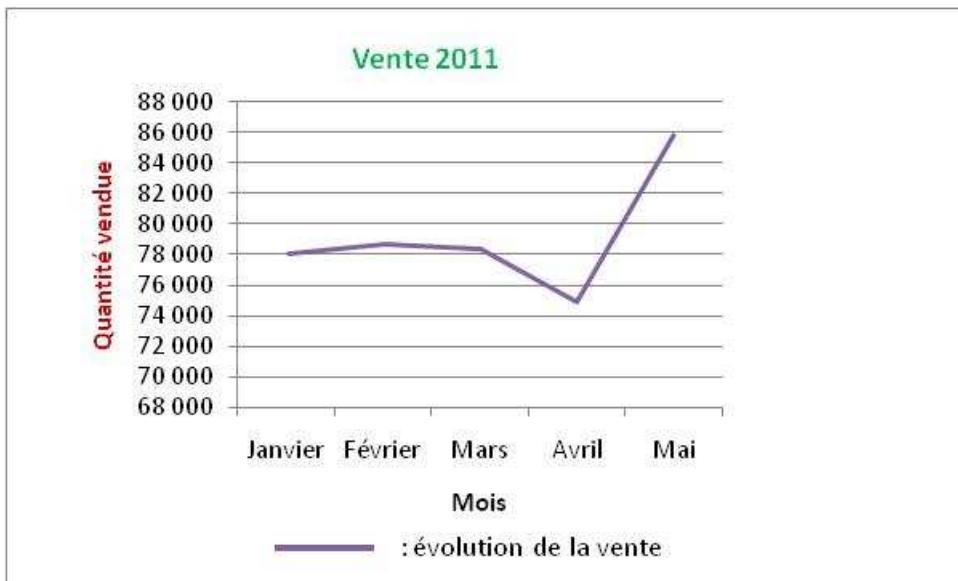
$$\Delta_{v1}(\text{Mai}) = 0,146 \text{ soit } 14,6\%$$

$$\text{Accroissement moyen} = [(0,8\% - 0,4\% - 4,42\% + 14,6\%) / 4]$$

$$= 2,65\%$$

Les ventes des « 20% des produits qui réalisent 80% du chiffre d'affaire » ont connu une hausse de 2,65% en moyenne du janvier 2011 au Mai 2011. Ci-après le graphique qui montre cette tendance des ventes :

Graphique 2: Tendance des ventes selon la loi de Pareto



Source : Investigation personnelle, 2011

En observant cette graphique, on voit que les ventes stagnent entre le mois janvier et mars, subissent une légère régression en mois d'avril et pour le mois de mai elles commencent à décoller.

■ Analyse des écarts de production

L'estimation des écarts¹⁵ entre le réel (R) et le prévu (P) est d'une grande importance pour deux raisons principales :

¹⁵ William J. Stevenson et Claudio Benedetti, La gestion des opérations, 2^é édition, 2007.

- Pour comparer différentes techniques de prévision et choisir celle qui représente le plus fidèlement l'évolution des activités.
- Pour connaître le niveau d'erreur entre le réel et la prévision

Les mesures ou indices utilisés dans ce mémoire pour évaluer les écarts sont :

- L'écart moyen absolu (EMA) qui permet de savoir la précision des prévisions.

$$EMA = \frac{\sum_{i=1}^n |Réel - Prévu|}{n}$$

où n = nombre de périodes considérées.

- L'erreur quadratique moyenne (EQM) qui permet de mesurer la flexibilité face aux changements.

$$EQM = \frac{\sum_{i=1}^n (Réel - Prévu)^2}{n - 1}$$

- Signal de dérive (SD) qui est utilisé pour contrôler une prévision.

$$SD = \frac{\sum_{i=1}^n (Réel - Prévu)}{EMA}$$

Ci-après le tableau résumant les écarts entre la prévision et la quantité réelle de la production :

Tableau 18: Ecart entre prévision et quantité réelle produite

| Réalisations Mois | Produits | Prévisions (P) | Productions réelles (R) | (R - P) | $ R - P $ | $(R - P)^2$ |
|----------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------|-----------|---------------|
| Janvier | 367 | 70 308 | 107 782 | 37 474 | 37 474 | 1 404 300 676 |
| Février | 373 | 116 285 | 107 714 | -8 571 | 8 571 | 73 462 041 |
| Mars | 413 | 53 044 | 133 032 | 79 988 | 79 988 | 6 398 080 144 |
| Avril | 424 | 153 284 | 143 495 | -9 789 | 9 789 | 95 824 521 |
| Mai | 415 | 100 964 | 132 978 | 32 014 | 32 014 | 1 024 896 196 |
| Total | - | 493 885 | 625 001 | 131 116 | 167 836 | 7 971 667 382 |

Source : Investigation personnelle, 2011

Si l'on se base sur les chiffres présentés dans le tableau :

$$EMA = \frac{\sum_{i=1}^n |R - P|}{n}$$

$$= 167 836 / 5$$

$$EMA = 33 567$$

$$EQM = \frac{\sum_{i=1}^n (R - P)^2}{n - 1}$$

$$= 7\ 971\ 667\ 382 / 4$$

$$EQM = 1\ 992\ 916\ 846$$

$$SD = \frac{\sum_{i=1}^n (R - P)}{EMA}$$

$$= 131\ 116 / 33\ 567$$

$$SD = 3,9$$

L'interprétation de l'EMA et l'EQM s'appuie sur les bases statistiques. Le tableau suivant présente la signification de l'EMA ou de l'EQM.

Tableau 19: Interprétation de l'EMA ou l'EQM

| EMA ou EQM | Intervalle de confiance |
|-------------|-------------------------|
| ± 1 EMA | 60% |
| ± 2 EMA | 90% |
| ± 3 EMA | 98% |
| ± 4 EMA | $\approx 100\%$ |

Source : William J. Stevenson et Claudio Benedetti, La gestion des opérations, 2^e édition, 2007 page 92.

Si par exemple, la direction prévoit une production de 152 199 unités en mois de juin avec un degré de confiance de 60%, la production réelle se situera entre :

$$152\ 199 \pm 1 \text{ EMA} = 152\ 199 \pm 33\ 567; \text{ c'est-à-dire entre } 118\ 632 \text{ et } 185\ 766.$$

Pour le signal de dérive (SD) ou appelé également l'indice de déviation, il s'agit de comparer les valeurs de l'écart par rapport aux prévisions ; il se situe habituellement entre ± 3 et ± 8 . Les SD de ± 4 ($-4 < SD < +4$) assurent un intervalle de confiance à approximativement 99% pour les prévisions ; la valeur calculée précédemment $SD = 3,9$ se trouve à l'intérieur de ces limites ce qui permettent de supposer, sans toutefois garantir, que les prévisions sont justes.

Conclusion du chapitre

Une présentation des données et informations qui servent de base pour l'analyse a été faite. Il a été indiqué la procédure liée à l'achat des matières premières, de l'expression du ou des besoins jusqu'à l'expédition pour l'enregistrement comptable, tout en séparant les gros et moyens, des petits fournisseurs ; celle de la procédure de stockage vient après l'achat ; ces procédures mettent en exergue les objectifs, les principes et les étapes à respecter. Viennent ensuite les informations relatives à la fonction production reparties à la prévision, la planification et la production mensuelle ; au niveau de cette fonction, des données chiffrées ont été obtenues et elles sont subdivisées en deux en suivant la loi de Pareto. Les procédures qui régissent les activités du magasin produits finis ont été présentées ; il y a toutes sortes de règles et principes à suivre lors de l'entrée et sortie des produits finis dans les BOX. Une récapitulation des ventes mensuelles au sein du site de production était présentée et cela en suivant encore la loi de Pareto. Une fois les données sont assemblées, une analyse critique a été effectuée. Les problèmes de ruptures de matières premières, des produits finis et du suivi des commandes des clients étaient étudiés en utilisant la méthode QQOQCP ; la méthode 5M a fait émerger les causes racines des aléas de la production. L'interprétation quant à elle renferme la mise en relief des tendances lourdes en d'autres termes les caractéristiques et effets des problèmes constatés au niveau du site de production. Afin d'apprécier la différence entre la prévision et le réel, le calcul des écarts a été réalisé, en ce qui concerne les ventes ou les productions. Les problèmes sont des sujets que les managers doivent dénouer. Un diagnostic interne et externe à l'entreprise, une étape préalable au dénouement, devrait être fait, ce qui est l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 2 : ANALYSE SWOT

Les analyses réalisées précédemment montrent que, comme toute entreprise, HOMEOPHARMA possède des faiblesses. Toutefois, il existe de nombreux facteurs qui permettent à l'entreprise d'y faire face. Dans la matrice SWOT, les forces et faiblesses de l'entreprise sont classées parmi les facteurs internes qui influent sur elle. La matrice tient aussi compte des facteurs externes que sont les opportunités et menaces.

Section 1 : Forces et faiblesses

Le tableau ci-après [Tableau 19 – p 56.] montre les facteurs internes qui influent sur les fonctions approvisionnement, production, magasin produits finis.

Tableau 20: Mise en évidence des forces et faiblesses par fonctions

| FONCTIONS | FACTEURS INTERNES | | TENDANCES |
|-------------------|--|---|--|
| | FORCES | FAIBLESSES | |
| Approvisionnement | 1. Achat centralisé. | Coordination de travail non cohérente entre les intervenants. | Retard de mise à la disposition des matières premières. |
| | 2. Adoption de techniques d'achats juste-à-temps. | Manque de contrôle qualité. | |
| | 3. Personnels sérieux, rigoureux, dynamique. | Manque de la cohésion du travail en équipe. | |
| Production | 1. Possibilité de réparer et de dépanner les dysfonctionnements, pannes (service maintenance) | Manque de prévention des risques | Les dysfonctionnements et pannes sont réparables mais peuvent engendrer un retard et arrêt de la production. |
| | 2. Possibilité d'assurer un déroulement optimal du processus de production (accélération du rythme de travail, des cadences imposés, etc.) | Rejet de matières en raison des anomalies de production, Manque de moyen de manutention et transport de matières. | - |

| FONCTIONS | FACTEURS INTERNES | | TENDANCES |
|------------------------|--|---|--|
| | FORCES | FAIBLESSES | |
| Magasin produits finis | 3. Rapidité des opérations, permanent des opérations de production par les contrôleurs qualité | Manque de personnel pour le service étiquetage | File d'attente de produits semi finis dans le service étiquetage |
| | 4. Travail en équipe, répartition et délégation des tâches | Instructions mal transmises, précipitation, inattention | Anomalies de production |
| | 5. Mise en place d'un système informatique en réseau très élaboré. | Manque d'administrateur de réseaux et bases de données. | Système informatique non sécurisé. |
| | 6. Bonne condition de travail (Téléphone, Cantine, Pause,...) | - | - |
| Magasin produits finis | 1. Réactivité des personnels | Gestion syndic | Manque du suivi des commandes clients en termes de qualité et délai de préparation, croisement des flux physiques. |
| | 2. Les tâches sont bien organisées | | |

Source : investigation personnelle, 2011

Les points critiques de ce premier volet se situent dans les tendances de chaque fonction. En effet, ces tendances montrent que les forces de l'entreprise sont aptes à faire face à toutes les contraintes qu'elle peut rencontrer. Toutefois, il y a lieu de discuter des limites de ces forces dans le temps et dans l'espace afin de mieux cerner la situation interne du site de production de l'HOMEOPHARMA.

1.1 La fonction approvisionnement

Les risques sont minimes mais leurs impacts sont considérables des points de vue délai et coût.

Les achats sont centralisés et sous la responsabilité de quelques groupes de personnes, on peut obtenir donc des prix bas car on négocie et on achète de grandes quantités pour l'ensemble de l'entreprise. La société bénéficie alors de substantielles remises sur achat

en gros, obtient un meilleure service et plus d'attention de la part des fournisseurs. La standardisation des biens et services achetés est assurée. Cependant, le département approvisionnement peut être exposé à la situation suivante : la non-maîtrise des contraintes de lancement des commandes. Cette situation se présente comme le non cohérence de la coordination du travail entre les intervenants.

L'adoption d'achats de juste à temps permet de réduire au minimum l'entreposage de matières achetées et de minimiser les stocks intrants. Elle baisse les risques d'accidents et des pertes de produits entreposés. Par contre, il a y un plus grand risque de rupture de stock et baisse du niveau de service.

Avoir des personnels sérieux, rigoureux, dynamique sont des avantages pour une entreprise mais des personnels qui n'ont pas la potentialité de travailler en équipes sont source de risques. Les équipes peuvent procurer un gain d'efficacité et de performances, un niveau accru de satisfaction professionnelle.

Ces diverses raisons constituent les limites de la fonction approvisionnement.

1.2 La fonction production

Les dysfonctionnements et pannes sont réparables mais peuvent engendrer un retard et arrêt de la production.

Les forces de la fonction production se situent au niveau des mesures qu'elle est disposée à prendre dans divers cas. En matière de réparation des anomalies, dysfonctionnements et pannes, l'entreprise possède le service de maintenance. La fonction production peut, toutefois, rencontrer des situations qui peuvent lui causer des désagréments. En effet, le service de la maintenance qui constitue une des forces de l'entreprise peut être insuffisant en termes de capacité ou de compétences pour résoudre tous les dysfonctionnements et pannes rencontrés. Autrement dit, il se peut que les opérations prennent du temps ou bien que les dommages soient assez conséquents au point de nécessiter des mesures particulières intraitables par le service au sein de l'usine. Dans ce cas, les responsables doivent faire appel à des services externes. Cela peut ralentir le rythme de la production et en même temps engendrer des coûts supplémentaires pour l'entreprise. Les limites se situent donc au niveau de l'importance des dégâts causés par les dysfonctionnements et pannes.

La file d'attente de produits semi finis dans le service étiquetage

Le problème de file d'attente vient du fait que les processus d'arrivée et de service ont un degré de variabilité élevé. La files d'attente met en exergue deux types de coût : le coût

associé à la capacité du service mise en place (Main d'œuvre du service étiquetage) et le coût associé à l'attente des produits semi-finis. Lorsque la capacité de service augmente, le coût de service augmente le nombre de produits semi-finis en attente et le temps d'attente tendent à diminuer, donc les coûts d'attente des produits semi-finis et le retard de la livraison des produits finis diminuent. La file est un facteur de risque.

Les anomalies de production

Le rôle principal du contrôle de la qualité est de vérifier les caractéristiques du produit créé, de les évaluer par rapport aux normes. Tout écart par rapport aux normes préétablies sera considéré comme un défaut ou une non-conformité. Les anomalies sont dues aux instructions mal transmises, à la précipitation, inattention. Elles entraînent la diminution des quantités produites ; ce sont des facteurs à ne pas négliger.

Le Système informatique non sécurisé.

Les moyens informatiques sont au cœur des systèmes d'information. Ces équipements permettent d'accroître l'efficacité de la gestion de l'entreprise. Pourtant, l'absence d'un administrateur officiel du système est un risque, cela entraîne une perte de données, créera des fuites d'informations et des conflits entre utilisateurs dans l'avenir.

1.3 La fonction magasin produits finis

Manque du suivi des commandes clients en termes de qualité et délai de préparation, croisement des flux physiques

Le magasin produit finis, où s'opèrent les procédures relatives la préparation des commandes, la facturation, l'expédition des produits finis, possède une structure interne bien organisée. Les personnels sont capables de gérer avec leur responsable toutes les situations défavorables. Le premier point faible du magasin se situe au niveau du délai de préparation des commandes clients et en termes de respect de qualité de service. La seconde concerne le croisement des flux physiques. Ces points constituent les limites de la fonction magasin produits finis.

Section 2 : Opportunités et menaces

Les performances de la firme dépendent de sa connaissance de l'environnement, de son aptitude à anticiper les évolutions potentielles et de sa capacité d'adaptation. La connaissance des menaces permet de dégager les dépendances de la firme à des acteurs qui pourraient causer sa dégradation ou sa perte. Les différents types d'acteurs sont les publics internes de l'entreprise, les fournisseurs, les clients, les intermédiaires en amont ou en aval et les concurrents actuels ou potentiels. Par contre, la prise de conscience des opportunités sont

le signe d'une évolution de l'environnement externe de l'entreprise. Le diagnostic externe ne doit pas être négligé car il permet à l'entreprise de mettre les potentiels ou opportunités en avant et de trouver le moyen d'éliminer les menaces. Le tableau suivant [Tableau 21] regroupe les facteurs externes qui entrent en relation avec l'entreprise.

Tableau 21: Mise en évidence des opportunités et menaces par rubriques

| FONCTIONS | FACTEURS EXTERNALES | | TENDANCES |
|------------------------|--|---|---|
| | OPPORTUNITES | MENACES | |
| Approvisionnement | Possibilité de négociation des délais de livraison, de la qualité des matières premières avec les fournisseurs | Contraintes de l'expédition des matières premières (retard de la passation des commandes d'approvisionnement, risques de transport tels que les avaries, les retards,...) | Localisation des fournisseurs. |
| | Amélioration des relations d'affaires avec les fournisseurs | - | |
| Production | Amélioration du système d'évaluation des employés. | Limites des compétences d'une certaine frange des employés face aux problèmes rencontrés. | Le système d'organisation de la production de l'entreprise lui permet d'être compétitif sur le marché actuel. Cela dit, l'évolution de ses méthodes n'est pas évidente. |
| | Existence des moyens matériels en Europe ou en Chine pour augmenter la productivité. | - | |
| Magasin produits finis | Développement des Tics pouvant améliorer le Système de communication entre les intervenants et l'optimisation des procédures | - | Les relations que l'entreprise entretient avec ses clients lui permettent de recourir à la négociation. Seulement, la fréquence des négociations peut porter atteinte à sa notoriété. |

Source : Investigation personnelle, 2011

Si dans l'analyse interne, il a été question de voir une à une les fonctions de l'entreprise, le diagnostic externe se focalise sur les acteurs qui entrent en relation avec l'entreprise.

2.1 Relations entreprise / Fournisseurs

La société travaille avec des fournisseurs diverses depuis de nombreuses années. La plupart des fournisseurs qui travaillent avec l'entreprise depuis plusieurs années connaissent alors le mode de fonctionnement de l'entreprise ; Ce qui renforce les liens qui existent entre eux et implique qu'ils devraient s'y soumettre. Pourtant, en matière de localisation des fournisseurs, l'entreprise rencontre encore des lacunes. Il ne faudrait pas donc négliger l'amélioration de la relation d'affaire avec les fournisseurs actuels. La localisation est très significative puisqu'il détermine le temps de réalisation des commandes et ainsi la date de la livraison. De ce fait, la responsabilité n'incombe pas uniquement la direction approvisionnement mais à l'ensemble de la société.

2.2 Relations entreprise / clients

HOMEOPHARMA., de part la qualité de ses produits et sa renommée nationale, entretient de bonnes relations avec ses clients. Il est rare que pour des erreurs que l'entreprise a commises, elle perd sa clientèle. Bien sûr, cela est relatif car certains clients sont plus exigeants que d'autres et l'entreprise peut ne pas satisfaire ces exigences. En réalité, tout dépend de la tolérance du client et de la limite de cette tolérance. Toutefois, le site de production est menacé par les problèmes de rupture, de communication et d'organisation. L'impact de tous ces facteurs varie en fonction de l'ampleur que prend le problème. Les principaux facteurs pénalisants sont les retards et les défauts de fabrication.

Conclusion du chapitre

Le diagnostic permet de dégager les forces et opportunités que la firme devrait optimiser et exploiter. Chaque fonction possède des atouts comme des personnels sérieux, rigoureux, dynamique, l'existence d'un service maintenance, la mise en place d'un système informatique en réseau très élaboré, une bonne condition de travail (Téléphone, Cantine, Pause,...) et beaucoup d'autres. Les autres points du diagnostic sont les faiblesses et les menaces. Ces dernières sont sources de risques. L'entreprise devrait inventorier ces risques et concevoir des plans d'action pour y faire face. La qualité des relations avec les fournisseurs et les clients a été abordée car elle conditionne l'évolution future de l'entreprise.

Conclusion de la deuxième partie

L'analyse de l'existant s'appuie sur deux grandes lignes : l'analyse des problèmes liés aux opérations au niveau du site de production et la matrice SWOT. La première se fonde sur trois axes à savoir : la présentation des données et informations colletées et requises pour l'analyse tels que les différentes procédures au niveau de l'approvisionnement, la prévision et la planification de la production, les récapitulations de la production et des ventes ainsi que les ruptures ; l'analyse critique en opérant sur les problèmes de ruptures des matières premières, produits finis, la défaillance du suivi des commandes des clients, les causes racines des aléas de production ; l'interprétation en mettant en relief les tendances lourdes et l'analyse des écarts ; les méthodes QOQCP et 5M ont été utilisés. La deuxième est axée sur la mise en évidence des forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que des opportunités et menaces de l'environnement. Ainsi, sont donc réunis les intrants essentiels pour l'élaboration des solutions et recommandations qui seront abordées dans la prochaine partie de ce travail. Au terme, une solution sera proposée à l'entreprise pour améliorer sa situation.

PARTIE III : PROPOSITION D'AMELIORATION

PARTIE III : PROPOSITION D'AMELIORATION

Cette dernière partie est composée essentiellement par deux chapitres. Le premier comporte les recommandations dans lesquelles s'insèrent le catalogue de solution et les étapes dans le choix de la solution à l'aide d'un outil de travail : la méthode FARE. Le deuxième concerne l'évaluation synthétique de la solution proposée.

CHAPITRE 1 : RECOMMANDATIONS

Les recommandations sont des propositions de solutions qui tiennent compte des analyses effectués dans la partie II.

Section 1 : Catalogue de solutions

Ce catalogue expose les solutions à court terme mais aussi à moyen ou long terme de tous les problèmes relatifs aux fonctions approvisionnement, production, magasin produits finis. Il énonce aussi les valeurs ajoutées de ces solutions afin d'en mesurer l'efficacité.

Le tableau 22 ci-après met en évidence, selon les types de problèmes, les solutions adaptées et les valeurs ajoutées procurées par celles-ci. Il est à noter que ces valeurs ajoutées sont les bénéfices de l'application des solutions à moyen ou long terme.

Tableau 22: Catalogue de solutions

| TYPES DE PROBLEMES | PROBLEMES | SOLUTIONS | VALEURS AJOUTEES |
|--------------------|---|--|--|
| Approvisionnement | <ul style="list-style-type: none"> - Contraintes concernant les matières premières (choix, variations saisonnières...) | 1.1 Amélioration de la relation d'affaire avec les fournisseurs. | Respect des délais pour la totalité des commandes |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Capacité insuffisante du Magasin Matière première pour la commande lancée. | Planification globale des capacités d'entreposage | Minimisation des coûts de transport et gain de temps |

| TYPES DE PROBLEMES | PROBLEMES | SOLUTIONS | VALEURS AJOUTEES |
|--------------------|---|--|---|
| Production | <ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise répartition des commandes | <p>Programmation des commandes des matières premières</p> | <p>Proportionnalité des commandes au niveau du site et respect des délais</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> - File d'attente de produits semi-finis dans le service étiquetage. | <p>1.2 Gestion des centres d'unité de production par les contraintes : goulot d'étranglement, équilibre des capacités et des flux.</p> | <p>Minimisation des retards, gain de productivité</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Les pannes matérielles. | <p>Entretien périodique des matériels, Prévention des problèmes (anomalies, dysfonctionnements, pannes) afin d'en limiter l'occurrence ou la gravité</p> | <p>Réduction des coûts production</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Les instructions mal transmises et le retard des distributions des matières premières | <p>Implication des superviseurs et des divers responsables de production dans le suivi du travail des ouvriers, Suivi permanent du déroulement optimal du processus de production.</p> | <p>Diminution des anomalies</p> |

| TYPES DE PROBLEMES | PROBLEMES | SOLUTIONS | VALEURS AJOUTEES |
|------------------------|-----------------------------|--|--|
| Magasin produits finis | Suivi des commandes clients | <p>1.3 Réalisation d'une étude de la satisfaction clientèle.</p> <p>Suivi des opérations de mise en cartons, Prévention des risques (hiérarchiser les problèmes et être réactif face à des situations nouvelles ou d'urgence),</p> <p>Recours à la négociation de délai, Programmation et délégation des tâches.</p> | <p>gain de notoriété, d'image.</p> <p>Respect des délais d'expédition</p> <p>Continuité du travail</p> |

Source : Investigation personnelle, 2011

1.1 Amélioration de la relation d'affaire avec les fournisseurs¹⁶ (A).

Établir et entretenir de bonnes relations avec ses fournisseurs ne peut pas se faire sans effort. Il faut créer une situation où l'entreprise serait assurée d'être bien servie et où le fournisseur se sentira également protégé. Voici des points essentiels qui permettent d'améliorer la relation avec les fournisseurs :

- Les problèmes rencontrés avec les fournisseurs sont souvent dus à une mauvaise communication entre les deux parties. Une communication claire, voire transparente, et continue est sans aucun doute l'un des éléments les plus importants à considérer dans l'établissement d'une bonne relation avec ses fournisseurs. Dites clairement ce que l'entreprise veut et ce qu'elle ne veut pas en terme de : qualité du produit, volume d'achat, délai de livraison, attentes, problèmes.

- Une position d'acheteur ne doit pas faire en sorte qu'on traite moins bien les fournisseurs que les clients. Il faut s'organiser pour être un bon client ! Traitez les gens avec respect. La politesse et la délicatesse sont indispensables pour établir et préserver ces relations d'affaires, sans pour autant en amoindrir la vérité ou la réalité.

- Misez sur une relation Gagnant-Gagnant, considérez les fournisseurs comme des partenaires ; Cette approche solidifie la relation d'affaire et elle doit être entretenue régulièrement. Pour une bonne entente, les deux partis doivent être satisfaits et chacun doit y trouver son profit.

¹⁶ Gilbert Rock, François Cournoyer, *L'entreprise en action*, Editions du renouveau pédagogique Inc., 2002.

- Un autre facteur contribuant au succès d'une relation saine avec ses fournisseurs est sans l'ombre d'un doute le respect des délais de paiement. Il est important, si l'entreprise n'acquitte pas les factures dans les délais prévus d'aviser les fournisseurs. Le fait de payer rapidement les fournisseurs garantisse leur écoulement pour d'autres demandes. Cela fait grandir le sentiment de confiance.
- Des contrats clairs et souples basés sur le partenariat, en terme de qualité des produits et/ou services, livrables, coûts, délais, livraison, pénalités, etc., assureront la qualité de la relation avec les fournisseurs.

1.2 Gestion des centres d'unité de production par les contraintes¹⁷ (B).

Elle va chercher à faire fonctionner aux mieux les services dans une situation de déséquilibre. Une contrainte s'exprime ici en termes de capacité production insuffisante et plus précisément en termes de goulet d'étranglement qui est une ressource de production, quelle qu'elle soit, dont la capacité de production ne permet pas de répondre aux besoins du marché. Plus encore, qu'on parle de capacité de production, c'est la capacité réelle qui tient compte des pannes et de tous les aléas divers pouvant se produire sur la ressource. La logique de la gestion par les contraintes préconise de ne pas chercher à équilibrer les capacités, mais de les utiliser telles qu'elles sont, de *manière à créer un flux adapté à la demande*, par exemple en utilisant la polyvalence ou en ayant recours aux heures supplémentaires... Cette démarche conduit à maintenir dans les CUP une situation de déséquilibre. Quand on utilise cet outil de gestion, il faut aussi tenir compte des autres axes comme :

- *Le lot de transfert* : la quantité qui est transférée d'un CUP à un autre.
- *Le lot de fabrication* : qui est la quantité de pièces bonnes produite entre deux changements de série.
- *La détermination des délais de fabrication* : on utilise les composantes ci-après :
 - Temps de préparation du poste (P)
 - Temps de gamme d'exécution pour une pièce (U)
 - Quantité de pièces dans le lot (Q)
 - Temps d'attente moyen du lot de pièces avant passage sur le poste de production (A)
 - Temps de déplacement moyen estimé d'un poste à un autre. (D)

¹⁷ Alain COURTOIS, Maurice PILLET, Chantal MARTIN-BONNEFOUS, *Gestion de production*, Editions d'Organisation, Paris, 2003.

Temps de fabrication (F) est égal à

$$F = P + Q*U + A + D$$

Ce temps estimé une fois pour toutes, est inséré dans le logiciel de gestion de production et tous les calculs d'ordre de fabrication sont effectués avec ce temps-là.

- Les conséquences d'un goulet dans une ligne de production :
 - La production est déterminée par la capacité du goulet ;
 - Il se crée devant le goulet un stock généralement impossible à résorber sauf en arrêtant périodiquement l'ensemble de la production située en amont du goulet.

1.3 Réalisation d'une étude de la satisfaction clientèle (C).

- Un client fidèle est un client satisfait ... Ce vieil adage résume à lui seul les raisons pour lesquelles toute entreprise qui souhaite se développer cherche sur le long terme à s'assurer la satisfaction de ses clients. Les clients "insatisfaits" font en général l'effort d'une réclamation auprès du fournisseur du produit ou du service dont ils ont été mécontents. Leurs réclamations, dans une entreprise normalement gérée, sont alors prises en charge et donnent lieu à corrections qui permettent dans la majorité des cas de transformer au final un client "insatisfait" en client satisfait. Mais dans le même temps, une grande partie des clients "insatisfaits" ne s'expriment pas et à l'occasion d'une nouvelle commande, d'un nouvel appel d'offre, d'une négociation commerciale renouvelée ... vont voir ailleurs et généralement le font savoir dans leur entourage (un client mécontent fait part de son mécontentement à un nombre toujours plus élevé d'interlocuteurs que ne le fait dans le même temps un client satisfait qui fait savoir autour de lui qu'il est content d'un produit ou d'une entreprise).

Dans ces conditions, suivre, comme le font beaucoup d'industriels, le taux de réclamations est incontestablement fort utile mais objectivement insuffisant puisqu'il ne montre que "la partie immergée de l'iceberg". Les rédacteurs de la norme ISO 9001¹⁸ ne se sont d'ailleurs pas trompés sur l'importance que l'on doit accorder au suivi de la satisfaction-clients si l'on s'engage dans une vraie démarche de management de la qualité : dans sa version 2000, la norme spécifie ainsi que, outre l'assurance de la qualité, le contrôle de la satisfaction du client devra désormais être prise en compte : « l'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme, comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes

¹⁸ www.afnor.org/content/download/13921/.../ACE_produit+ISO+9001.pdf

permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées ». Dans les faits, la norme n'exige pas directement la réalisation d'enquêtes de satisfaction mais elle prescrit que l'entreprise doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences, ce qui revient à conclure que la seule gestion des réclamations-clients est jugée comme insuffisante et conduit la plupart des responsables qualité ou marketing à estimer que la mesure de la satisfaction-clients est désormais indispensable.

- La mesure de la satisfaction ne se résume pas à analyser les réponses à quelques questions : Réaliser une étude de satisfaction clients est souvent assimilé à la mise en œuvre d'une enquête par courrier ou par téléphone durant laquelle seront abordés différents thèmes sur lequel le client sera appelé à se prononcer, avec en résultante la production d'indicateurs montrant que l'entreprise est excellente, bonne ... ou mauvaise. Cette vision est en fait très réductrice, parce qu'elle cache l'essentiel. Au-delà de l'analyse de la satisfaction sur chacun des aspects qui caractérisent le mix de l'entreprise, l'enjeu essentiel de l'étude de satisfaction réside en fait à identifier "l'importance" de chaque critère et sa "contribution" à la satisfaction globale. Autrement dit, il faut impérativement repérer les critères qui influencent réellement la satisfaction globale des clients de ceux qui n'ont au final aucun impact ou un impact secondaire. Concrètement, on ne peut donc se satisfaire de savoir que l'entreprise est notée par ses clients, par exemple, 8,5 sur 10 sur la qualité de sa documentation commerciale et 8,2 sur la qualité de ses emballages et seulement, dans le même temps, 5,5 sur le respect de ses délais de livraison, alors que ce dernier critère est peut-être 3 fois plus important aux yeux des clients et qu'il contribue finalement à créer un mécontentement chez nombre d'entre eux.

En conséquence, l'enjeu stratégique d'une étude satisfaction sera de mettre en évidence les dimensions cachées de la constitution de la satisfaction du client. Il faut donc se poser des questions comme: sur quoi le client juge-t-il l'entreprise, avec quels critères et quel poids accorde-t-il (souvent inconsciemment) à chacun de ces critères ?, quelles sont les relations éventuelles entre certains items (par exemple : l'accueil téléphonique et la disponibilité du personnel), quelles sont les relations qui lient les items entre eux à la note de satisfaction globale, c'est à dire en définitive quel poids chaque critère a-t-il dans l'attribution de la note de satisfaction globale. Pour la réponse à ces questions, il convient de recourir à des techniques d'analyses qui dépassent largement les simples tris à plat et tris croisés pour mettre en œuvre diverses techniques quantitatives telles que régressions linéaires simples ou multiples, méthodes de corrélation ... Au final, bien évidemment, ces techniques doivent permettre de mettre en évidence ce qui est réellement essentiel et prioritaire pour l'entreprise, c'est-à-dire les aspects vis-à-vis desquels il est nécessaire, voire impératif, d'apporter des corrections et

celles qui seront les plus efficaces en termes de progression de la satisfaction-client et donc, à terme, de fidélisation. Les résultats de l'étude doivent contribuer également à faire ressortir les spécificités éventuelles des groupes de clients homogènes, première étape vers la mise en place d'une politique de fidélisation différenciée en fonction de la contribution de chaque groupe au chiffre d'affaires de l'entreprise.

Section 2 : Choix de la solution prioritaire

Parmi les solutions qui ont été proposées dans le catalogue (tableau 21 page 63 et 64), une seule est prioritaire. La priorisation de cette solution tient compte de l'urgence de sa mise en place dans le temps mais aussi de l'importance qu'elle a par rapport aux autres solutions.

2.1 Choix d'une solution

Le choix de la solution prioritaire est déterminé par les critères de la méthode FARE, à savoir la faisabilité, l'acceptabilité, la rentabilité et l'efficacité. Les étapes sur ce choix de la solution sont les suivantes :

- ***Liste des solutions***

Dans l'idée de pérennisation de la solution, seules trois solutions à terme sont retenues dans la liste. Il s'agit des solutions numérotées de (A), (B), (C) dans la section 1 : Catalogues des solutions page 63. Afin de pouvoir les comparer plus aisément, ci-après les avantages de chaque solution :

- L'amélioration de la relation d'affaire avec les fournisseurs (A) permet la minimisation des temps de réponse à une commande, d'avoir les quantités, la qualité requise pour les matières premières, l'accroissement de la vitesse du transfert d'information.
- La gestion des centres d'unité de production par les contraintes (B) a pour objectif de gérer au mieux les unités en connaissant leurs problèmes, donc en pilotant grâce à la connaissance des goulets. Elle permet un gain de productivité et de minimiser le retard.
- Réalisation d'une étude de la satisfaction clientèle (C), permet quant elle un gain de notoriété et de mieux répondre aux besoins et attentes des clients.

- ***Liste des critères d'évaluation***

Ces critères reposent sur les contraintes liées à la réalisation des opérations au niveau du site de production. D'après les tendances lourdes [p.48 et 49] ces critères sont le coût, le délai et la technique. D'autre part, l'analyse SWOT montre que les forces de l'entreprise sont limitées dans le temps et dans l'espace. De plus, les trois critères apparaissent dans les valeurs ajoutées [Tableau 22 – p.67]. Les critères qui sont retenus sont donc

- le délai en tant que critère de faisabilité et d'acceptabilité;
- le coût en tant que critère de rentabilité et
- la technique en tant que critère d'efficacité.

- **Mode d'évaluation**

Le mode d'évaluation choisi est la grille multicritère. Dans cette grille, chaque solution est évaluée en fonction des trois critères : délai, coût et technique. Chaque critère est noté de 1 à 4 selon qu'il soit *insuffisant, médiocre, assez bien ou très bien*.

L'appréciation de la solution sera fonction du total de ses points. Celle qui est choisie est celle qui a le score le plus élevé.

Tableau 23: Grille multicritère

| | SOLUTIONS | | |
|--------------|-----------|---|---|
| CRITERES | A | B | C |
| Délai | 4 | 3 | |
| Coût | | 3 | 3 |
| Technique | | | 2 |
| TOTAL | 4 | 6 | 5 |

Source : Investigation personnelle, 2011

L'évaluation chiffrée se traduit comme suit : La solution B possède un total de 6 points, ce qui la place au premier rang parmi toutes les solutions ; Elle a été évaluée à 3 points : pour le critère de délai, ce qui signifie qu'elle offre une possibilité de respect de délai, les critères de faisabilité et d'acceptabilité sont donc respectés ; et pour le critère de coût, ce qui signifie qu'elle offre une possibilité de réduction de coût. Le critère de rentabilité est donc respecté.

- **Solution retenue**

En somme, cette évaluation montre que la solution B « La gestion des centres d'unité de production par les contraintes » est prioritaire dans le temps et en matière de coût. Autrement dit, il serait souhaitable pour le site de production que cette solution soit mise en place en premier car elle permet un gain de productivité. En guise de rappel, les effets d'une file d'attente dans une unité sont des écarts de production et un retard de la livraison. La solution B épargnerait donc au site de production de l'HOMEOPHARMA des pertes de temps et d'argent.

2.2 Mise en œuvre de la solution

La gestion par les contraintes¹⁹ fait observer que la somme des optimums locaux n'est pas l'optimum du système global. Un déploiement stratégique et le travail ensemble sont deux éléments indispensables et décisifs pour la mise en œuvre de la solution. Ainsi, elle devrait être accomplie selon le plan d'action suivant :

a. **Les étapes préalables :**

- La formation du personnel :

La gestion de service par les contraintes se traduisant par une conception de l'entreprise très différente de la conception traditionnelle, il est tout à fait souhaitable de commencer par former, ou au moins informer, le personnel de la nouvelle manière d'appréhender les problèmes dans l'entreprise. Cette formation doit se faire à tous les niveaux hiérarchiques, y compris celui des opérateurs qui vont être les utilisateurs directs de la méthode.

- Les actions de progrès :

Dans le JAT, on cherche à développer l'autocontrôle et la maîtrise des procédés afin d'empêcher que ne se propage toute non-qualité. Si l'on applique ces concepts dans une démarche par les contraintes, cela va se traduire de la manière suivante :

« Effectuer des contrôles qualités sur la machine ou service qui précède le goulet, pour ne faire passer sur le goulet que des pièces bonnes et ne pas lui faire perdre de la capacité sur des pièces déjà mauvaises. »

b. **La détection des goulets :**

Les moyens de détecter des goulets :

- Une machine ou un service dont les stocks situés en amont sont importants est très probablement un goulet.
- Les produits finis qui sont livrés constamment avec du retard, on constate bien souvent qu'ils sont fabriqués sur un ou plusieurs machines ou service goulets.

A partir du moment où le ou les goulets sont repérés, il est nécessaire d'appliquer les règles tels que :

- Exploiter le goulet : La production du système est équivaut à la production du goulet. Tirez le maximum de travail utile, priorisiez agressivement le travail du goulet. Enlevez toutes les tâches non-productives, faire en sorte qu'il y a toujours de quoi travailler. Mettez un

¹⁹ Alain COURTOIS, Maurice PILLET, Chantal MARTIN-BONNEFOUS, *Gestion de production*, Editions d'Organisation, Paris, 2003.

tampon de sécurité avant le goulet, mais il ne faut pas le surcharger. Exploitez toujours en premier lieu: ca ne coutne rien.

- Protéger le goulet ;
- Investissez des ressources et du temps pour améliorer la performance : Meilleur outils, plus de personne pou faire le travail, gagner des heures de production, utiliser les temps disponible des non-goulets,...

En un mot, une réflexion progressive devrait être effectuée au niveau des centres d'unité de production notamment du service étiquetage qui va de la réorganisation à son automatisation.

Conclusion du chapitre

Un catalogue des solutions a été présenté dans ce chapitre. Parmi ces solutions, trois étaient retenues: la première qui consiste à l'amélioration de la relation d'affaire avec les fournisseurs qui se traduise par la réorganisation de la communication, l'adoption d'une relation gagnant- gagnant, le respect des délais de paiement, l'établissement des contrats clairs et souples ; la deuxième est la mise en place du système de gestion des centres d'unité de production par les contraintes en opérant sur le goulot d'étranglement, équilibre des capacités et des flux ; et la troisième concerne la réalisation d'une étude de la satisfaction clientèle qui se manifeste par l' identification des critères importants contribuant à la satisfaction globale. La section 2 de ce chapitre se focalise sur le choix de la solution prioritaire avec la méthode FARE, la mise en place du système de gestion par les contraintes a été retenue. La mise en œuvre de cette solution passe par les étapes préalables (formation du personnel, les actions de progrès), la détection des goulets. Afin d'apprécier les avantages et l'inconvénient de cette solution, une évaluation s'avère utile, c'est l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 2: EVALUATION SYNTHETIQUE

L'évaluation synthétique sert à apprécier les impacts négatifs et positifs de la solution retenue.

Section 1 : Inconvénient de la solution retenue

Un changement qui devrait être vu comme une bonne façon d'améliorer l'efficacité de l'entreprise peut parfois prendre une allure menaçante pour certains managers et membres du personnel. La gestion par les contraintes peut installer chez les personnels un stress qui est un état de tension mentale et physique qu'une personne ressent lorsqu'elle se retrouve face à des contraintes et exigences qu'elle perçoit à la fois comme incertaines et importantes. Pour réduire le stress, cette méthode de gestion devrait être combinée avec la mise en place des programmes d'aide au personnel et de bien être.

Section 2 : Avantages de la solution retenue

La gestion des CUP par les contraintes procure à l'entreprise un gain de compétitivité et de productivité. Elle permet aussi de redynamiser une équipe mature et contribue à la création d'une organisation apprenante.

1.1 Compétitivité

C'est un facteur décisif qui fera la différence entre l'organisation prospère, celle qui survit et celle qui fait faillite. Cette compétitivité se manifeste par la capacité à réagir aux changements et la disponibilité d'un produit à être livré à temps au client. Elle permet d'avoir une flexibilité. Plus l'entreprise a de la facilité à réagir aux changements, plus elle aura un important avantage concurrentiel sur une entreprise qui n'est pas aussi réactive. Les changements peuvent concerner les augmentations ou des diminutions des quantités produites.

1.2 Productivité

Elle joue un grand rôle sur la viabilité de l'entreprise, l'amélioration de la productivité est un objectif majeur. La gestion des CUP par les contraintes aboutisse à une augmentation de la productivité de la main d'œuvre ; et du capital se traduit par une baisse des coûts, des tarifs plus compétitifs.

1.3 Redynamisation des équipes

Des équipes efficace ne sont pas à l'abri d'un changement de situation, peuvent finir par stagner. Au fur et à mesure que la cohésion augmente, l'enthousiasme laisse alors la place à l'apathie et la valeur positive des diverses perspectives risque de s'estomper avec le temps.

Ce sont les raisons pour lesquelles il faut redynamiser les équipes. L'utilisation de la gestion par les contraintes aide à accomplir cette redynamisation.

1.4 Crédation d'une organisation apprenante

La gestion par les contraintes contribue dans la création d'une organisation qui a la capacité d'évoluer en permanence grâce à la participation de tous les membres afin d'identifier et de résoudre les problèmes liés au travail.

Conclusion du chapitre

L'évaluation synthétique résume les aspects positifs et négatifs essentiels de la gestion des CUP par les contraintes. La mise en place de ce système peut engendrer un niveau de stress élevé chez les employés mais il peut aussi créer des avantages tels que la compétitivité, l'augmentation de la productivité, la redynamisation des équipes, la création d'une organisation apprenante qui sont des éléments déterminants pour la pérennité de l'entreprise.

Conclusion de la troisième partie

Dans cette troisième partie sont mises en relief les recommandations et l'évaluation synthétique de la solution proposée. En tenant compte des analyses effectuées et des résultats du diagnostic dans la partie II, des différentes solutions ont été proposées dans un catalogue. Elles sont classées pour chaque niveau : au niveau de l'approvisionnement, de la production et du magasin de stocks de produits finis. Cette classification est suivie par la sélection de la solution jugée prioritaire. Ainsi, à l'aide de la méthode FARE, la solution prioritaire retenue est la gestion des CUP par les contraintes. La mise en œuvre de ce système a été proposée et discutée. Elle est suivie par une évaluation qui a pour objet de faire apparaître l'inconvénient et les avantages de la solution retenue.

CONCLUSION GENERALE

Au départ de cette étude menée à l'HOMEOPHARMA, un laboratoire pharmaceutique spécialisé dans la phytothérapie, l'aromathérapie, la médecine traditionnelle innovée et l'homéopathie, des problèmes ont été constatés dans les trois fonctions suivantes: approvisionnement, production, magasin produits finis. Ce constat est d'ailleurs appuyé par la problématique qui annonce l'existence de contraintes et d'aléas, constituant des risques pour la production, au niveau de ces fonctions.

Des analyses ont alors été réalisées dans le but de résoudre la problématique et, par la même occasion, les problèmes spécifiques à chaque fonction. L'utilisation des méthodes : QQOQCP, 5M, SWOT et FARE s'avèrent nécessaire. La première méthode, QQOQCP, a été utilisée dans la détermination des problèmes des ruptures. La deuxième qui est la méthode des 5M a été adoptée dans l'analyse des problèmes de production. Quant à l'outil SWOT, il a été utilisé dans le but de discuter des facteurs internes mais aussi externes de chaque fonction de l'entreprise. L'analyse a finalement abouti vers quelques recommandations ou propositions de solutions qui ont tenu compte des sujets des discussions. Le choix de la solution prioritaire a été réalisé selon la méthode FARE.

Les résultats des analyses établies avec la méthode QQOQCP qui consiste en une série de questions et réponses a permis de détecter les principales sources des problèmes, leurs caractéristiques et leurs effets. En même temps, un canevas de questions offrant un plan d'action a découlé de l'analyse de chaque fonction. Les analyses faites selon la loi des 5M ont donné, pour la fonction production, un diagramme où sont représentées les causes des problèmes. De tous ces résultats, des tendances lourdes ont été discernées. Il s'agit, entre autre, de trois critères vers lesquels se tournent les problèmes : le délai, le coût et la technique. D'autre part, il s'avère que le critère de délai prime sur les autres. Cela mène à la conclusion que les causes racines des problèmes sont celles qui engendrent le non respect des délais. Autrement dit, ces causes sont les problèmes de gestion des capacités des magasins et les problèmes de planification et d'ordonnancement. Par la suite, l'analyse SWOT ont permis de découvrir les limites de chaque fonction. Grâce à cela, des recommandations ont pu être énoncées. Enfin, le choix de la solution prioritaire parmi celles qui ont été recommandées a été réalisé. Il s'agit de la gestion des centres d'unité de production par les contraintes.

Il serait possible de résoudre les problèmes de la ligne de production, de sorte que les retards et les coûts de production soient minimisés et que l'entreprise gagne de la productivité. Pour tous les problèmes qui touchent l'approvisionnement des matières premières, l'amélioration de la relation d'affaire avec les fournisseurs devrait permettre de gérer les

interfaces. En ce qui concerne la réalisation de l'étude de la satisfaction clientèle qui repose sur la révision de la chaîne de prise de décisions, permettrait de résoudre les problèmes de suivi de la commande des clients.

Finalement, ces faits permettent d'aboutir à la résolution des problèmes influant sur les diverses fonctions du site de production. Ces affirmations permettent de confirmer les hypothèses de départ, à savoir : un lancement des commandes avec le minimum de contraintes ; des aléas, anomalies, pannes ou dysfonctionnements réduits ; des informations fluides. Si les résultats obtenus par les premières analyses des fonctions approvisionnement, production, magasin produits finis ne montraient pas encore le vrai fond des problèmes, la mise en évidence des tendances lourdes et des causes racines ont permis de déterminer les principaux sources des anomalies. De tout ceci, il faut distinguer le fait : l'efficacité des méthodes QOQCP, 5M, SWOT, FARE dans la résolution des problèmes. En ce qui concerne la validité des analyses, il faut tenir compte de plusieurs faits. Si l'on se réfère à l'efficacité des démarches et à la rigueur des recherches, les résultats obtenus sont fiables. De plus, les résultats concordent avec la situation actuelle de l'entreprise, étant donné que les informations traitées puis analysées sont les aboutissements des collectes réalisées au sein de l'entreprise. Cela dit, pour vérifier la validité des solutions proposées, il faudrait les appliquer dans l'entreprise. Cela implique le respect des objectifs de mise en œuvre de la solution en réalisant les tâches y afférentes. Entre autre, il est nécessaire de former les personnels, d'entreprendre des actions de progrès, d'appliquer les règles de gestion nécessaires pour éliminer tous les goulets.

La perspective sur le sujet de mémoire serait de l'étendre sur un secteur ou d'autres secteurs d'activité. L'étude ainsi faite pourrait porter sur la gestion des risques liés à la fonction production en tout genre et des études comparatives pourraient être ainsi menées. Pour conclure, ce travail s'est basé sur des méthodes et outils simples. Mais le résultat constitue une avancée considérable pour justifier les enjeux des fonctions approvisionnement et production au sein d'une entreprise. Particulièrement les entreprises dont les activités sont semblables à celles de l'HOMEOPHARMA.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Liste des ISN

Annexe 2: Organigramme de la société

Annexe 3: Ordre de production

Annexe 4 : Bon de commande

Annexe 5: indicateur de performance ou « feuille de route »

Annexe 6: Fiche de proposition fournisseur

Annexe 7 : Fiche de négociation des Fournisseurs Proposés

Annexe 8 : Bon de Commande Externe - BCE

Annexe 9: Fiche de réception des matières premières

Annexe 10: Autorisation de dépense

Annexe 11: Fiche de stock manuscrite

Annexe 12: Fiche d'inventaire

Annexe 1: Liste des ISN

ANTANANARIVO

| | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| Antsakaviro | Ankadifotsy |
| Antsakaviro Lot II M 80 Bis | Lot IV K 51 Ankadifotsy |
| ANTANANARIVO | ANTANANARIVO |
| Analakely | Ambondrona |
| Rue, 33 J.J. Rabearivelo | 82 bis Rue Rainandriamampandry |
| Analakely | Ambondrona |
| Ampefiloha | Ambohibao |
| Logt 711 Ampefiloha | Lot 03 G bis Ambohibao-Antehiroka |
| Bel Air | Besarety |
| Lot II V 102 Tér Ampandrana Ouest | Lot A II P 161 Avaradoha |
| Water Front Ambodivona | ACSA |
| Rue de Massignon en face de JIRAMA | B.P. 3014, 3 Avenue J. Ralaimongo |
| Ambodivona Tana Water Front | Ambohidahy |
| Antaninarenina | Ivato Aéroport |
| 47, rue Ratsimilaho | Boutique N°02 |
| Ambatonakanaga | Mezzanine Aéroport International |
| | 105 ANTANANARIVO |
| Tanjombato | Antsahavola |
| HOMEOPHARMA SMART | HOMEOPHARMA ANTSAHAVOLA |
| TANJOMBATO | |
| Ambohijatovo | Mandrosoa Ivato |
| HOMEOPHARMA Ambohijatovo | HOMEOPHARMA Mandrosoa IVATO |
| Ampefiloha | Mahamasina |
| HOMEOPHARMA (HJRA Ampefiloha) | HOMEOPHARMA Mahamasina |
| Ankadindramamy | CAP 3000 |
| HOMEOPHARMA Ankadindramamy | HOMEOPHARMA Cap 3000 Andraharo |
| Sabotsy Namehana | |
| HOMEOPHARMA Sabotsy Namehana | |
| Antsirabe | Antsirabe |
| LOT 12 G 90 ANTSENAKELY | AROHOTEL |
| ANTSIRABE 110 | |

TOAMASINA

| | |
|----------------------|-------------------------------|
| TAMATAVE I | TAMATAVE II |
| 36, Boulevard Joffre | Lot 31 B Cite PROCOPS |
| Derrière Clementy | Face église Betela Tanambao 5 |

Vatomandry Fenerive-Est

VATOMANDRY
Centre Ville P/LLE Vatomandry

Fokontany Ambatoria MAVEOLONKELY
EX Restaurant TSARA HELY
FENERIVE EST

Moramanga
Lot A 260
MORAMANGA VILLE

Ambatondrazaka
Ambatondrazaka
Lot 19-620 Avaradrova Nord

TAMATAVE III
Lot 01B 10 Morafeno Telle 14/33
TANAMAKOA

MAHAJANGA

Mahajanga Immeuble K Center
Immeuble K. CENTER Avenue Gillon
Face HOTEL AKBAR à Côté Fy-Tness
MAJUNGA 401

Mahajanga II Tsaramandroso
A coté « PIZZERIA CAPRICE » Tsaramandroso
MAJUNGA 401

Mahajanga III
Centre Commercial SCORE Ampasika
MAJUNGA 401

FIANARANTSOA

Fianarantsoa
Ranohira
HOMEOPHARMA RANOHIRA

Manakara
HOMEOPHARMA IMMEUBLE ARO ANDRANOVATO
316 MANAKARA

Ambositra
HOMEOPHARMA AMBOSITRA

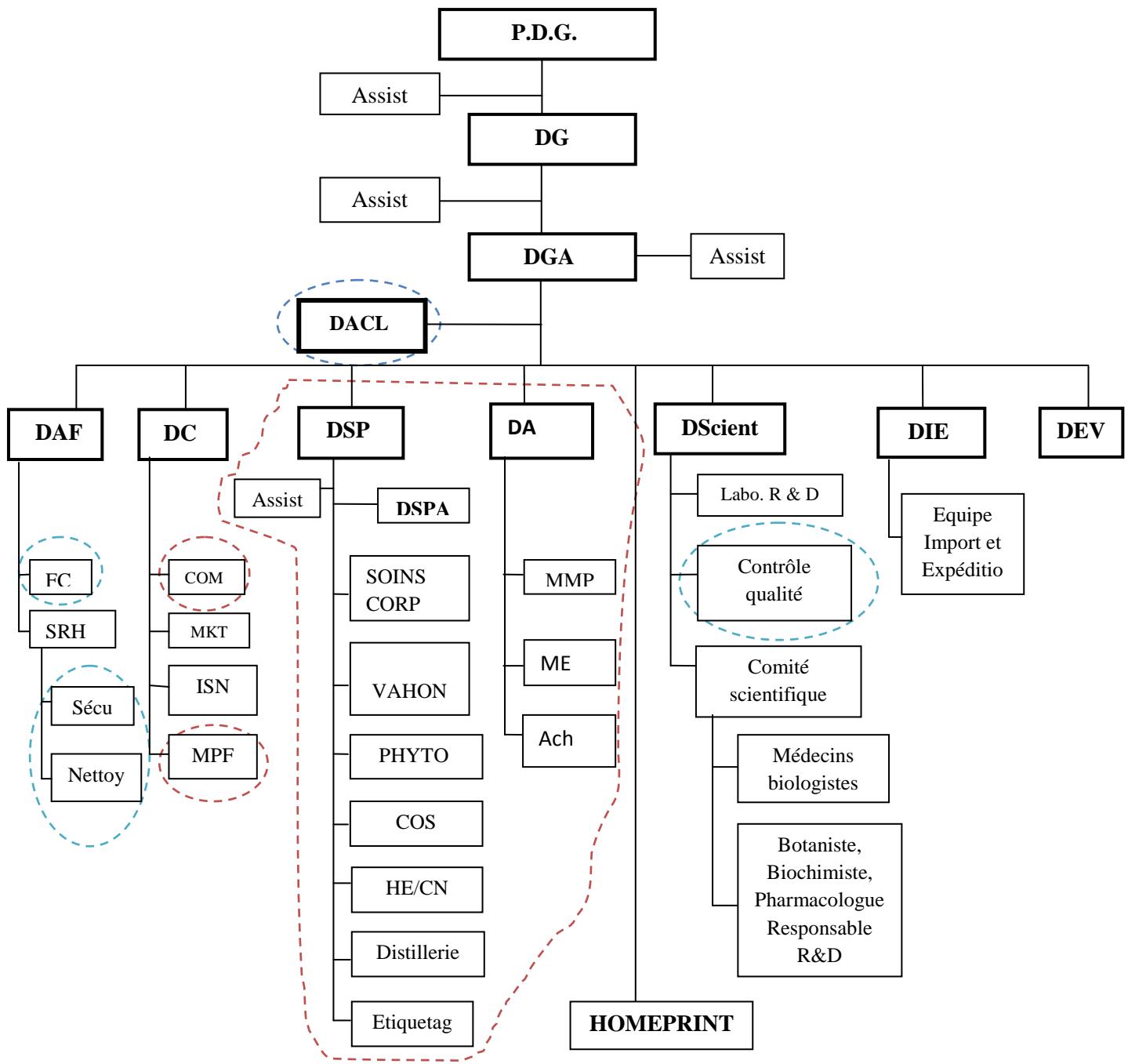
ANTSIRANANA

Antsiranana
Homéopharma Antsiranana
Lot 206802, Rue Reine
Betty Antsiranana 201

Nosy -be
Galerie Ankoay
Nosy-Be Hell-Ville

TOLIARY

Fort-Dauphin
Homéopharma Fort-dauphin
ISOKAKA
Immeuble KASSIM OLIVIER



LES ENTITES INDEPENDANTES :

Labo homéopathie, Laboratoire de Diagnostic Médical et Biologique (LADIMEB), Sérigraphie, Direction Technique, Exploitation de Plantes Aromatiques et Médicinales (EXPAM), Madagascar santé hebdo.

Annexe 3: Ordre de production**HOMEOPHARMA MANAKAMBAHINY**

| |
|---------------------------|
| LIVRAISON DE MATIERES |
| Destinataire : COSMETIQUE |

Date : 07/06/2011 à 11 : 18 --- N° mvt : BM/11/3992 --- Ref. O.P : OP/11-3497

| Code prd | Désignation du produit | Qté livrée | Unité | Valeur |
|----------|------------------------|------------|-------|--------|
| M73-236 | Etiq. Baobab new | 302,000 | pce | 18,00 |

Le magasinier

Le réceptionnaire

Le Directeur

Annexe 4 : Bon de commande

Annexe 5: indicateur de performance ou « feuille de route »

Annexe 6: Fiche de proposition fournisseur**FICHE DE PROPOSITION FOURNISSEUR – FPF N°**

Date :

Code article :

Désignation :

I – OBJET

| <u>IMMOBILISATION</u> | <u>MATIERES</u> : <i>y compris articles de conditionnement</i> | <u>FOURNITURES, CONSOMMABLES ET AUTRES</u> |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Nouvelle acquisition | <input type="checkbox"/> Nouvelle formule | <input type="checkbox"/> Nouvel achat |
| <input type="checkbox"/> Remplacement | <input type="checkbox"/> Produit nouveau | <input type="checkbox"/> Achat régulier |
| <input type="checkbox"/> Rajout/Extension | <input type="checkbox"/> Achat normal et régulier | <input type="checkbox"/> Urgence, motif : |
| | <input type="checkbox"/> Urgence, motif : | |

II – FOURNISSEURS ACTUELS1) Code Fournisseur :

Dénomination :

Prix :

Conditions de règlement :

Qualité (marque de l'article, distinction) :

Relation de travail :

2) Code Fournisseur :

Dénomination :

Prix :

Conditions de règlement :

Qualité (marque de l'article, distinctions) :

Relation de travail :

III – PROPOSITION DE FOURNISSEUR

| | Nom | Prix | Règlement | QUALITE | | Source d'information | A NEGOCIER |
|--------------|-----|------|-----------|---------|--------------|----------------------|------------|
| | | | | Marque | Distinctions | | |
| <i>Fns 1</i> | | | | | | | |
| <i>Fns 2</i> | | | | | | | |
| <i>Fns 3</i> | | | | | | | |

Le proposant,

Signature

Nom

Titre

Annexe 7 : Fiche de négociation des Fournisseurs Proposés**FICHE DE NEGOCIATION DES FOURNISSEURS PROPOSES N°**

Date : :

Code article : :

Désignation : :

I – NEGOCIATION

| FOURNISSEURS | CRITERES NEGOCIES | | | | | DECISION DG | |
|--------------|--|--|--|--|--|-------------|--|
| | FNS N° 1 | | | | | | |
| | Nom : | Prix : | | | | | |
| | Adresse : | Règlement : <i>Facilité, crédit etc.</i> | | | | | |
| Contact : | Livraison : | | | | | | |
| | Fidélisation : <i>Carte de fidélité, remise etc.</i> | | | | | | |
| | Autres : <i>Service Après-vente, Garantie etc.</i> | | | | | | |
| FOURNISSEURS | FNS N° 2 | | | | | DECISION DG | |
| | Nom : | Prix : | | | | | |
| | Adresse : | Règlement : | | | | | |
| | Contact : | Livraison : | | | | | |
| | | Fidélisation : | | | | | |
| | Autres : | | | | | | |
| FOURNISSEURS | FNS N° 3 | | | | | DECISION DG | |
| | Nom: | Prix : | | | | | |
| | Adresse : | Règlement : | | | | | |
| | Contact : | Livraison : | | | | | |
| | | Fidélisation : | | | | | |
| | | Autres : | | | | | |

II – RAPPEL SUR PROPOSITION

Fiche de proposition – FPF N° : du

| | Nom | Prix | Règlement | QUALITE | | Source d'information | A NEGOCIER |
|--------------|-----|------|-----------|---------|--------------|----------------------|------------|
| | | | | Marque | Distinctions | | |
| <i>Fns 1</i> | | | | | | | |
| <i>Fns 2</i> | | | | | | | |
| <i>Fns 3</i> | | | | | | | |

Le Négociant,

Signature

Nom et Titre

Annexe 8 : Bon de Commande Externe - BCE

Numéro statistique : 51321 111992 000096

CIF : 017407 1/DG MB du 08/06/2010

NIF : 105014889

BON DE COMMANDE EXTERNE

Antananarivo, le

A

Dénomination du fournisseur

Adresse

NOS REFERENCES

Personne contactée :

BCE N°

| Code article Fournisseur | Désignation | Quantité |
|-----------------------------|-------------|----------|
| | | |

Mode de livraison :

Date de livraison souhaitée :

Le Directeur,

Signature

Nom

Annexe 9: Fiche de réception des matières premières

| <u>FICHE DE RECEPTION</u> | | |
|---|--|--------------------------|
| Numéro: BL et/ou FA n° | Code article: Lot n° : | Lieu: |
| BC n° | | Unité: |
| Fournisseur : Code article fournisseur : | | |
| Réceptionné le : Qté réceptionnée : Prix U/Ar : | Date de péremption : Nombre de contenants : | |
| Vérification de la réception | | Date/visa |
| 1 Intégrité des emballages | | <input type="checkbox"/> |
| 2 Intégrité des fermeture | | <input type="checkbox"/> |
| 3 Correspondance Bon de commande/BL | | <input type="checkbox"/> |
| 4 Correspondance BL/Etiquetage | | <input type="checkbox"/> |
| 5 Présence de défaut | | <input type="checkbox"/> |
| <u>6 Commentaires</u> | | |
| <u>Visa Responsable</u> | | |

Annexe 10: Autorisation de dépense

Annexe 11: Fiche de stock manuscrite

Annexe 12: Fiche d'inventaire

| Code matière | Nom matière | NORMA | Stock physique | Fiche de stock | Ecart |
|--------------|-------------|-------|----------------|----------------|-------|
| | | | | | |

REFERENCES

BIBLIOGRAPHIE

1. Alain COURTOIS, Maurice PILLET, Chantal MARTIN-BONNEFOUS, *Gestion de production*, Editions d'Organisation, Paris, 2003.
2. Autorité des Marchés financiers Françaises, *Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, cadre de référence*, 22 juillet 2011
3. C2R, Manuel de procédure HOMEOPARMA, 2007.
4. EYMERY Pascal, *La logistique de l'entreprise*, Editions HERMES, Mayenne, mars 1997.
5. Gilbert Rock, François Cournoyer, *L'entreprise en action*, Editions du renouveau pédagogique Inc., 2002.
6. Hans BRANDENBURG, Jean-Pierre WOJTYNA, *L'approche processus : Mode d'emploi*, Editions d'Organisation, Paris, 2003.
7. Marcel Côté, Marie-Claire Malo, « La gestion stratégique : une approche fondamentale », gaëtan morin éditeur, 2002.
8. Stephen Robbins, David DeCenzo, *Management : l'essentiel des concepts et pratiques*, Pearson Education Inc, 2004.
9. William J.Stevenson, Claudio Benedetti, *La gestion des opérations : produits et services*, Editions de la Chenelière inc, 2007.

WEBOGRAPHIE

10. Analyse multicritères
<http://www.faq-logistique.com/Multicriteres.htm>
05/05/11
11. Analyse SWOT
http://erwan.neau.free.fr/outils_innovation.htm
13/04/11
12. Brainstorming
<http://fr.wiktionary.org/wiki/brainstorming>
05/05/11
13. Choisir une solution avec la méthode Fare
http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/outils_methodo__methode_Fare.pdf
05/05/11
14. Comment résoudre un problème ?
<http://www3.acclermont.fr/pedago/ecogest/pedaensplt/COMM1STT/fiches/resoudre>
15/05/11
15. Diagramme d'Ishikawa (cause/effet)
http://erwan.neau.free.fr/Toolbox/Diagramme_d_ISHIKAWA.htm
05/05/11
16. Diagramme de causes à effet
<http://www.logistiqueconseil.org>
12/07/11
17. ENQUETE DE SATISFACTION (Guide méthodologique)
www.sysfal.be/upload/outils/Enquête%20satisfaction%20totale.pdf
17/08/11
18. ISO 9001 version 2008 - Clients.ppt - AFNOR
www.afnor.org/content/download/13921/.../ACE_produit+ISO+9001.pdf
17/08/11
19. La gestion de l'atelier par les contraintes
www.scribd.com/.../Le-gestion-de-l'atelier-par-les-contrain...
17/08/11
20. La relation avec mes fournisseurs
www.groupement.ca/data/files/19_RelatFournis.pdf
17/08/11

21. Le Processus d'évaluation de la performance fournisseur
www.iae-grenoble.fr/.../0055_Processus_evaluation_performance_...

17/08/11

22. Méthode des QZOQCP –méthodes et outils de gestion

<http://www.ouati.com/qzoqcp.html>

05/05/11

23. Méthode QZOQCP / QZOQCP + COMBIEN

http://www.transversalis.fr/pdf/fiche_Outil_QZOQCPC.pdf

05/05/11

24. www.madagascar-homeopharma.mg

25. www.sante.gov.mg

05/05/11

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-------------|
| REMERCIEMENTS..... | i |
| AVANT PROPOS..... | ii |
| RESUME..... | iii |
| ABSTRACT..... | iii |
| LISTE DES ABREVIATIONS..... | iv |
| LISTE DES TABLEAUX..... | vi |
| LISTE DES ILLUSTRATIONS..... | vii |
| SOMMAIRE..... | viii |
| INTRODUCTION..... | 1 |
| I. CADRE D'ETUDE..... | 4 |
| CHAPITRE 1 : HOMEOPHARMA..... | 4 |
| Section 1 : Description de l'entreprise..... | 4 |
| 1.1 Présentation physique, juridique et commerciale..... | 4 |
| 1.2 Historique | 5 |
| 1.3 Activités et objectifs | 5 |
| 1.4 Offres de l'HOMEOPHARMA | 6 |
| 1.5 Environnement de l'entreprise..... | 7 |
| Section 2 : Organisation de l'entreprise..... | 9 |
| 2.1 Organisation fonctionnelle..... | 9 |
| 2.2 Organisation Technique..... | 11 |
| Conclusion du chapitre | 15 |
| CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE..... | 17 |
| Section 1 : Gestion des risques | 17 |
| 1.1 Principe généraux de gestion des risques..... | 17 |
| 1.2 Acteurs de la gestion des risques | 19 |
| 1.3 Périmètre de la gestion des risques et du contrôle interne..... | 20 |
| 1.4 Limites de la gestion des risques | 20 |
| Section 2 : Gestion des opérations..... | 21 |
| 2.1 Définition | 21 |
| 2.2 La chaîne type des activités de l'entreprise | 21 |
| Conclusion du chapitre | 23 |
| CHAPITRE 3 : APPROCHE METHODOLOGIQUE | 24 |
| Section 1 : Compte-rendu global du stage | 24 |
| 1.1 Calendrier..... | 24 |
| 1.2 Acquis humains | 24 |
| 1.3 Acquis techniques..... | 25 |
| Section 2 : Méthodologie | 25 |
| 2.1 Méthode QQOQCP | 26 |
| 2.2 Méthode des 5M | 26 |

| | |
|---|-----------|
| 2.3 Méthode SWOT | 26 |
| 2.4 Méthode FARE | 27 |
| Section 3 : Cadre pratique..... | 27 |
| 3.1 Collecte de données et informations | 27 |
| 3.2 Traitement des données et informations | 28 |
| Conclusion du chapitre | 29 |
| Conclusion de la première partie | 29 |
| II. ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE | 31 |
| CHAPITRE 1 : ANALYSE DES PROBLEMES LIES AUX OPERATIONS AU NIVEAU DU SITE DE PRODUCTION (approvisionnement, production, magasin produits finis)..... | 31 |
| Section 1 : Présentation des données | 31 |
| 1.1 Fonction approvisionnement..... | 31 |
| 1.2 Fonction production | 38 |
| 1.3 Le magasin produits finis | 42 |
| Section 2 : Analyse critique et interprétations | 45 |
| 2.1 Analyse critique | 45 |
| 2.2 Interprétations | 52 |
| Conclusion du chapitre | 59 |
| CHAPITRE 2 : ANALYSE SWOT | 60 |
| Section 1 : Forces et Faiblesses | 60 |
| 1.1 Fonction approvisionnement..... | 61 |
| 1.2 Fonction production | 62 |
| 1.3 Fonction magasin produits finis | 63 |
| Section 2 : Opportunités et Menaces | 63 |
| 2.1 Relation entreprise / fournisseurs | 65 |
| 2.2 Relation entreprise /clients..... | 65 |
| Conclusion du chapitre | 65 |
| Conclusion de la deuxième partie | 66 |
| III. PROPOSITION D'AMELIORATION | 67 |
| CHAPITRE 1 : RECOMMANDATIONS..... | 67 |
| Section 1 : Catalogue des solutions | 67 |
| 1.1 Amélioration de la relation d'affaire avec les fournisseurs | 69 |
| 1.2 Gestion des centres d'unités de production par les contraintes..... | 70 |
| 1.3 Réalisation d'une étude de la satisfaction clientèle | 71 |
| Section 2 : Choix de la solution prioritaire | 73 |
| 2.1 Choix d'une solution..... | 73 |
| 2.2 Mise en œuvre de la solution | 75 |
| Conclusion du chapitre | 76 |
| CHAPITRE 2 : EVALUATION SYNTHETIQUE | 77 |
| Section 1 : Inconvénient de la solution | 77 |

| | |
|--|--------------|
| Section 2 : Avantages de la solution retenue | 77 |
| 1.1 Compétitivité | 77 |
| 1.2 Productivité..... | 77 |
| 1.3 Redynamisation des équipes | 77 |
| 1.4 Création d'une organisation apprenante | 77 |
| Conclusion du chapitre | 78 |
| Conclusion de la troisième partie..... | 78 |
| CONCLUSION..... | 79 |
| | |
| LISTE DES ANNEXES | ix |
| REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE..... | xxiv |
| REFERENCE WEBOGRAPHIQUE..... | xxv |
| TABLE DES MATIERES | xxvii |