



**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE
L'INNOVATION**

DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

Agrément/Habilitation

N° HA-2022 19MESRI/ANAQ-SUP/SE/DIPriv/nmf

DEPARTEMENT : INSTITUT SUPERIEUR DES TRANSPORTS

MEMOIRE

Présenté par

M. Kouka Prince Pascal David

Pour l'obtention du Diplôme de **MASTER II**

Domaine : Sciences de gestion

Mention : Ingénierie des affaires

Option : Management de la logistique et des Transports

SUJET :

**Analyse de la chaine d'approvisionnement des pièces rechange cas de : SIPAM
CONGO**

Soutenu à..... le. /.../.... Devant le jury composé de :

President :Pr. LAHOUSSINE ABOUDRAR	Professeur de l'enseignement supérieur et Directeur du laboratoire LERMA	LERMA
Superviseur : Pr. Mor Talla DIALLO	Doyen du corps professorial	SUPDECO
Encadreur :M Mamadou Diallo	Professeur permanent	SUPDECO
Examineur 1:		
Examineur 2:		
Examineur 3:		
Examineur 4:		

Année 2021 -2022

DEDICACES

Ce projet de fin d'étude est dédié à mes chers parents qui m'ont toujours soutenu et encouragé dans mes études car grâce j'ai pu faire de longues études.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tous ceux qui ont participé de loin ou de près à l'élaboration de ce mémoire, à tout le corps professoral de l'IST, qui a la lourde tâche de faire de nous des cadres de demain :

- ✓ **Monsieur MAMADOU DIALLO (encadreur)**, pour ses conseils et son soutien tout au long de cet encadrement ;
- ✓ **Monsieur THIerno SECK**
- ✓ **Dr DJIBY LY**
- ✓ **MME CAROLE GYSPiE NZAPALI**

Qui nous ont guidé depuis le début de notre cursus, de licence au Master en nous apportons toutes les informations nécessaires.

Je remercie également tous les membres de ma famille :

- ✓ Mon père **Pascal kouka**
- ✓ Ma mère **Albertine kouka** pour son amour, son soutien moral et financier, pour ses prières et précieux conseils tout au long de mon parcours étudiant ;
- ✓ Mes grands frères, **Didier kouka et Brunel kouka**
- ✓ Mon petit frère **Jeremy kouka**
Pour tout le soutien moral et financier, et pour les multiples sacrifices consentis à mes années d'études, sans oublier mes amis et collègues de classe de Master
- ✓ **FADOUL AHMAT**
- ✓ **Saloum Kelly**

Merci pour votre soutien et vos conseils avisés

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACS : Approvisionnement Congo Services

BC : Bon de Commande

BL : Bon de Livraison

BTP : Bâtiment et Travaux Publics

CEMAC : Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Central

CFAO : Compagnie Française de l'Afrique Occidentale

DA : Direction des Achats

DA : Demande d'Achat

DAS : Direct attache Storage (Stockage direct)

DF : Direction des Finances

DG : Direction Général

DRH : Direction Ressources Humaines

EIE : Etude d'Impact Environnemental

ERP : Entreprise Resource planning

FMI : Fond monétaire Internationale

NIU : Numéro d'Identification Unique

PCT : Parti Congolais du Travail

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

RCCM : Registre de Commerce et de Crédit Mobilier

SIPAM: Sciage Industriel Panneaux Moulures

SWOT: Strengths Weakness Opportunities and Threats

SCM : Supply Chain Management

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication

TP : Travaux Publics

TPI : Tout Pour l'Industrie

USD : United States Dollar

LISTE DES FIGURES

Figure 1 :pièces de rechange	11
Figure 2 : Types de pièces de rechange.....	11
Figure 3: Supply Chain Management.....	16
Figure 4: Bille de bois de SIPAM	30
Figure 5: Le goudronnage	30
Figure 6:Camion Man benne.....	31
Figure 7:Camion Man benne.....	31
Figure 8: Les facteurs de la Macro-environnement.....	39
Figure 9:Les facteurs de la microenvironnement	40
Figure 10: Schéma d'identification et programmation des Achats	53

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synoptique de la revue de littérature.....	7
Tableau 2 : Fiche d'identité de SIPAM CONGO	25
Tableau 3 : Indication de croissance du PIB	35
Tableau 4 : Litiges en réception	58
Tableau 5 : Temps de traitement des documents	59
Tableau 6 : Retards de livraison en jour.....	60
Tableau 7 : Matrice SWOT	65

SOMMAIRE

TABLE DES MATIÈRES

Dédicaces.....	i
Remerciements	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES.....	v
Liste des tableaux.....	vi
Sommaire.....	vii
Résumé	viii
Abstract.....	ix
INTRODUCTION.....	1
Première partie : cadre Théorique	5
Chapitre I : Contexte et problématique	3
Chapitre 2 : Cadre Conceptuel	8
Deuxième partie : Cadre analytique.....	7
Chapitre 2 : Méthodologie et analyse des résultats	41
Conclusion.....	71
BIBLIOGRAPHIES.....	vii
WEBOGRAPHIE.....	viii
Annexes	ix

RESUME

Notre recherche est centrée sur une entreprise **SIPAM CONGO**, de bâtiment et travaux publics basée au Congo-Brazzaville, pays d'Afrique centrale dotée de réserves et de forêt tropicales abritant des gorilles. Sa capitale Brazzaville fait face à Kinshasa, la capitale de la République démocratique du Congo, de l'autre côté du fleuve Congo. Les pays limitrophes sont : le Gabon (ouest), le Cameroun (nord – ouest), l'Angola et l'enclave du Cabinda (sud), la République centrafricaine (nord), et la république démocratique du Congo. Elle couvre une superficie de 342 000 km², avec une population de 5 145 233 habitants (2019).

En grande partie recouvert de forêts tropicales, le territoire du Congo-Brazzaville abrite également de vastes terres arables non cultivées, qui représentent environ un tiers de sa superficie totale. Le pays possède d'importants gisements d'hydrocarbures, avec des réserves de pétrole et de gaz naturel estimées respectivement à 1,6 milliard de barils et 90 milliards de mètres cubes.

La république du Congo fait ainsi partie des dix plus gros producteurs de pétrole d'Afrique. Ses abondantes ressources minières sont pour la plupart non exploitées.

C'est dans cette perspective que le Président de la république Monsieur DENIS SASSOU GNUESSO, lança alors le programme de municipalisation accélérée en 2004 destinée à reconquérir l'espace national par la construction d'infrastructures de base en vue de projeter le pays vers la modernité. Nous nous sommes intéressés au secteur du bâtiment et travaux publics (BTP) qui est en fait en pleine croissance au Congo.

Il est question ici pour nous de représenter de manière non-exhaustive cette organisation, pour cela nous présenterons dans un premier temps la société SIPAM CONGO ensuite nous entrerons dans le vif du sujet en présentant cette dernière.

ABSTRACT

Our research is centered on a SIPAM CONGO company, building and public works based in Congo-Brazzaville, a country in Central Africa endowed with reserves and tropical forest sheltering gorillas. Its capital Brazzaville faces Kinshasa, the capital of the Democratic Republic of Congo, across the Congo River. The neighboring countries are: Gabon (west), Cameroon (north-west), Angola and the enclave of Cabinda (south), the Central African Republic (north) and the Democratic Republic of Congo. It covers an area of 342,000 km², with a population of 5,145,233 (2019).

Largely covered with tropical forests, the territory of Congo-Brazzaville is also home to vast uncultivated arable land, which represents about a third of its total area. The country has significant hydrocarbon deposits, with oil and natural gas reserves estimated at 1.6 billion barrels and 90 billion cubic meters respectively.

The Republic of Congo is thus one of the ten largest oil producers in Africa. Its abundant mineral resources are mostly untapped.

It is in this perspective that the President of the Republic, Mr. DENIS SASSOU GNUESSO, then launched the **program of accelerated municipalization** in 2004 intended to reconquer the national space by the construction of basic infrastructures in order to project the country towards the modernity. We are taxed in the construction and public works sector (BTP) which is actually growing in Congo.

It is here for us to represent this organization in a non-exhaustive way, for that we will first present the company SIPAM CONGO then we will get to the heart of the matter by presenting the latter.

INTRODUCTION :

Le contexte industriel a été profondément modifié ces dernières décennies. Les entreprises se recentrent sur ce qui est leur cœur de compétences et conservent les éléments clés de leur chaîne de valeur et externalisent, sous traitent ou délocalisent les autres fonctions. Cependant, l'essor économique des pays émergents a largement favorisé ces délocalisations et le recours à des fournisseurs implantés dans les pays à faible coût de main d'œuvre. Rappelons que les « pays émergents » sont des pays avec un faible PIB par habitant mais qui connaissent une croissance économique rapide. La globalisation de la chaîne logistique est devenue un phénomène irréversible de nos jours. Elle se caractérise par une grande complexité qui mène à l'apparition de nouveaux intervenants, des chaînes logistiques plus longues, des décalages organisationnels contextuels et culturels entre les membres. La multiplicité des acteurs et des partenaires est une des facettes de l'apparition de ce phénomène.

Stéphanie Dinter, Manager département des achats et approvisionnement à Volkswagen France a écrit dans une de ces revues : **Pour moi, chaque approvisionnement doit développer une forte expertise métier. Nous sommes des supports pour les directions métier sur les phases de sélection des prestations et de négociation, mais nous intervenons très fortement en amont et en aval pour garantir la bonne intégration des achats réalisés au sein de l'entreprise. Nous agissons comme les " facilitateurs internes " et sommes garants d'un certain nombre de procès.**

Dans ces conditions, les chaînes logistiques sont devenues de plus en plus complexes, un tel accroissement de la complexité de la chaîne logistique rend les différents maillons plus exposés à de multiples risques. Ces risques ont pour origine, non seulement l'environnement extérieur ou l'organisation interne de chaque acteur, mais sont liés aussi aux interactions entre les divers acteurs de la chaîne logistique. Ces risques peuvent être de diverses formes : rupture, retard de livraison, indisponibilité des moyens de transport, variabilité de la demande, crise économique, etc.

Dans un contexte économique marqué par une concurrence accrue, le besoin de l'organisation, de la gestion et de l'optimisation des processus industriels est primordial pour assurer la bonne performance des entreprises à travers l'amélioration du triptyque coût, qualité et délai.

La fonction approvisionnement peut être considérée, à l'égalité avec la fonction étude, comme la plus importante des fonctions connexes à la production dans certains cas.

Dans cette perspective, nous remarquons que la fonction achat approvisionnement, plus que jamais, prend une dimension stratégique. Elle ne se préoccupe plus uniquement de l'approvisionnement de la chaîne de production à moindre coût et à moindre risque, mais devient une stratégie managériale de plus en plus importante.

Bien que ce sujet soit de plus en plus présent dans les organisations, il n'est pas encore bien maîtrisé par la plupart des dirigeants. Cette fonction du quotidien et du moyen terme, d'interface, d'analyse, d'action et de communication, demande qu'on prête une oreille plus affective à elle.

L'optimisation d'un processus industriel passe par l'optimisation d'une de ses fonctions clés. La chaîne logistique, ce mot logistique, dont l'étymologie grecque est synonyme de raisonnement logique ou de calcul mathématique, a été utilisé pour la première fois dans le vocabulaire militaire pour désigner la coordination des activités de transport, de ravitaillement et de communication dans un campement de guerre. Aujourd'hui, la définition de la chaîne logistique est plus large, elle couvre l'ensemble des activités permettant le transfert et la transformation des produits ou services depuis le premier fournisseur jusqu'au client final.

L'objectif de notre étude est de contribuer à l'amélioration des processus internes d'approvisionnement, afin de mieux répondre à une demande très distribuée géographiquement, surtout dans le cas d'un portefeuille très large en références.

La place primordiale et stratégique de la Supply Chain à SIPAM nous a poussé à réfléchir sur : **l'analyse de la chaîne d'approvisionnement des pièces de rechange à SIPAM CONGO.**

Pour associer une substance à notre étude, nous allons structurer nos travaux de recherche autour de deux grandes parties qui sont les suivantes:

Une première partie intitulée Cadre théorique, où nous définirons quelques termes importants avant de passer en revue les écrits d'auteurs concernant la chaîne d'approvisionnement, présenter l'entreprise SIPAM CONGO et son domaine d'activités.

Dans la seconde partie de notre travail intitulée Cadre Analytique, nous présenterons l'analyse de la chaîne d'approvisionnement de cette entité, les problèmes que rencontre ce secteur et les recommandations que nous proposons pour palier à ces problèmes.



PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE

CHAPITRE I : CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE

I-Section 1 : Problématique

SIPAM CONGO est une entreprise à caractère industriel, elle a pour mission de mener à terme les projets de construction de routes de toutes envergures. Ayant le monopole depuis presque quinze ans, elle rencontre aujourd'hui quelques difficultés pour accomplir convenablement ces principales activités destinées à satisfaire la demande de ses clients internes en termes de quantité et qualité.

Ce qui, entre autres, met SIPAM CONGO dans une situation inconfortable et l'empêche de satisfaire correctement la demande de son client principal qui est l'Etat aussi bien dans le temps que dans l'espace.

Et cette situation dans la gestion des achats locaux techniques de SIPAM a eu comme conséquence indirecte, le non-respect des délais de livraison des routes des différentes localités du Congo-Brazzaville.

Cependant, ces besoins dictés par la nécessité d'assurer une continuité de service de distribution dans les différents sites sont assujettis à des défaillances accidentelles de diverses origines.

Toute interruption prolongée des travaux peut, en effet, se révéler coûteuse. En amont de toute stratégie logistique de la chaîne d'approvisionnement, de stockage et de distribution constituent, sans nul doute, des actions d'une importance capitale dans la gestion des stratégies logistiques mises en œuvre.

Dans l'optique d'optimiser le processus de la chaîne d'approvisionnement de SIPAM, la problématique de cette recherche consiste à poser un ensemble de questions visant à améliorer le sujet étudié dans le temps et de façon durable. Afin d'améliorer le processus des approvisionnements de façon mesurable, nous nous posons la question centrale ci-après:

Comment SIPAM CONGO gère-t-elle sa chaîne d'approvisionnement des pièces de rechange ?

Cette question centrale est découpée en questions spécifiques:

1. Les moyens utilisés pour assurer l'organisation et la gestion de la Supply Chain de SIPAM CONGO, sont-ils en adéquation avec la stratégie logistique de l'entreprise ?

2. Les stratégies mises en place pour l'organisation des achats techniques locaux de l'entreprise SIPAM CONGO sont-elles maîtrisées par les acteurs de la chaîne d'approvisionnement de ladite entreprise ?
3. La gestion de stock des pièces de rechange souffre-t-elle de l'insuffisance du management de la chaîne d'approvisionnement ?

II- Section 2 : Objectifs et hypothèses de recherche

1-OBJECTIF GENERAL :

L'objectif général de cette recherche est **d'améliorer le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement de SIPAM CONGO.**

2-Objectifs spécifiques :

Pour atteindre cet objectif général, nous avons jugé nécessaire de le subdiviser en objectifs spécifiques, cités ci-dessous :

1. Examiner le processus mis en place par l'entreprise SIPAM CONGO ;
2. Identifier les acteurs intervenant dans le cadre de l'organisation des achats locaux techniques de SIPAM CONGO ;
3. Evaluer l'atteinte des indicateurs de la performance de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise SIPAM CONGO.
4. Que peut-on proposer à SIPAM CONGO pour améliorer sa politique de gestion de la chaîne d'approvisionnement ?

3- HYPOTHESES DE RECHERCHE :

3.1-Hypothèse principale

Une organisation performante des processus de la chaîne logistique de pièces de rechange contribue activement à l'optimisation globale de l'entreprise.

3.2- Hypothèses secondaire :

- 1- L'insuffisance des moyens opérationnels impacte négativement sur la bonne organisation de la chaîne d'approvisionnement.
- 2- Le déploiement maîtrisé de la chaîne logistique des achats techniques participe à l'amélioration de l'exploitation de SIPAM CONGO
- 3-La maintenance des engins favorise **l'optimisation des opérations de manutention.**

III - Section3 : Revue critique de la littérature :¹

Roger PERROTIN et François Soulet de BRUGERE dans « **Le manuel des achats** »,

Soutiennent que la Supply Chain management est une démarche transversale qui consiste essentiellement à faire travailler ensemble les acheteurs, les vendeurs et les logisticiens.

Comme ils ont beaucoup d'informations à échanger ; il est peu réaliste d'espérer un bon degré d'optimisation sans le support d'un système d'information performant.

Cette réflexion sur l'optimisation de la Supply Chain aboutit à la conclusion que le service logistique vient en appui des positions qui sont prises par les acheteurs et les vendeurs de l'entreprise. Il y'a donc nécessité d'une prise de conscience dans l'entreprise de l'importance des actes qui sont posés par les acheteurs et les vendeurs et qui engagent ensuite la qualité du service logistique. Dans une démarche de Supply Chain management les donneurs d'ordre sont les acheteurs et les vendeurs et qui engagent ensuite la qualité du service logistique.

Dans une démarche de Supply Chain management les donneurs d'ordre sont les acheteurs et les vendeurs dans la mesure où, ce sont eux qui engagent l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs et de ses clients. Il est donc important que les acheteurs et les vendeurs de l'entreprise aient une vision claire des enjeux logistiques qui impacteront le compte de résultat de l'entreprise

Selon **Yves PIMOR et Michel TENDER** dans « **logistique, production et distribution** » il existe plusieurs définitions de la logistique de même que la Supply Chain (chaîne logistique), selon eux ; il est actuellement impossible d'en donner une acceptée par tous et dans tous les pays ,la logistique recouvre toujours les fonctions de transport de stockage de manutention et dans les entreprises de production, elle tend à atteindre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement et en aval vers la gestion commerciale et la distribution, en gros la logistique consiste à apporter ce qu'il faut, ou il le faut et quand il le faut. Toujours selon les auteurs, il existe plusieurs logistiques différentes de par leurs objets et par leurs méthodes.

Nous avons : la logistique d'approvisionnement, de production et de distribution, militaire de soutien et un service dite **SAV (Service Après –Vente)**.

¹ <http://www.logistiqueconseil.org>,

« Le manuel des achats » Editions Eyrolles 2007 **Roger Perrotin, François Soulet de Brugière** »

La Supply Chain est donc la chaîne de tous les intervenants de toutes les entreprises qui contribuent à apporter un produit à des consommateurs, on parle alors de « **business to consumer** » ou à des entreprises utilisatrices pour produire d'autres biens ou services et on parle alors de « **business to business** ».

En outre, la méthode de la comparaison qu'ils ont utilisée entre la logistique dans les pays anglo-saxon et la logistique dans les pays européens est assez intéressante car elle nous permet d'avoir une idée plus élargie de la logistique mais aussi de comprendre l'important rôle que joue la logistique au sein d'une entreprise.

BRUEL Olivier et Pascal MENAGE dans « **Politique d'achat et gestion des Approvisionnements** » DENUD 2005. MANAG 49 BRUED. Dans leur ouvrage, les auteurs font le point sur tous les changements qu'a connus la fonction d'achat et sur le développement des nouveaux systèmes logistiques ayant modifié la façon d'aborder l'ensemble des problèmes d'approvisionnement. Selon les auteurs, il faut impérativement que l'acheteur puisse s'imprégner des nouvelles techniques pratiquées dans ce domaine (la qualité, le juste à temps, le partenariat) et met ainsi en lumière les stratégies actuelles propres à la fonction d'achat.

Pour illustrer ce que nous avons eu à énoncer précédemment, Cette revue critique sera suivie d'un tableau synoptique comme celui –ci après :

Tableau 1 : Synoptique de la revue de littérature

Auteurs	Résultats
Roger Perrotin et François Soulet de Bruguière (2007)	La Supply Chain management est une approche de la chaîne logistique globale et optimisée centrée sur la demande du consommateur final et non plus sur la succession des besoins des fournisseurs , des producteurs , des grossistes et des détaillants.
Yves Pimor et Michel Tender (2008)	La Supply Chain management permet de piloter les flux et les stocks , en production et en distribution , concevoir et gérer des entrepôts , mettre en œuvre une politique de transport , organiser la logistique de soutien et maîtriser les outils informatiques utilisés en logistique.
Bruehl Olivier et Pascal Menage (2005)	La compétitivité des entreprises et la création de valeur dépendent pour une large part d'une politique achat efficace et d'une gestion performante des approvisionnements. Les achats ont beaucoup évolué ; ils contribuent désormais à l'innovation, à la maîtrise des risques, à l'application du développement durable et au déploiement international des entreprises.

Chapitre 2 : Cadre Conceptuel

L'importance d'un cadre conceptuel est d'expliciter un certain nombre de concepts étroitement liés au Thème afin de permettre une meilleure compréhension du thème ici développé.

Nous retiendrons trois éléments ci-dessous :

- La chaîne d'approvisionnement
- Les pièces de Rechange
- Le lien entre la chaîne d'approvisionnement et les pièces de rechange

Section 1 : la chaîne d'approvisionnement

Une chaîne d'approvisionnement, ou « **Supply Chain** » en anglais, est constituée d'un réseau d'acteurs contribuant à l'élaboration d'un bien. Elle englobe tout un ensemble logistique qui va de la fourniture de matières premières à la distribution en passant par la production de biens.

Différentes entreprises et sous-traitants indépendants les uns des autres font partie de cette chaîne, ce qui, au final, aboutit à une forte interdépendance.

On parle d'interdépendance interne lorsque le processus ne concerne que les problèmes organisationnels au sein de l'entreprise et d'interdépendance externe lorsque ce processus englobe les relations avec les tiers : **Fournisseurs, sous-traitants, distributeurs, consommateurs.**

Autrement dit, la « **Supply Chain, ou chaîne d'approvisionnement** » ne doit pas être confondue avec la **chaîne logistique classique**. Elle intègre l'ensemble des flux entre les différents intervenants, depuis l'extraction de la matière première jusqu'à la livraison au client final. La chaîne logistique quant à elle, comprend uniquement la gestion de l'entrepôt, des stocks et de la partie transport. C'est ainsi qu'une Supply Chain regroupe ainsi tous les partenaires au service du client final.

Après sa mise en place, pour tout savoir sur la Supply Chain, il est important de comprendre quelle analyse peut être réalisée à partir des différents éléments de celle-ci.

L'analyse se fait de façon méthodique à l'aide d'outils de gestion performants, qui sont une aide précieuse quant à la prise de décision et d'amélioration de la **Supply Chain**².

² <https://www.atlas-mag.net/article/qu-est-ce-qu-une-chaîne-d-approvisionnement>

Il s'agit d'une philosophie qui tend vers une gestion intégrée de l'ensemble des flux du canal de distribution, des fournisseurs à l'utilisateur final. Il comprend le management des approvisionnements depuis les matières premières de base jusqu'à la mise à disposition du produit final.

- **Rupture de la chaîne d'approvisionnement :**

Elle peut ainsi être causée par des **facteurs internes ou endogènes** : grève, mauvaise gestion, etc., ou par des **facteurs externes dits exogènes** ayant des retombées sur les tiers : catastrophes naturelles, fluctuations boursières, crises politiques.

- **Principaux flux de la gestion d'approvisionnement :**

On distingue **trois principaux** flux de la chaîne d'approvisionnement qui sont :

- **Le flux des produits**
- **Le flux des informations**
- **Le flux des finances**

Ainsi une bonne gestion de la chaîne d'approvisionnement implique une bonne coordination et intégration de ces flux, tant au sein de chaque entreprise qu'entre celles-ci.

La rentabilité de la société dépend de cette gestion puisque l'approvisionnement comprend en moyenne la moitié du coût de revient de la marchandise mise en vente.

D'ailleurs, toute décision qui touche de près ou de loin à cette notion a pour effet des conséquences directes qui peuvent influencer directement le taux de rentabilité.

Voilà pourquoi la meilleure méthode tient compte du secteur d'activité de l'entreprise et de ses besoins. L'approvisionnement doit être géré en termes de coût et de volume pour éviter toute perte. Elle doit considérer la quantité de biens à livrer, la pérennité et la clientèle cible pour pouvoir écouler son stock.

En résumé, un flux d'approvisionnement bien géré permet ainsi de réaliser des achats appropriés, au bon moment et pour un prix qui favorise la réalisation de bénéfices.

Section 2 : Pièces de rechanges

Pour une meilleure compréhension de cette étude, dans cette section, nous avons jugé nécessaire de clarifier le concept **pièce de rechange** utilisé dans la rédaction de ce mémoire.

2.1-PIECE DE RECHANGE :

Une pièce de rechange est une pièce destinée à remplacer une pièce défectueuse ou dégradée d'un bien en exploitation.

Elles assurent le fonctionnement des machines et véhicules de l'entreprise. Elles sont composées des pièces techniques et électriques.

Les pièces de rechange sont nécessaires dans le processus de **maintenance**, lorsqu'une entreprise a décidé de se lancer dans un projet de **Réparabilité**. La disponibilité des pièces de rechange est fonction du secteur. En principe, plus le produit est sophistiqué, comme une automobile, plus on est amené à gérer les pièces de rechange.

Pour les plus grandes entreprises, le stockage des pièces de rechange se fait dans d'immenses **entrepôts** qui gèrent souvent des milliers de références.

2.2-Types de pièces de Rechanges :

Un véhicule est composé de pièces automobiles de toutes les sortes. Avec le temps, une partie des pièces vont se dégrader.

Pour changer les pièces qui composent un véhicule tel qu'une voiture ou un camion, il faut connaître les différents types de pièces auto qui existent. Ces derniers sont distincts les uns des autres du point de leurs avantages et de leurs inconvénients.

De base pour le cas des voitures, il existe :

- **Les pièces auto d'origine**
- **Les pièces auto adaptables**
- **Les pièces auto d'occasion**



Figure 1 :pièces de rechange

Cependant, deux grands groupes se distinguent :

Les pièces de rechange réparables et consommables.

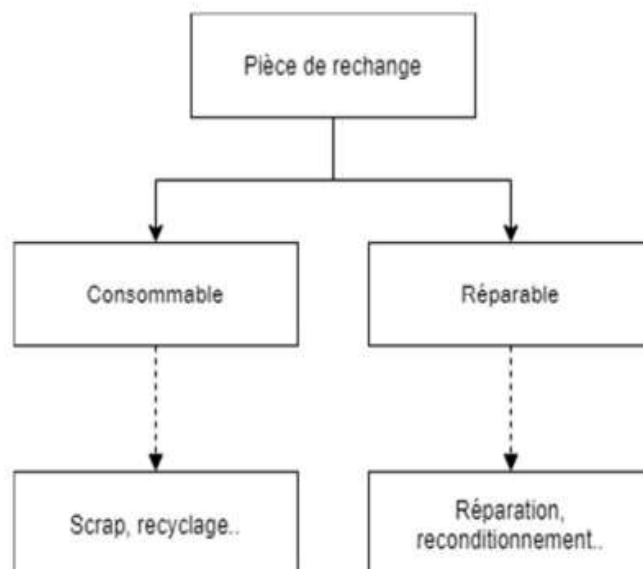


Figure 2 : Types de pièces de rechange

La Réparabilité des pièces de rechange est une des différences les plus importantes entre **une chaîne logistique de pièces de rechange normale et une chaîne logistique de pièces de rechange réparables**. La figure ci-dessus illustre ces deux différents types et les différences entre les deux lorsqu'elles tombent en panne.

➤ **Les Pièces de rechange Consommables**

Elles sont de ressources destinées à un usage unique. Lors d'une intervention sur une pièce consommable, cette dernière est récupérée et retournée à l'entreprise d'origine pour des raisons de recyclage ou de gestion de matériaux tels que des batteries ou des câbles électriques.

Une pièce consommable peut se transformer en une pièce réparable via des programmes d'étude de viabilité technique et commerciale.

➤ **Les pièces de rechange réparables**

À l'opposé des consommables, les pièces de rechange réparables sont des ressources qui peuvent être potentiellement remises en état, à minima de manière minimale, pour être ensuite réutilisées généralement dans d'autres systèmes que ceux dont elles provenaient initialement. Ces pièces sont généralement défectueuses, leur défaillance ayant généralement entraîné la défaillance du système complet, ou, dans le meilleur cas, dégradées lorsqu'elles sont liées à une maintenance préventive. Notons qu'une pièce récupérée sur un système défaillant ou non, est renvoyée à l'entreprise pour analyse et éventuellement réparation ou réhabilitation. Il est délicat de considérer qu'une pièce réparée présente les mêmes performances de fiabilité qu'une pièce standard. Des analyses de fiabilité des systèmes réparables peuvent être dans certains cas produites. Elles requièrent un suivi spécifique des pièces de rechange pour analyser leur durée de vie après réparation. Notons ici que, dans un contexte industriel de diversité de produits et de clients, cette traçabilité est loin d'être acquise et qu'il devient difficile, voire impossible de réaliser de telles études.

Les effets de maintenance dite imparfaite sont ainsi mesurables :

- Sur les lois de demande en termes de fréquence (augmentation de la demande liée à la réduction de la durée de vie d'une pièce de rechange) et aussi en termes d'incertitude (liée à la difficulté d'estimer leurs lois de durées de vie résiduelle) ;
- Sur les niveaux de stocks de ces mêmes pièces qui varient en fonction du taux de Réparabilité lui-même variant en fonction du nombre de réparations que chaque pièce aura subi.

Afin de s'assurer des niveaux de stocks de pièces de rechange suffisants, il sera nécessaire de les réapprovisionner avec des pièces neuves. Cette analyse montre bien un niveau de complexité croissant par rapport à des chaînes logistiques inverses classiques pour lesquelles seuls des taux de retour des équipements ou composants en bon état sont à estimer.

La gestion de pièces de rechange réparables diffère des approches classiques, vu qu'il faut inclure plus de variables dans le processus de décision d'approvisionnement. L'inventaire n'est plus un inventaire simple, car pour une référence donnée, on devra différencier un niveau d'inventaire en état de fonctionnement et un deuxième niveau pour les pièces défectueuses.

Pour les décisions d'approvisionnement, il n'est pas suffisant de simplement considérer le niveau de stock de sécurité, la demande et niveau d'inventaire. Il faut également inclure d'autres éléments tels que le taux de réussite de réparation, le niveau d'inventaire défectueux, ³le délai de réparation en comparaison avec le délai d'approvisionnement, etc. Ceci est un des éléments les plus importants dans la problématique de cette thèse, et que nous allons traiter plus en détails dans le chapitre suivant.

2.2-PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT DES PIÈCES DE RECHANGE A SIPAM CONGO

Le processus d'achat est l'ensemble des opérations successives qui permettent à l'entreprise de disposer des biens nécessaires à son activité qu'elle doit se procurer à l'extérieur (par exemple des flux physiques, des flux d'informations).

Ce processus s'explique à la réalisation des achats de prestations de l'expression du besoin à l'approbation de la facture. Gérer le processus achat est une tâche incontournable pour optimiser la rentabilité de votre entreprise ainsi que gagner en productivité.

Les processus achat doivent être menés avec méthode et rigueur sans être chronophage pour les collaborateurs, au risque de devenir onéreux et très lourds à gérer. Réputées pour leur pénibilité, l'ensemble de ces contraintes entravent la flexibilité et la rapidité de la gestion des achats des pièces de l'entreprise.

a. Expression du besoin

C'est lorsque le besoin d'acheter un produit est ressenti par un service donné. Elle émane aussi bien des utilisateurs que des gestionnaires des stocks qui utilisent un document administratif

³ <https://hal.science/hal>

appelé « Demande d'Achat » sur lequel sont mentionnées les données suivantes : **désignation correcte du produit, quantité demandée**, etc. ...

La demande d'achat des pièces de rechanges est établie par le client interne (mécanicien, magasinier...). Une fois ce document validé au niveau de son établissement, il est transmis au Directeur des Achats.

b. Consultation du marché : A la réception de la demande d'achat, le Directeur des Achats consulte le fichier fournisseur, en retient deux ou trois, sinon plus selon l'importance de l'achat et leur adresse par mail des demandes de cotation.

N.B : Le fichier fournisseur ne reprend que les fournisseurs agréés par SIPAM. Pour être agréé fournisseur SIPAM, il faut remplir les conditions suivantes :

- Avoir un dossier fiscal : patente de l'année en cours, NIU, RCCM, certificat de moralité, etc.
- Accepter la négociation des prix.

On procédait aussi par une lettre de demande de renseignement ou par appel d'offre sous forme de mail, courriel, fax au quel le fournisseur intéresse répondra très vite en envoyant leur offre. Mais c'était des cas très rare.

c. Comparaison des offres

Les fournisseurs envoient leurs offres encore appelées : **devis, cotation, facture pro-forma**, etc... au Directeur des Achats, lequel, à la date de réponse échue, procède à la comparaison des offres et à la sélection du fournisseur selon les critères **prix-délais-qualité**, etc.

d. Etablissement du bon de commande

Le fournisseur étant choisi, l'acheteur établit le « **bon de commande** » sur la base de demande d'achat et de l'offre du fournisseur retenu.

Les bons de commandes sont signés en Comité de direction qui se tient les mardis et vendredis de chaque semaine par deux de ses membres, si le montant est supérieur à 3.000.000 FCFA. En dessous de ce montant, la signature d'un seul membre suffit à déclencher l'achat.

L'original et une copie du bon de commande sont adressés, par les voies habituelles, au fournisseur retenu. La troisième copie reste aux Achats comme souche.

e. Cas des achats au comptant

Cette procédure est réservée uniquement aux urgences dûment justifiées. Dans ce cas, lorsque le fournisseur a été retenu, le service Achat qui dispose d'une caisse dite « Caisse logistique » dont le montant est plafonné à 500.000 FCFA procède à l'achat de l'article.

f. Transmission aux fournisseurs

Après validation, le bon de commande est transféré aux fournisseurs par un coursier ou un assistant aux achats avec émargement du cahier de transmission par le fournisseur. Il s'agit d'une étape essentielle car le document établi appelé bon de commande fait figure de contrat entre l'entreprise et le fournisseur. Avec pour contenu sur le bon de commande les critères suivants :

- Pré numération ;
- Nom et adresse du fournisseur ;
- Quantité et qualité de la commande ;
- Montant de la commande ;
- Condition de paiement ;
- Mode de transport ;
- Signature de la personne habilitée à passer la commande.

g. Livraison des produits

Généralement, c'est le fournisseur qui vient livrer les produits commandés directement dans nos locaux précisément au magasin.

L'original du BL est remis au magasinier tandis que le fournisseur repart avec une copie. Dans certains cas, c'est un agent habilité de SIPAM (Assistant aux achats) qui va récupérer les produits auprès du fournisseur. Dans ce cas, l'agent signe le BL et assure la livraison en faisant contresigner le BL au magasinier.

h. Ordonnancement des factures

Cette étape consiste à vérifier la conformité de la facture avec la commande avant son paiement. Le règlement de paiement des fournisseurs est de 30 jours à compter de la réception de la facture. Le circuit suivant est observé :

Les factures, jointes aux BC, sont déposées au Secrétariat de SIPAM où elles sont enregistrées et ventilées par services.

Les factures relatives aux achats passés par le Département transmis pour indication des codes d'imputation avant de les adresser au Directeur des Achats.

Les factures sont retournées au **Département Achat** qui les transmet à la Direction Générale pour contrôle et validation, avant paiement par la comptabilité.

❖ Réception des pièces après la passation de la commande

Lors de la réception des pièces, nous devons procéder à un contrôle quantitatif (nombre, aspect, genre emballage) et aussi qualitatif (conformité des pièces aux spécifications ou aux échantillons).

Après cela ces pièces détachées sont stockées pendant une certaine période en prévision en attendant la livraison sur les sites où ces derniers seront utilisés.

❖ Préparation de la commande

Les principaux objectifs recherchés dans la préparation des commandes, sont de satisfaire la demande, il faudra pour cela atteindre le niveau de service exigé par les demandeurs :

- Livrer les bonnes références ;
- En quantité voulue ;
- En qualité souhaitée (en bon état) ;
- Dans les délais exigés par le client.

❖ Expédition des pièces de rechange dans les différents sites de l'entreprise

Avant l'expédition des différentes pièces dans les sites de l'entreprise, les pièces sont emballées soit dans des cartons ou des caisses sur lesquels sont marqués leur destination finale. C'est alors que nous chargeons la marchandise dans le véhicule et établissons un ordre de mission pour le chauffeur qui va transporter la marchandise suivie du bon de livraison de l'entreprise sur lequel la marchandise à transporter était décrite en totalité. Arriver sur les sites, en cas de non-conformité, les retours de marchandises sont effectués par les chauffeurs de SIPAM.

❖ Modélisation de la chaîne d'approvisionnement de la fonction d'achat

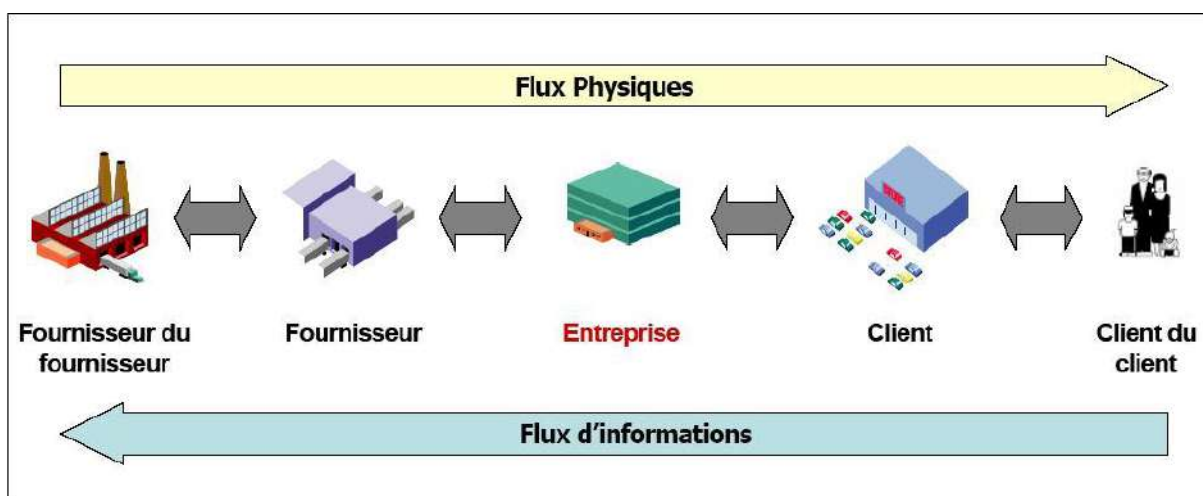


Figure 3: Supply Chain Management

Section 3 : Performance de la chaîne d'approvisionnement des pièces de rechange

Dans cette partie, nous allons voir une meilleure perception des concepts contenus dans la première section et la deuxième de notre document, autrement dit un **lien existant entre les deux sections précédentes (Chaîne d'approvisionnement et pièces de rechange)**.

Pour une meilleure compréhension de cette étude, dans cette section, nous avons jugé nécessaire de clarifier certains concepts utilisés tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Pour approfondir la clarification des concepts ci-dessus, voici quelques définitions simplifiées :

3.1-PERFORMANCE :

La performance de la chaîne d'approvisionnement, également appelée performance logistique, se réfère à l'efficacité et à l'efficience globales du processus d'approvisionnement d'une entreprise ou d'une organisation. Cela englobe toutes les activités liées à la gestion des flux de marchandises, des informations et des finances, depuis l'approvisionnement des matières premières jusqu'à la livraison du produit final au client.

Les principaux éléments de la performance de la chaîne d'approvisionnement comprennent :

Livraison à temps : La capacité de la chaîne d'approvisionnement à livrer les produits aux clients selon les délais convenus ou attendus. Cela comprend la ponctualité des livraisons aux clients finaux, ainsi que la gestion des délais de production et de livraison entre les différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement.

Coûts de production et d'exploitation : Une performance logistique efficace vise à minimiser les coûts associés à chaque étape du processus, y compris les coûts de transport, de stockage, de main-d'œuvre et de gestion des stocks. Une gestion optimale des coûts peut améliorer la rentabilité globale de l'entreprise.

Gestion des stocks : Un équilibre entre la disponibilité des stocks pour répondre à la demande du marché et la minimisation des excédents pour éviter les coûts de stockage excessifs. Une gestion efficace des stocks permet de réduire les coûts et d'améliorer la réactivité de la chaîne d'approvisionnement.

Flexibilité et réactivité : La capacité de la chaîne d'approvisionnement à s'adapter aux fluctuations de la demande et à répondre rapidement aux changements du marché. Une chaîne d'approvisionnement flexible peut mieux gérer les perturbations et les imprévus, tels que les variations de la demande, les problèmes de production ou les contraintes d'approvisionnement.

Qualité des produits et satisfaction des clients : La performance de la chaîne d'approvisionnement affecte directement la qualité des produits livrés aux clients finaux. Une gestion rigoureuse de la qualité tout au long de la chaîne d'approvisionnement peut améliorer la satisfaction des clients et renforcer la réputation de l'entreprise.

Collaboration avec les partenaires : Dans certains cas, la chaîne d'approvisionnement peut impliquer plusieurs partenaires, fournisseurs et prestataires de services. Une collaboration efficace entre ces parties prenantes est essentielle pour optimiser les opérations et améliorer la performance globale de la chaîne d'approvisionnement.

En résumé, la performance de la chaîne d'approvisionnement vise à optimiser les opérations logistiques de l'entreprise, en maximisant l'efficacité, en minimisant les coûts et en répondant aux besoins des clients de manière satisfaisante. Une chaîne d'approvisionnement bien performante peut donner un avantage concurrentiel à une entreprise sur son marché.

La notion de performance est au cœur de toutes les démarches d'évolution des entreprises et des organisations. Dans les dictionnaires de langue française, la performance est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine (Notat, 2007).

Dans la pratique on constate que la performance est un mot-valise, un concept flou et multidimensionnel qui en définitive ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé. Compte tenu de l'absence de vision partagée par les différents chercheurs sur la notion de performance ; nous proposons ici un travail de clarification à partir d'une revue de la littérature qui existe sur la performance organisationnelle en sciences de gestion.

En effet, de nombreux auteurs insistent sur l'imprécision qui entoure le concept de performance, alors que paradoxalement ce dernier constitue un des fondements majeurs des recherches effectuées en sciences de gestion, puisque leur finalité consiste à « l'amélioration des performances des organisations » (Marchesnay, 1993). De plus, les entreprises et les organisations sont des acteurs et des moteurs importants de la vie économique et sociale qui explorent et exploitent en permanence des ressources pour améliorer leur performance afin d'assurer leur survie sur le marché.

➤ **Historique du mot « Performance »**

Le mot performance entre dans les dictionnaires français en 1839, il est emprunté au mot anglais performance, dérive de « **to perform** » (réaliser et accomplir), qui est lui-même issu de l'ancien français « **parformer** ».

Le mot a été introduit en français comme terme de turf afin d'exprimer les résultats d'un cheval de course. Il passe progressivement dans le langage courant pour désigner la manière de faire quelque chose. Ce court passage par l'étymologie est nécessaire dans la mesure où **to perform** a effectivement un double sens. D'autre part, il renvoie à la réalisation d'un exploit, ou d'un rendement. D'autre part, il équivaut également à un accomplissement, qui implique des effets dynamiques, et notamment au-delà de ses effets immédiats, des effets structurants de long terme (la formation de la compétitivité d'une entreprise, au sens de sa capacité à survivre dans un environnement hostile, la reproduction de compétences et de savoir-faire, des effets sur le territoire).

Si l'étymologie renvoie ainsi au caractère exceptionnel de l'acte, et donc à l'excellence et à la victoire, elle introduit également un problème avec la longue durée.

La performance renvoie aussi également à une forme d'idéologie gestionnaire qui tend à se développer depuis le début des années 1980.

Ce programme peut être pensé de deux façons selon **ALBERT OGIEN**.

Soit un progrès qui permet plus d'objectivité pour les décisions politiques, soit une autre façon de concevoir l'action publique. Ce nouvel esprit gestionnaire légitime une approche instrumentale et comptable des relations entre l'Homme et la société et justifie le développement d'une forme de guerre économique.

Ainsi, comme le montre Vincent de **Gauléjac** « **Au nom de la performance de la qualité, de l'efficacité, de la compétition et de la mobilité, se construit un monde nouveau** ».

- **La planification** : C'est l'organisation dans le temps de la réalisation d'objectifs, c'est la capacité humaine d'anticiper mentalement des mesures d'actions qui semble nécessaire pour atteindre un objectif

- **Achat** : processus incluant l'identification du besoin, l'identification et la sélection des fournisseurs, la négociation du prix et des autres termes pertinents, et le suivi jusqu'à la livraison⁴
- **Coût** : C'est un ensemble de charges nécessaires à l'élaboration de tout ou partie d'un produit ou d'un service. Le coût d'un produit est constitué des matières premières et de la valeur ajoutée qui inclut le processus de création, de production et la logistique.
- **Chaîne logistique** : représente l'ensemble des activités et des flux physiques, informationnels et financiers permettant le transfert des biens ou services, depuis le point de départ (fournisseur), jusqu'au point d'arrivée (client final).
- **Logistique** : Ensemble des moyens matériels, financiers, physiques, informationnels mis en œuvre pour une bonne gestion d'un produit jusqu'à sa livraison au client.
- **Logistique inversée** : Processus qui a pour objet d'assurer les retours de marchandises demandés par les consommateurs pour cause d'erreur ou de problèmes techniques.
- **Logistique d'approvisionnement** : Ensemble des activités qui ont pour objectif d'assurer la mise à disposition dans les délais souhaités par l'entreprise des références et quantités voulues de matières premières, produits semi-finis, équipements.
- **Logistique de distribution** : Ensemble des activités qui ont pour objectifs d'assurer la mise à disposition dans les délais souhaités par le client et/ou le consommateur final des références, quantités voulues de produits finis dans les, meilleures conditions de coûts. La réalisation de ce processus implique la définition d'une large politique de distribution (méthode de gestion des stocks, de produits finis, délais de livraison, gestion du transport en aval, sous-traitance à des prestataires de services logistiques...) ⁵
- **Marché** : Lieu de rencontre entre l'offre et la demande. C'est aussi là où l'on trouve acheteur et vendeur de biens et services économiques avec des différents objectifs.
- **Supply Chain Management** : Le SCM est une philosophie qui tend vers une gestion intégrée de l'ensemble des flux du canal de distribution, des fournisseurs à l'utilisateur final. Il comprend le management des approvisionnements depuis les matières premières de base jusqu'à la mise à disposition du produit final.
Le SCM se focalise sur l'avantage compétitif et les modalités liés à l'utilisation par la firme des processus, technologies et capacités gérés par les fournisseurs.

⁴ Fearon H.E, Flynn A.E, Jonhson F.P, Leenders M.R « *Purchasing and Supply Management 12^{eme} edition*, McGraw-Hill»2002

⁵ MAMIE Ric, intitulé « *Vocabulaire et termes de LA LOGISTIQUE* » édition Avril 2009

Il constitue une philosophie managériale qui oriente les activités intra-organisationnelles traditionnelles des partenaires commerciaux vers un objectif commun d'optimisation et d'efficacité.

- **Gestion de stock** : Elle consiste à déterminer à la fois les quantités à commander et le moment auquel il convient de passer la commande, avec pour objectif de minimiser les coûts qui leur sont attachés. Plusieurs gestions des stocks existent, parmi lesquelles :
 - Le système à **quantité fixe** et à **périodicité variable** : lorsque le niveau de stock atteint un plancher, appelé **stock d'alerte**, on déclenche une commande. Le suivi du stock se fait à l'aide d'une fiche de stock sur laquelle sont enregistrées les entrées et les sorties d'un produit ce qui permet, à tout moment d'en connaître les quantités encore disponibles.
 - Le système à **périodicité fixe** et à **quantité variable** : la commande est passée à date fixe afin de reconstituer le stock à un niveau considéré comme optimal. On y ajoute un **stock de sécurité** destiné à se prémunir contre les éventuelles ruptures de stock consécutives à des retards de livraison ou à une augmentation de la production.
 - Le **juste-à-temps** ou gestion à **flux tendus** : mise en place chez Toyota puis par les entreprises japonaises et les entreprises occidentales les plus performantes. Ce système a pour objectif de faire tendre vers zéro les stocks de produits finis, de produits intermédiaires, de matières premières et de composants (**zéro stock**), pour réduire au maximum les coûts induits par les stocks.
- **Stocks** : représentent les biens achetés, transformés ou à vendre à un moment donné. Ils représentent de manière habituelle l'ensemble des biens qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise ou qui peuvent être vendus en « l'état ».
- **Le stockage** : c'est l'action de stocker, de mettre en stock.
- **Marchandise** : bien ou produit économique qui se vend ou s'achète. Dans les entreprises industrielles les marchandises à acheter seront les matières premières, les produits finis les produits semi finis ou même les rebus ; tandis que dans les entreprises à faible valeur ajoutée les marchandises sont achetées et vendues en l'état⁶.
- **Entreprise** : Une entreprise est une organisation ou une unité institutionnelle dont le but est de produire et de fournir des biens ou des services à destinations d'un ensemble

⁶ LOCOH Q. Stéphanie, Mémoire de Master 1 en Transport Logistique IST/ Supdeco intitulé « Etude pour la réduction des délais de livraison de marchandises à l'international : le cas de DHL », 2005-2006.

de clients ou d'utilisateurs, en réalisant un équilibre de ses comptes de charges et de produits.

- **Entreprise industrielle et commerciale :** Une entreprise industrielle est une société de taille plus ou moins importante qui produit des biens (objets concrets qu'elle fabrique et met sur le marché pour le consommateur) ou des services (actions ou prestations qu'elle propose comme de la formation, de la maintenance, etc...).
- **Livraison :** Remise d'une marchandise ou d'une chose à la personne qui l'a acquise ou qui en est propriétaire. C'est également une opération qui consiste à mettre un bien à la disposition du propriétaire. Généralement, dans un contrat de vente on parle de livraison lorsqu'il y a remise effective de la marchandise à l'acheteur par le vendeur selon qu'ils se sont convenus.
- **Organisation :** Une organisation est en sciences sociales, un groupe social formé d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations les intérêts et les connaissances peuvent diverger. L'organisation de quelque chose désigne l'action d'organiser (structurer, délimiter, agencer, répartir, ou articuler).
- **Stratégie :** Art de combiner et de coordonner diverses actions dans le temps et dans l'espace pour atteindre un but.
- **Stratégie logistique :** stratégie dans le contexte de logistique et transport, est principalement utile dans la prise de décisions. C'est une démarche de réflexion qui suit la formule : Si... Alors..., en quelque sorte, un jeu de scénarios. Ce qui suppose qu'il y'a d'une part, un ensemble de conditions, de caractéristiques, qui lorsqu'elles correspondent à un des « scénarios connus », déclenche ou entraîne automatiquement une « série d'action » précédemment bien étudiées et définies comme les plus efficaces pour ledit scénario⁷.
- **Système de transport :** ensemble des moyens matériels, mobiles, fixes, juridiques, institutionnels et financiers qui concourent au déplacement en toute sécurité des personnes et biens.
- **Processus :** ensemble d'activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, capacités et compétences pour produire un résultat ou output ayant la valeur pour un client externe.

⁷ <http://www.logistiqueconseil.org>,



- **Transport** : est le déplacement d'objets, de marchandises, ou d'individus (humains ou animaux) d'un endroit à un autre.

DEUXIÈME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

CHAPITRE 1 : CADRE ORGANISATIONNEL

SECTION 1 : HISTORIQUE ET MISSION DE L'ENTREPRISE :

SIPAM CONGO est une société anonyme de droit congolais œuvrant principalement dans le domaine **de l'exploitation forestière et celui des travaux publics**.

1-1 HISTORIQUE :

Créée le cinq (05) Août 2004, la société SIPAM CONGO est originellement une entité juridico-économique dont l'activité principale était orientée vers **l'exploitation forestière** en vue de la mise en valeur de la concession forestière de **Mapati**.

Adossée à une superficie forestière de **170600 hectares**, l'extraction du bois et la production grumière du site d'exploitation au port de Pointe-Noire ont nécessité la dotation d'une branche des travaux publics (TP) venant en combinaison de l'activité traditionnelle (exploitation forestière).

L'essor de l'activité des travaux publics s'est traduit au fil des temps par la réalisation des travaux de gros terrassement, de construction des routes et de génie civil dans l'espace territorial congolais.

De la route au génie civil, la société SIPAM CONGO adopte en permanence son ingéniosité, ses ressources tant financières, matérielles que humaines afin de mieux répondre à la demande croissante de sa clientèle.

La société SIPAM CONGO favorise une organisation souple et réactive, privilégiant les circuits courts de décision. Autant d'atouts différenciant qui lui permettent d'anticiper les évolutions du marché Congolais.

La conjugaison des responsabilités sociales et environnementales est un engagement fort de cette société. Une politique de développement durable qui se traduit par une réalisation des travaux de gros terrassement, de construction des routes et de génie civil dans l'espace territorial congolais.

La société place l'homme au cœur de ses enjeux et de son organisation. Le brassage des cultures et des métiers est depuis l'origine, une fierté de l'entreprise. C'est pourquoi elle s'attache à accompagner ses collaborateurs et à les faire monter en compétence, tout au long de leur parcours professionnel.⁸

⁸ <http://sipam-sa.com/fr/>

Tableau 2 : Fiche d'identité de SIPAM CONGO

Raison sociale	Sciage industriel panneaux moulures
Forme Juridique	Société anonyme
Sigle	SIPAM
RCCM	CG7BO12
NIU	M2006110000037108
Date de création	5 Aout 2004 à DOLISIE
Directeur Général	Fernand Massala Ngouaka
Capital	150.000.000 FCFA
Chiffre d'affaires	Non communiqué
Tel	(242) 05 301 13 93
Fax	222 940 895
BP	140
Siège Social	Pointe-Noire
Adresse	167 Avenue Emmanuel Dadet
Site Web	www.Sipam-sa.com
Email	mailinfo@sipamtp.com

1.2 – MISSIONS DE L'ENTREPRISE :

SIPAM CONGO a pour mission de mener à terme des projets de construction de toutes envergures. La rentabilité de l'entreprise ainsi que la pleine satisfaction des exigences de notre client principal qui est l'Etat découlent d'une organisation stratégique des équipes de travail selon leurs aptitudes et expertises.

Pour cela les missions les plus courantes sont :

- **L'organisation des chantiers et l'exploitation du bois ;**
- **La vente de ses produits aux industries de première transformation ;**
- **La transformation du bois en panneaux contreplaqué**
- **L'analyse de l'ouvrage et réflexion sur les moyens d'optimisations de la structure ;**
- **La réalisation d'un métré opérationnel ;**
- **La définition des moyens d'installation de chantier, nombre de grues, de centrales à béton, bulldozers, niveleuses...**

- La définition des moyens humains, budget main d'œuvre prévisionnel, courbe de main d'œuvre ;
- La définition des modes opératoires principaux et du phasage
- L'établissement du planning prévisionnel.

Section 2 : Organisation et ressources de l'entreprise

2.1- ORGANISATION DE L'ENTREPRISE :

SIPAM CONGO compte :

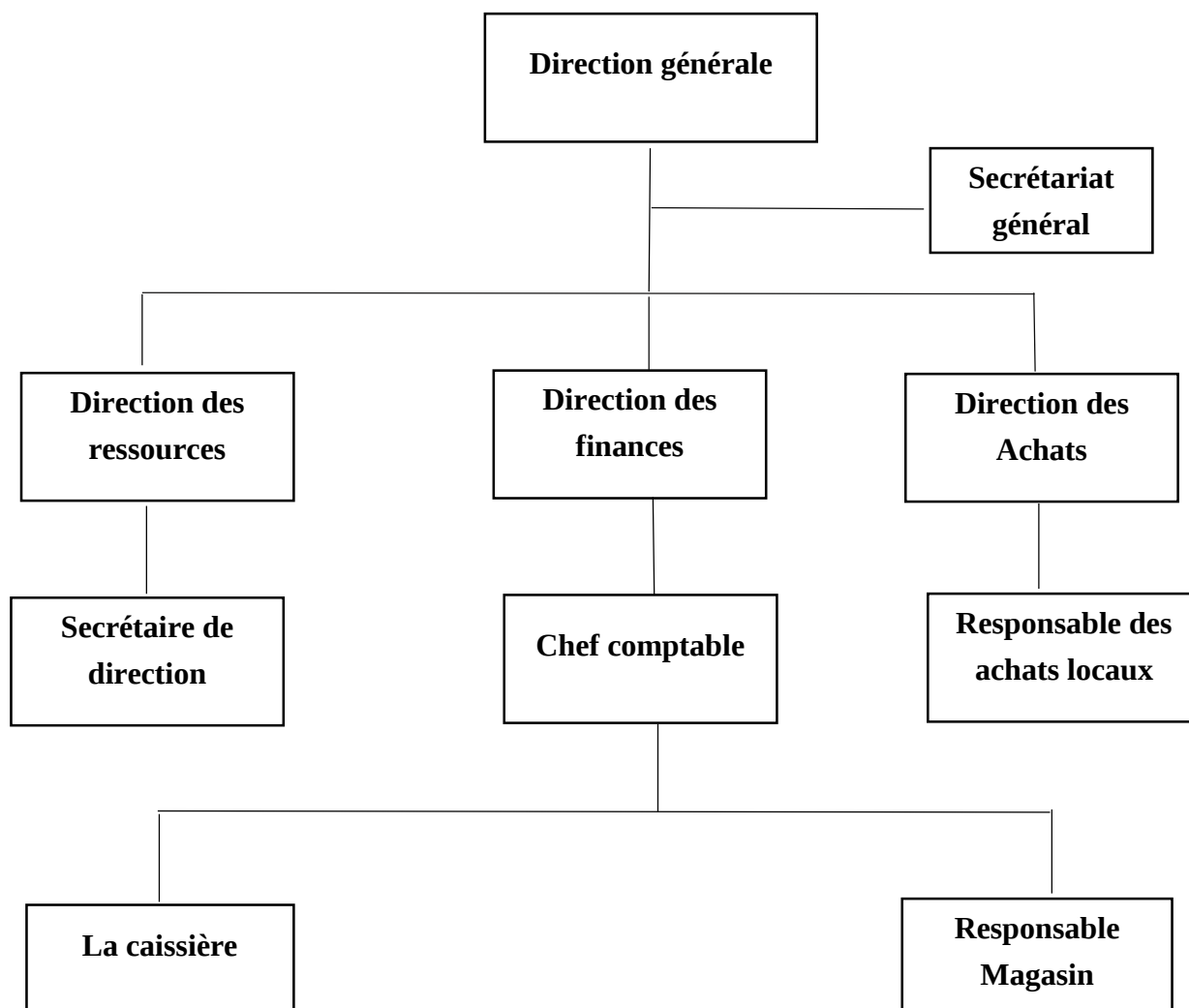
Quatre Directions sectorielles à savoir :

- ❖ La Direction Générale ;
- ❖ La Direction des Ressources Humaines
- ❖ La Direction des Finances
- ❖ La Direction des Achats.

Cinq départements et cellules assimilés à ces directions qui sont :

- ❖ Le Chef Comptable ;
- ❖ La caissière ;
- ❖ La secrétaire de Direction ;
- ❖ Responsable Magasin ;
- ❖ Responsable Achats locaux

2.2-Organigramme de SIPAM CONGO :



- **La Direction Générale (DG)**

Elle est chargée d'assurer la coordination des activités conformément à l'orientation stratégique impulsée par le conseil d'administration.

Celle-ci est structurée en sous organes fonctionnels qui sont essentiellement des directions spécifiques à savoir :

- **La Direction des Ressources humaines (DRH)**

Elle est garante de la bonne gestion administrative de l'entreprise, elle contrôle la bonne exécution de la stratégie et des procédures définies avec la direction générale et coordonne les services qui sont à sa charge. Elle définit entre autre, les principales orientations des systèmes de contrôle et met en place des procédures de gestion et les indicateurs nécessaires au suivi des activités et au **Reporting** à la direction.

C'est aussi, les ressources et ces ressources sont : des moyens matériels, immatériels ou financiers qui permettent de satisfaire certains besoins au sein du processus de production ou de l'activité commerciale d'une entreprise. Ces ressources sont donc nécessaires pour le développement des opérations économiques, commerciales ou industrielles. Pour avoir des ressources économiques, il faut investir dans les ressources humaines, matérielles et financières.

- **La Direction Financière (DF)**

Supervise la gestion financière de la SIPAM CONGO. Elle est chargée notamment :

- D'optimiser la gestion des sources de capitaux et leurs emplois, dans une optique de rentabilité et de maîtrise du risque ;
- D'assurer les relations avec les apporteurs de fonds (propriétaires ou actionnaires, banques, marchés financiers...), de rendre compte de la situation financière auprès du directeur général, du conseil administration, des autorités de surveillance en vigueur, des auditeurs, des agences de notation financière...
- De préparer les budgets et de suivre leur exécution en collaboration avec le Directeur des Achats ;
- De fournir des simulations de rentabilité et de risque financier comme aide à la décision pour les projets d'investissement importants et de mettre en perspective les grands équilibres de l'entreprise ou de l'institution ;
- De préparer et mettre en œuvre les opérations financières importantes et de superviser la comptabilité, la trésorerie, les questions fiscales, le contrôle des risques (notamment risques de taux, risques de liquidité, de contrepartie...)

- **La Direction des Achats (DA)**

Elle s'occupe de la planification, de la coordination, du contrôle et du suivi des opérations logistiques. Elle a pour rôle d'assurer la mise à disposition dans les délais souhaités par le client des références, quantités voulues de produits finis dans les meilleures conditions de coût. La réalisation de ce processus implique la définition d'une politique de distribution.

Son objectif principal est l'établissement d'un équilibre entre le délai-coût-quantité de distribution de stock. Elle agit de ce fait de l'amont vers l'aval exhaustivement sur :

- La planification des commandes de livraison (fréquence et dates d'émission des ordres de distribution) ;
- Le transport en amont (avant le lieu de stockage) ;
- La détermination des quantités de commandes (calcul des quantités à distribuer)
- Le déclenchement des commandes à travers des demandes d'achats ou ordres de distribution selon la politique générale de l'entreprise ;
- La gestion des moyens de manutention et de stockage ;
- Le stockage en entrepôt et la gestion des stocks ;

- **La Direction technique**

- Organiser la phase travaux d'un projet ;
- Assurer la planification de toutes les opérations de suivi ;
- Définir les rôles, responsabilités, les temps alloués et les objectifs qui participent aux missions liées à l'exécution des travaux ;
- Emettre les ordres de service nécessaires à l'avancement des travaux ;
- Assurer le suivi du traitement des incidents et litiges.

2.3-Ressources de L'entreprise :

SIPAM Congo est composé de deux branches à savoir **SIPAM BOIS** et **SIPAM TP** présenté comme suit :

- ❖ **SIPAM BOIS :**

Les statuts de l'entreprise déterminent son objet social qui est l'exploitation forestière, qui est un processus de production s'appliquant à un ensemble d'arbres en vue de leur acheminement vers un site de valorisation. Elle est très souvent réalisée dans le cadre de l'application d'un aménagement. Elle comporte différentes phases qui sont :

- L'abattage ;
- Le débardage, qui concerne le transport des bois à travers la forêt depuis le point d'abattage jusqu'à un point de dépôt temporaire situé en forêt ou dans la ville, et où les bois pourront être chargés pour un transport routier ;
- Le façonnage, qui consiste à transformer les arbres abattus en bois prêts à être usinés et comporte principalement l'écimage, l'ébranchage, le marquage en découpe, l'écorçage, le tronçonnage. Cela est représenté comme suit :

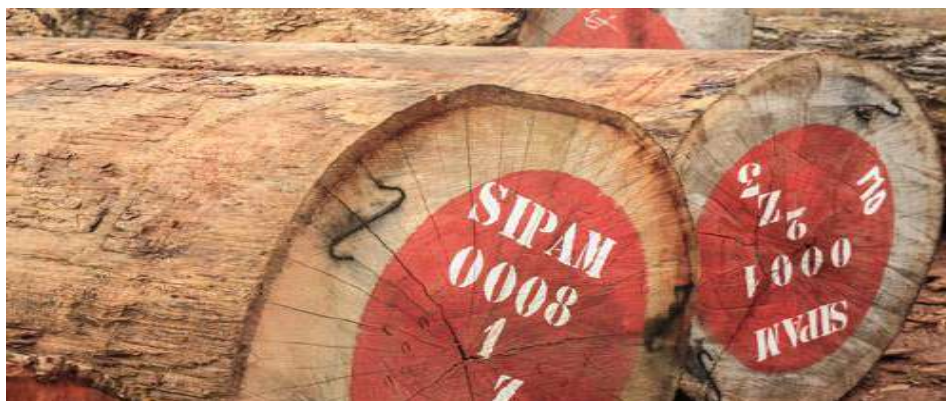


Figure 4: Bille de bois de SIPAM

❖ **SIPAM TP :**

Se rapporte à la conception, l'exécution de tous les travaux de construction de bâtiments et génie civil, la vente en gros de toute sorte de matériaux de construction. Elle a pour objectif la construction, l'expertise métrée de bâtiments, le temps nécessaire à la réalisation d'une construction. Ces travaux sont présentés comme suit :



Figure 5: Le goudronnage



Figure 6:Camion Man benne



Figure 7:Camion Man benne

Section 3 : Environnement de l'entreprise

L'environnement de l'entreprise se réfère à l'ensemble des forces et des facteurs externes qui influencent son fonctionnement, sa performance et sa prise de décisions. Ces éléments peuvent être à la fois positifs et négatifs, et ils sont souvent hors du contrôle direct de l'entreprise. Comprendre l'environnement est essentiel pour une gestion efficace et stratégique de l'entreprise. L'environnement de l'entreprise peut être divisé en deux catégories principales :

➤ **L'environnement général** : Il s'agit des forces macroéconomiques, socioculturelles, politiques, légales, technologiques, démographiques et écologiques qui affectent l'entreprise dans son ensemble. Voici quelques exemples :

- Facteurs économiques : taux d'intérêt, taux de change, inflation, croissance économique.
- Facteurs socioculturels : attitudes, valeurs, modes de vie, tendances de consommation.
- Facteurs politiques et législatifs : réglementations, lois, politiques gouvernementales.
- Facteurs technologiques : innovations, avancées technologiques, taux d'adoption.
- Facteurs démographiques : taille et composition de la population, migration, vieillissement de la population.
- Facteurs écologiques : problèmes environnementaux, sensibilisation à la durabilité.

➤ **L'environnement spécifique** : Il concerne les acteurs et les forces plus proches de l'entreprise, qui ont un impact direct sur ses activités et sa compétitivité. Ces acteurs incluent les clients, les fournisseurs, les concurrents, les partenaires commerciaux, les investisseurs et les organismes de réglementation. Les éléments de l'environnement spécifique comprennent :

- Clients : besoins, préférences, comportements d'achat.
- Fournisseurs : disponibilité, fiabilité, coûts des matières premières ou des services.
- Concurrents : stratégies, part de marché, avantages concurrentiels.
- Partenaires commerciaux : alliances stratégiques, coentreprises, accords de distribution.
- Investisseurs : sources de financement, attentes de rendement.
- Organismes de réglementation : normes sectorielles, règlements gouvernementaux.

L'environnement de l'entreprise se définit aussi comme l'ensemble des éléments intérieurs et extérieurs à l'entreprise, mais susceptibles d'influencer son fonctionnement et son équilibre.

Ainsi, l'environnement présente plusieurs dimensions dont chacune est importante. On distingue de ce fait la **macro environnement** et la **micro environnement**, défini comme tout ce que l'on voit, sent et touche autour de soi selon **Henry Fayol**.

L'environnement de l'entreprise intègre alors tous les facteurs d'évolution de la société.

Ces facteurs sont susceptibles d'influencer la vie de l'entreprise sans que celle-ci ne puisse exercer immédiatement une influence en retour. Autrement dit, l'environnement de l'entreprise est le milieu dans lequel elle vit et exerce ses activités.

En somme, l'environnement de l'entreprise est un système complexe et dynamique, où de nombreux facteurs interagissent pour façonner son fonctionnement et ses performances. Les dirigeants d'entreprise doivent être conscients de ces influences externes pour adapter leurs stratégies, prendre des décisions éclairées et rester compétitifs sur le marché.

3.1 MACRO ENVIRONNEMENT OU CONTEXTE DE L'ACTIVITE :

Il intègre tous les facteurs d'évolution de la société. Ces facteurs influencent la vie de l'entreprise sans que celle-ci ne puisse exercer immédiatement une influence en retour. Autrement dit, le macro environnement est constitué d'éléments sur lesquels l'entreprise n'a aucun pouvoir de décision mais qui influencent considérablement sur son équilibre et sur son activité.

Ainsi, le macro environnement de l'entreprise SIPAM CONGO est entre autres, constitué des éléments suivants:

➤ Environnement politique :

Le Congo, aussi appelé de manière informelle Congo-Brazzaville, en forme longue la république du Congo, est un pays d'Afrique centrale, situé de part et d'autre de l'équateur. Ses voisins sont le Gabon, le Cameroun, la République centrafricaine, la république démocratique du Congo de laquelle il est séparé, en partie, par le fleuve Congo puis l'Oubangui et le Cabinda (Angola). Le pays s'étend sur 1 500 km du nord au sud et 425 km d'est en ouest. La république du Congo est fréquemment appelée « Congo-Brazzaville » pour la distinguer de l'autre Congo, officiellement nommé « République Démocratique du Congo », aussi appelé « Congo-Kinshasa ». Elle a également porté le nom de république populaire du Congo de 1969 à 1992.

Avant la colonisation française, le territoire actuel du Congo était occupé par plusieurs entités politiques, parmi lesquelles le royaume de Loango (fondé entre le X^e et le XII^e siècle), le Kongo (fondé au XVII^e siècle). A la suite de plusieurs missions d'exploration, dont la plus notable reste celle de **SAVORGNAN DE BRAZZA** (la capitale du pays porte aujourd'hui son nom), ce

territoire est intégré au second empire colonial français à la fin du XIX^e siècle. Après 70 ans de colonisation, il prend son indépendance en 1960, avec pour premier chef de l'abbé **FULBERT YOULOU**. Les deux décennies suivantes sont marquées par un grand nombre de tentatives de coup d'Etat, dont quatre réussissent (1963 ,1968 ,1977 ,1979). Le chef de l'état actuel est **DENIS SASSOU NGUESSO** ; il a été au pouvoir de 1979 à 1992, puis de 1997 à nos jours. En 1991, une conférence nationale souveraine est organisée dans le but de mettre fin au système du parti unique et d'installer la démocratie. A la suite de grandes grèves générales, le président **SASSOU NGUESSO** cède, et des élections sont organisées. **PASCAL LISOUBA** est élu président de la République en 1992 pour un mandat de 5 ans, dont la fin est marquée par une guerre civile l'opposant à **DENIS SASSOU NGUESSO**, qui reprend le pouvoir en 1997 et ne l'a pas quitté depuis.

Depuis le début du XXI^e siècle, la stabilisation de la situation politique et l'essor de la production d'hydrocarbures assurent au pays une relative prospérité au point de vue macroéconomique, malgré des infrastructures et des services publics en mauvais état ainsi que de fortes inégalités dans la répartition des revenus pétroliers.

➤ **Environnement économique:**

L'économie du Congo reste vulnérable aux variations des prix des produits de base. Après deux ans de récession, l'activité économique a légèrement repris pour atteindre une croissance de 2% en 2018. La tendance devrait se maintenir en 2019, avec une croissance estimée à 3,7%. Cependant, la dette élevée, qui s'est accompagnée de l'accumulation d'arriérés, mine la confiance des investisseurs et menace la stabilité de l'ensemble du système financier. Selon le FMI, cette situation conjuguée à un manque de diversification de l'économie, entraînera une croissance de -0,1% en 2020.

L'économie congolaise est toujours largement dominée par la production pétrolière, qui représente près des deux tiers du PIB, 90% des exportations de marchandises et 75% des recettes budgétaires. En 2018, les dépenses publiques étaient inférieures aux recettes générant un excédent public de 7,1%. Les réformes mises en œuvre pour améliorer la consolidation budgétaire devraient permettre de réduire davantage les dépenses publiques, tandis que les recettes devraient augmenter, stimulées par la hausse des cours du pétrole. L'année dernière, le taux d'inflation était estimé à environ 1,2%.

Il devrait toutefois passer à **2% en 2019 et à 2,5% en 2021**, tout en restant inférieur au plafond de 3% fixé par la CEMAC. Le budget adopté par le gouvernement pour 2019 avoisine les 4

milliards USD, et est basé sur une prévision de 70 USD par baril de pétrole produit par le pays. Si le secteur pétrolier devrait enregistrer de bonnes performances cette année, il en va tout autrement pour le secteur pétrolier. Quoi qu'il en soit, les efforts entrepris par le gouvernement devraient contribuer à améliorer la situation budgétaire du Congo. En **2018**, la dette publique du pays était estimée à **100,7% PIB** ; même si elle restera à un niveau insoutenable, elle devrait redescendre à 90% en **2019 et se stabiliser en 2020**. L'amélioration de la sécurité et le nouvel accord conclu avec le FMI devraient aider l'Etat à attirer de nouveaux investisseurs, renforçant ainsi la reprise économique.

Le pays possède d'importantes réserves d'hydrocarbures, avec des réserves estimées à **1,6 milliards de barils de pétrole et 90 milliards de mètres cubes de gaz naturel**. Le Congo jouit aussi d'importantes ressources minières. Alors que certains progrès ont été faits pour faire fructifier ses ressources naturelles, le pays n'a pas encore entièrement réussi à les exploiter pour atteindre des résultats socio-économiques solides.

Le taux de pauvreté est alarmant (plus de **43% selon le PNUD**). Le pays occupait le **137^{ème} rang mondial et le 13^{ème} rang africain dans le classement selon l'indice de développement humain 2018**. Le taux de chômage du Congo était estimé à **11,3% en 2018 (FMI)**. Réélu en mars 2016 avec plus de **60% des voix**, le président **DENIS SASSOU NGUESSO** a été renforcé politiquement par les élections de juillet 2017 où son parti, le Parti Travailleiste Congolais (PCT) a obtenu une majorité des voix dans presque tous les conseils municipaux. Le gouvernement a lancé « La marche vers le développement », un projet social du président pour 2016-2021, et l'initiative « Vivre ensemble », qui appelle à l'unité, au dialogue et à la cohésion nationale.

Tableau 3 : Indication de croissance du PIB

Indicateur de croissance	2016	2017	2018 (e)	2019(e)	2020(e)
PIB (milliards USD)	7,79e	8,72	11,46	12,08	11,58
PIB (croissance annuelle en %, prix constant)	-2,8	-3,1e	2,0	3,7	-0,1
PIB par habitant (USD)	1.836e	2.005e	2.572	2.646	2.473
Endettement de l'Etat (en % du PIB)	128,7	130,8	100,7	89,9	90,2
Taux d'inflation (%)	3,2	0,5	1,2	2,0	2,5
Balance des transactions courantes (milliards USD)	-5,74	-1,13e	1,05	1,50	0,89

Balance des transactions courantes (en % du PIB)	-73,6	-12,9	9,1	12,4	7,7
---	-------	-------	-----	------	-----

➤ **Environnement technologique:**

Le recours aux **Technologies de l'Information et de la communication (TIC)** par les petites et moyennes entreprises (PME) constitue une forme de la réponse économique à la question de l'information comme pouvoir d'entreprendre en vue de réduire leurs coûts de transaction et parallèlement améliorer leur rendement.

L'utilisation de ces TIC les propriétaires dirigeants des PME, permettent d'avoir accès, avec très peu de moyens, à un volume important d'informations, potentiellement efficace pour une prise de décision meilleure.

Grâce à l'usage des TIC dans les entreprises, nous assistons à l'élargissement de choix de marchés, de clients et de fournisseurs, pour les managers de PME. De même, les TIC contribuent de façon importante à la diminution de l'incertitude entourant le management de PME.

Cependant, l'usage des TIC par les propriétaires dirigeants des PME fait appel à un niveau d'éducation et une formation appropriée. Le niveau d'éducation et la formation sont les repères importants de l'entrepreneuriat dans les PME représente un facteur clé permettant aux propriétaires gérants des PME, d'asseoir un système d'information et de gestion ayant comme socle l'équipement TIC.

En République du Congo, l'intégration des TIC dans le tissu économique congolais reste confrontée à diverses contraintes d'ordre endogène et exogène. Sur le plan endogène, la pénurie des compétences en TIC reste évidente. Certaines des grandes entreprises opérant dans le secteur des banques et assurances, mais aussi du pétrole, recyclent leur personnel possédant des prérequis dans l'utilisation des TIC. Dans d'autres entreprises comme, les grands hôtels de Brazzaville et Pointe-Noire, il n'existe que très peu de plans de formation du personnel en TIC. D'autres enfin, font appel aux prestataires de services en informatique basés à Brazzaville et à Pointe-Noire.

Quant aux PME, le degré de pénétration dans le secteur des ressources en TIC reste très faible. Les difficultés d'accès au financement, le coût élevé des TIC sur le marché congolais et

l'absence de formation en la matière pour certains propriétaires gérants et leur personnel, expliquent en grande partie cette faiblesse.

Sur le plan exogène, les organisations professionnelles manquent de politiques de promotion en matière de TIC dans le secteur des PME. De même les décideurs publics n'ont pratiquement aucune politique d'appui visant l'amélioration du climat des affaires dans le domaine des TIC.

L'insuffisance des centres de formation appropriés, le coût élevé de la formation du personnel et le difficile accès aux services d'assistance technique représentent les freins auxquels sont confrontés les propriétaires gérants des PME dans l'usage des TIC.

➤ **Environnement écologique :**

L'arsenal juridique congolais est constitué de quelques textes principaux qui encadrent la procédure d'étude d'EIE. Il s'agit de la loi n° 003/91 du 23 Avril 1991 sur la protection de l'environnement et le décret n° 99 – 149 du 23 Août 1999 instituant le fonds pour la protection de l'environnement prévu par cette loi. La loi sur la protection de l'environnement, à son titre 1 des dispositions générales, traite du renforcement de la législation, de la gestion, du maintien et de la restauration des ressources naturelles, de prévention et de lutte contre les atteintes à l'environnement. L'article 2 de ce titre premier, précise que tout projet de développement économique au Congo doit comporter une EIE.

Ces deux textes sont complétés par le décret n° 98-148 du 12 mai 1998 portant attributions et organisation de la Direction Générale de l'environnement qui gère la procédure d'EIE, le Décret n°/775 du 7 juin 1986 rendant obligatoire les EIE et l'Arrêté n° 86/775 du 7/6/86 rend obligatoires les EIE pour tous projets d'aménagement, d'ouvrage, d'équipement, d'unité industrielle, agricole et commerciale. La liste des travaux, ouvrages et aménagements soumis à l'EIE comprend :

- L'aménagement rural (défrichement des bois et forêts, travaux agricoles sur de grandes surfaces et l'utilisation des machines agricoles, des pesticides et des engrais) ;
- Le domaine public maritime ;
- L'énergie (barrages, lignes électriques, stockage souterrain d'hydrocarbures) ;
- L'extraction de matériaux (exploitation des carrières, travaux miniers à terre en mer du cours d'eau) ;

- Les infrastructures de transport (travaux et aménagement des transports aériens, ferroviaires et routiers, canalisation de transport de gaz, d'hydrocarbures, de produits chimiques) ;
- Le tourisme
- Travaux intéressant les eaux continentales et l'urbanisme.

L'étude d'impact est réalisée par un bureau agréé par le Ministre chargé de l'environnement. Ce décret est en cours de modification.

Aux termes du Décret n°98-148 du 12 mai 1998, la DGE constitue l'organe technique qui assiste le Ministère en charge de l'environnement dans la mise en application des procédures d'EIE. Elle assure donc la conduite de la procédure d'études d'impact, mais ne dispose pas de normes de rejets (effluents solides, liquides et gazeux), ce qui rend difficile, voire impossible ses activités de contrôle et de suivi. Au niveau régional, la DGE dispose de Directions régionales de l'environnement qui peuvent appuyer le processus de sélection environnementale des projets à exécuter et aussi participer au suivi. Mais des problèmes institutionnels se posent à son niveau⁹ en termes d'incapacité jouée son rôle de spécifiques alloué au suivi, de manque de spécialistes formés expérimentés d'inadéquation des prestations aux besoins réels du terrain. La situation est la même au niveau du Fonds pour la protection de l'environnement qui manque d'efficacité, faute de parution des textes d'application de la loi n° 003/91 qui contraindraient les opérateurs économiques indécidés à payer les amendes prévues pour alimenter son budget de fonctionnement.

Pour schématiser la macro environnement de l'entreprise SIPAM nous allons l'illustrer de la manière ci-après:

⁹ <http://ressources.aunege.fr/>

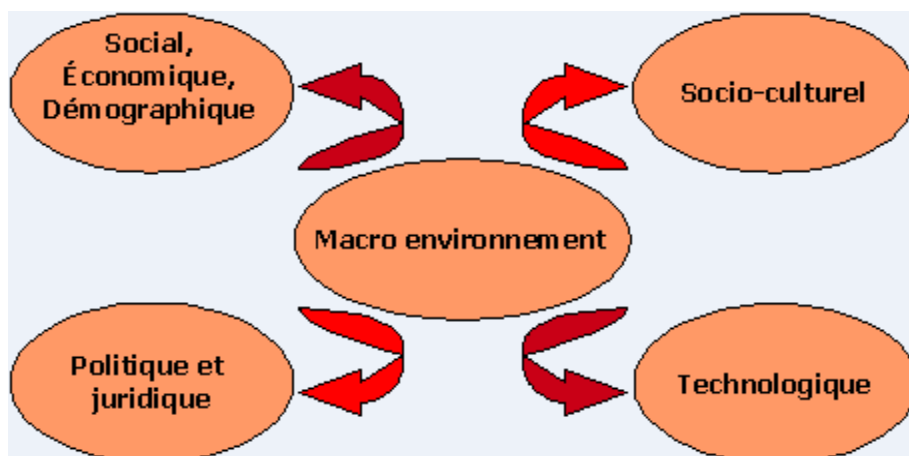


Figure 8: Les facteurs de la Macro-environnement

3.2 MICRO ENVIRONNEMENT

Il intègre tous les facteurs d'évolution de la société. Facteurs influençant la vie de l'entreprise sans que celle-ci ne puisse exercer immédiatement une influence en retour. Autrement dit, le micro environnement est constitué d'éléments sur lesquels l'entreprise n'a aucun pouvoir de décision mais qui influencent considérablement sur son équilibre et sur son activité.

Ainsi, le micro environnement de l'entreprise SIPAM Congo regroupe entre autres quatre (4) facteurs qui influencent directement sa performance sur le marché. Autrement dit, les éléments constitutifs du micro environnement de la SIPAM Congo sont :

- **Les concurrents directs** : sont constituées des entreprises proposant un produit ou service différent, mais répondant au même besoin que celui à laquelle l'entreprise cherche à répondre par son offre commerciale. On peut citer : **SOCOFRAN, MBTP, SGEN, PRIMEX** qui ont pour activité la réalisation des travaux publics.
- **Les fournisseurs** : Le fournisseur est défini par le Dictionnaire Robert comme « un fabricant un grossiste un sous-traitant une institution qui propose ses biens et /ou services à ses clients ». Ainsi, les fournisseurs sont classés selon leurs prestations. Ils sont nombreux et variés mais ici, nous dirons que les fournisseurs de SIPAM sont les négociants des pièces détachées et autres consommables. On peut citer : **CFAO, TPI, ACS, AUTO DUO** qui sont dans la vente des pièces détachées.
- **Les clients** : La clientèle d'une entreprise est l'ensemble des publics demandant ou susceptibles de demander les produits et/ou les services de l'entreprise selon le Dictionnaire Hachette. De ce fait, le client est l'élément le plus important de l'entreprise. Pour un avenir certain, toute entreprise doit identifier les besoins et désirs de ses clients. Le principal client de la société SIPAM est **l'Etat Congolais**.

- **Les syndicalistes** : Ils sont une force collective, leur mission première est de veiller au respect des droits des employés. Quand ces droits ne sont pas respectés par l'employeur, ils peuvent revendiquer le respect de celui-ci en faisant usage de la force notamment la Grève. Celle-ci lorsqu'elle a lieu paralyse toutes les activités de l'organisation.
- **Le personnel** : Il est la ressource première de toute entreprise qui veut réaliser un projet. Lorsque celui-ci est bien formé, il constitue un véritable atout dans les tâches que la structure viendra à leur confier.

Pour schématiser la micro environnement de l'entreprise SIPAM nous allons l'illustrer de la manière ci-après:

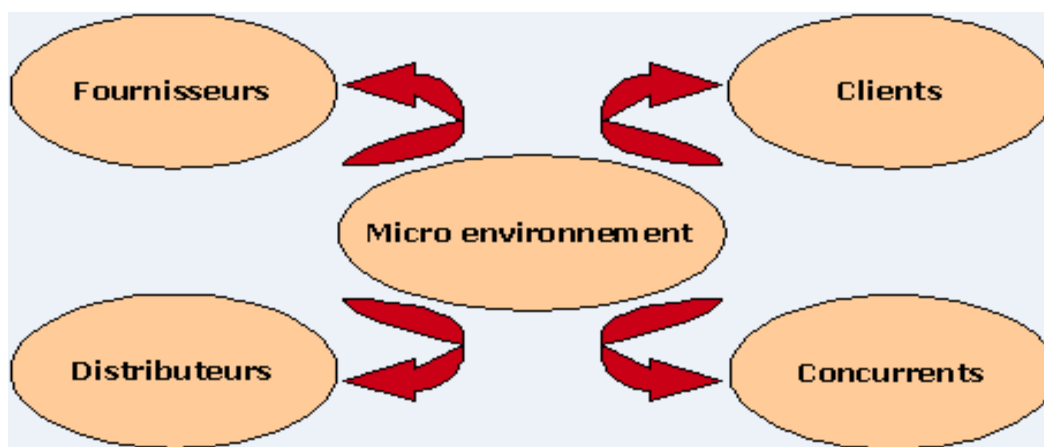


Figure 9:Les facteurs de la microenvironnement

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE ET ANALYSE DES RESULTATS

Dans le présent chapitre nous allons énoncer l'approche méthodologique de notre étude, portant sur **l'analyse de la chaîne d'approvisionnement des pièces de rechange de SIPAM CONGO**.

Ce cadre méthodologique est porté sur la structuration de notre travail de recherche en délimitant le cadre de notre étude, en évoquant les techniques d'investigation ou de recherche appropriées qui nous permettront de mieux organiser ce travail et d'atteindre les résultats escomptés.

Il est aussi important pour nous, d'évoquer également les difficultés rencontrées tout au long de la réalisation de ce travail de recherche. Nous avons choisi d'effectuer une approche qualitative avec comme technique d'analyse des données : **L'analyse de contenu**.

Section 1 : Outil de collecte des données et techniques d'analyse des résultats

1-1 OUTIL DE COLLECTE DES DONNEES :

Pour mener à bien nos recherches, les outils de recherche ou de collecte de données s'avèrent être utiles d'autant plus qu'ils permettent d'orienter notre cadre méthodologique et notre analyse. C'est pourquoi nous avons jugé important de faire recours à un certain nombre de méthodes d'investigation dont : **La recherche documentaire, le guide d'entretien, l'internet, les observations directes, le tableau de bord et l'échantillonnage**.

➤ **La recherche documentaire :**

Elle a été la première étape d'investigation après le choix de notre thème.

Elle nous a permis de mieux cerner le sujet et de recueillir certaines informations capitales pour notre travail. Elle a été faite en consultant des ouvrages sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement, les revues et les rapports sur le thème de recherche, les mémoires des étudiants sur la Supply Chain Management, bien entendu les cours reçus en classe, et des formations disponibles en ligne.

➤ **Le guide d'entretien :**

C'est un outil de collecte de données qualitatives. Il nous a permis d'entrer en contact avec certains responsables du secteur concerné, et nous a permis de comprendre l'opinion de l'enquête, d'approfondir des points importants mais aussi de mettre en place une démarche participative.

Il est très efficace dans la réalisation d'une étude de recherche, et la réalisation de ce travail a été rendu possible grâce au guide d'entretien.

Plusieurs entretiens ont été réalisés sur le terrain avec les employés chargés de l'approvisionnement et les fournisseurs à divers niveaux de la société.

Ces entretiens qui avaient pour axes principaux :

- La procédure d'achat et de réception des marchandises ;
- Les délais d'approvisionnement ;
- La satisfaction des conditions de travail ;
- Les délais de paiement de la société ;

➤ **Internet :**

De nos jours, l'internet est un espace de recherche immense où l'on peut trouver toute sorte d'information. Grâce à l'ordinateur et le réseau informatique, nous avons pu avoir des données sur **les sites de moteurs de recherche, les entreprises, les bibliothèques virtuels, des mémoires en ligne** et d'autres informations ayant un rapport direct ou indirect avec notre thématique.

En outre, l'internet est une plateforme ouverte, à cet effet nous avons jugé utile de limiter notre champ de recherche afin de recueillir des informations fiables sur le terrain.

➤ **Les observations directes :**

En tant que stagiaire, nous avons observé dans les différentes zones de stockages des différents sites, afin de voir la nature et le système de rangement utilisé, ainsi que les conditions de conservations.

➤ **Le tableau de bord :**

C'est un instrument que nous avons-nous même initié pour croiser et compiler les différentes informations liées aux achats. Nous avons notamment, les durées entre les différentes étapes de l'achat.

Il s'agit d'un outil très intéressant, dans le sens où il permet de déterminer avec plus de fiabilité possible, les temps moyens entre les différents documents présents à la procédure d'achat.

Ce tableau ne sera pas présenté dans ce mémoire car l'entreprise ne nous a pas donné la permission de le divulguer, mais les données ressortant de ce tableau seront analysées.

1.1 Les techniques d'analyse :

Dans le cadre de notre étude, les techniques d'analyse nous ont servi de comprendre, d'interpréter et de synthétiser nos données.

En effet, nous avons choisi d'analyser les données collectées en utilisant la **Matrice SWOT**.

➤ **La Matrice SWOT** : C'est un outil qui nous a permis de confronter l'analyse (**des données qualitatives**) interne et externe de l'environnement de la société SIPAM.

Il permet de transformer une masse d'informations en informations structurées et permet également d'élaborer un plan d'action.

Il met en relation l'influence de l'environnement et de la concurrence avec les compétences et ressources de la société. Par conséquent, cet outil consiste à synthétiser dans une matrice formée de forces, de faiblesses, de menaces et d'opportunités dans le but de :

- Consolider les forces par le biais des opportunités qui résultent d'une situation favorable du marché ;
- De contenir les faiblesses (qui sont souvent issues d'une situation défavorable du marché) et de mettre en place des stratégies viables pour éviter la stagnation, l'arrêt, l'abandon du produit et/ou du service voire, la fermeture de l'activité et d'envelopper les menaces dans les deux environnements de la société : macro-environnement et microenvironnement.

Section 2 : Présentation des résultats et vérification des hypothèses

Dans cette section nous allons commencer, tout d'abord celle de la présentation des résultats, ensuite celle de la vérification des hypothèses, pour terminer par des recommandations et difficultés rencontrées.

2.1 PRESENTATION DES RESULTATS

Pour disposer des informations réelles, nous avons pris le temps de vous présenter les données issues de notre guide d'entretien adressés aux différents employés.

L'enquête par questionnaire est un instrument de prise de l'information basée sur l'analyse de réponses à une série de questions posées. Cette technique présente des avantages. Elle peut notamment constituer un raccourci précieux quand l'observation directe est impossible, trop coûteuse ou trop longue.

Elle est susceptible de fournir des informations crédibles pour autant que soient prises certaines précautions. En outre, l'observation peut souvent ne pas être suffisante, il convient aussi de savoir comment les sujets pensent, ce qu'ils disent de leurs actions.

L'élaboration d'une enquête ressemble à une série ininterrompue d'allers et retours entre la réflexion théorique sur l'objet étudié et le terrain. Si à la fin de l'enquête des réponses ont été apportées, de nouveaux questionnements surgissent le plus souvent.

Thème 1 : L'impact de l'insuffisance des moyens opérationnels sur l'organisation de la chaîne d'approvisionnement rendu par SIPAM	Répondant : Responsable des achats locaux
Question 1 : Es que vos moyens opérationnels suffisent-ils pour bien organiser la chaîne d'approvisionnement ?	Réponse 1 : SIPAM ne dispose pas assez de moyens opérationnels au niveau d'un service en particulier, celui du service des achats locaux. Raison pour laquelle nous avons été confronté À une réévaluation du personnel attaché au niveau du service d'achat. La plupart des agents de SIPAM, estiment qu'il y' un grand manque de personnel aux achats, ce qui explique sans doute une instabilité des délais souvent longs et courts de livraisons et de traitement des commandes.

Commentaire	Une mauvaise gestion de la chaîne d'approvisionnement peut induire une gestion inefficace des stocks des pièces de rechanges : dans le sens où livrer dans les temps constituent le premier des services à offrir à ses clients. C'est aussi le meilleur moyen de se démarquer de la concurrence. Mais sous l'effet de la réduction des stocks, des commandes de plus en plus tardives et des clients qui ne veulent plus attendre, c'est toute l'organisation interne de l'entreprise qui doit s'adapter pour viser le zéro retard. A cela s'ajoute l'évaluation des fournisseurs qui est une nécessité pour l'entreprise afin de répondre aux exigences des normes de qualité. En phase, de sélection des fournisseurs la capacité à satisfaire aux exigences du contrat et les niveaux de risque doit être évaluée. D'où les performances des fournisseurs devront être suivies
Remarque :	Par rapport aux différentes réponses, Nous pouvons constater que cette enquête Affirme que SIPAM, manque de personnel au niveau du service des achats. Le service d'achats qui gère le financement, a un impact sur le bon fonctionnement de l'entreprise. Contrairement à 10% des agents, qui ont répondu par non sur ce sujet. Une chose en est, c'est que SIPAM ne fait pas appel à d'autres entreprises pour l'approvisionnement des marchandises et aussi du dépotage, malgré un manque de certains matériels logistiques adéquats. A cause de cette insuffisance de moyens opérationnels au service des achats, les différents services n'ont pas le droit d'effectuer des achats par eux même. Ce qui ne leur fait pas gagner en temps dans les procédures d'achats.

Thème 2 : Réduction des pénuries des pièces de rechange	Répondant : Responsable des achats locaux
Question 2 : Quelles stratégies pour réduire les pénuries des pièces de rechange ?	Réponse 2 : Afin de réduire sensiblement les pénuries des pièces de rechange, il y'a lieu de mettre en place une bonne procédure d'approvisionnement et de gestion de ces pièces. Les achats peuvent se définir comme tout regroupement de charges comptables, il est donc pertinent d'opérer une meilleure stratégie pour prendre des décisions. Rappelons que l'achat est un élément qui doit faire surgir des techniques pour éviter des pertes à l'entreprise. Il faut donc avoir un suivi rigoureux sur les gestions de stock. Le stock sert à éviter la pénurie, il joue un rôle régulateur et permet à l'entreprise d'assurer une disponibilité régulière des pièces de rechange et de réduire les risques d'avaries.
Commentaire	Les pénuries peuvent entrainer des retards sur les délais.

Remarque :	Nous remarquons que SIPAM a l'obligation de bien gérer les opérations de manutention dans les délais bien précis. L'absence des pièces de rechange engendre des retards sur la disponibilité des engins de manutention. Cela peut conduire à un travail fait à la hâte une fois, que les pièces sont disponibles au niveau des ateliers. Vu que le temps est compté, le staff mécanique ne peut pas effectuer un travail comme il se doit.
-------------------	--

Thème 3 : Le niveau d'approvisionnement des stocks	Répondant : Responsable des achats locaux
Question 3 : Est-ce que votre stratégie d'approvisionnement vous permet d'avoir des stocks suffisants ?	Réponse 3 : Nous assistons des fois à des pénuries de certaines pièces. Le contexte actuel crée d'immenses fluctuations entre l'offre et la demande sur tous les marchés. Il se peut donc qu'il y ait un déséquilibre dans le niveau d'approvisionnement , d'un bout à l'autre de la chaîne .
Commentaire	Thun et Hoeing dans « Une analyse empirique de la gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement dans l'industrie automobile allemande » disent que : Les entreprises sont exposées a de nombreux risques associés au côté amont de leur Chaîne logistique. Les risques de l'approvisionnement peuvent être induits par les achats, les relations avec les fournisseurs, la complexité des réseaux d'approvisionnement. Les

	paramètres comme les délais de livraisons, la qualité et les prix, sont souvent sujets à des événements imprévisibles (Thun et Hoeing 2011).
Remarque	La rupture de stock est l'un des problèmes que peut avoir à affronter une entreprise dans sa chaîne logistique ou Supply Chain. Elle peut avoir son origine dans une mauvaise planification interne ou pour des raisons indépendantes de l'entreprise et complexes à prévoir. Le rôle croissant des nouvelles technologies de l'information et de la communication, notamment à travers le e-commerce incite les entreprises à repenser leurs politiques de stockage, facteur de compétitivité.

Thème 4: Programmation des Achats	Répondant : Responsable des achats (direction des achats)
Question 4 : Comment procédez-vous pour les achats de pièces de rechange ?	Réponse 4 : Pour procéder aux achats, tout d'abord, nous faisons : • L'expression des besoins : On identifie les besoins à satisfaire dont les pièces de rechange consommables, les fournitures de bureau. • La programmation des achats : On vérifie la nature du besoin c'est-à-dire L'utilisation et le montant disponible pour effectuer l'achat. • La satisfaction des besoins : - La réception et vérification de conformité - La mise en disposition à la personne ou au service demandeur

Commentaire	Barbara LYONNET, Marie-pascale SENKEL, Sylvie CIAMENS, dans « Supply Chain Management (2019) pages 159 » : Le processus d'achat est essentiel au sein d'une entreprise quelle que soit sa taille. Il est, en effet, nécessaire de bien identifier son besoin afin de disposer la demande la plus complète possible pour l'appel d'offres auprès des fournisseurs potentiels. Ceci permet d'éviter une augmentation des coûts , engendrée par des produits de mauvaise qualité ou à l'inverse un surcoût lié à une sur qualité des produits achetés ainsi qu'une perte de temps dans l'analyse des différentes offres qui pourraient ne pas être adaptées au besoin réel de l'entreprise. Le management des achats dans l'entreprise est un élément majeur à l'optimisation de la logistique en adéquation avec la gestion des approvisionnements. La fonction achat consiste à assurer la mise à disposition à l'entreprise des produits et des services nécessaires à son activité, en conformité avec ses besoins de sécurité, de performance et de cout global. La gestion des achats dans une entreprise ou organisation, concerne notamment les pièces de rechange pour la maintenance, les fournitures de bureau, les matières et les composants nécessaires à la fabrication des produits
Remarque	. Une fois encore, une question vient conforter les précédentes sur la connaissance de la procédure d'achat. La plupart des utilisateurs ne la connaissent pas, ce qui fait que la grande majorité voudrait avoir connaissance de ce document.

	Un grand nombre de personnes estiment que décentraliser les achats serait une bonne chose. C'est à dire, donner à chaque service le droit d'effectuer lui-même ses achats. Mais le petit Pourcentage de personnes qui pensent le contraire montre que le service achat est le meilleur atout pour l'entreprise. Une chose en est à cause, SIPAM ne propose pas des prix en dessous de la moyenne à ses fournisseurs, comme le font la majorité des entreprises de la place. Car avec la concurrence qui existe dans le secteur du transport, le client (L'État Congolais) fait appel aux entreprises qui proposent des prix moins coûteux et qui ont un matériel logistique performant.
--	---

Thème 5 : Relation entre les différents intervenants et la procédure d'achat	Répondant : Agents de SIPAM
Question 5 : Organisez-vous des réunions entre les différents membres de l'administration de SIPAM et fournisseurs pour les achats ?	Réponse 5 : Il ressort que la plupart des répondants estiment qu'elles n'existent pas, ou du moins, elles sont exceptionnelles. Mais le petit nombre de personnes ayant répondu révèle qu'elles sont tenues, mais peut être seulement en comité restreint, c'est à dire, les directeurs et autres autorités de l'entreprise.
Commentaire	Selon le courant théorique du vision relationnel : La gestion de ces relations joue un rôle majeur dans la création de rentes relationnelles et d'avantages concurrentiels. En général, les réunions ont pour objectif de bien organiser le travail en équipe, elles sont en revanche des outils de pouvoir. Une réunion peut constituer un bienfait pour l'organisation comme elle peut rapporter des enjeux à celle-ci
Remarque	Nous remarquons qu'aucun des fournisseurs, ne se sent impliqué dans les processus de SIPAM, leur rôle ne se limite qu'à venir livrer les articles commandés et attendre le paiement. Dans une approche de processus de bout en bout et de façon intégrée, le fournisseur doit devenir un partenaire, pas seulement un receveur d'ordre.

	Sur une autre question il ressort que, pour les fournisseurs, les utilisateurs sont les principaux fautifs des non-conformités enregistrées lors des livraisons. Ensuite, viennent les acheteurs. La grande majorité des fournisseurs n'ont jamais participé à une réunion de travail organisée par l'entreprise. Nous avons voulu savoir quelles étaient, du point de vue des fournisseurs, les faiblesses de l'entreprise. Le but étant d'avoir la vision d'un œil extérieur à l'entreprise. Il ressort que les procédures sont les plus gros points faibles de SIPAM CONGO avec des avis. Ensuite viennent sa politique en matière de communication, fournisseurs et de réception des produits avec respectivement plusieurs avis. Le traitement des factures vient en dernier lieu. On remarque aussi, que beaucoup de membres de l'entreprise, veulent y participer, donner leurs avis et lumières sur certains points. Le taux d'abstention est aussi révélateur car il est le plus élevé. Cela suppose peut-être l'abondance de certaines personnes après quelques tentatives qui ont échouées, d'organiser ces réunions. Si bien qu'elles ne veulent plus en parler. .
--	--

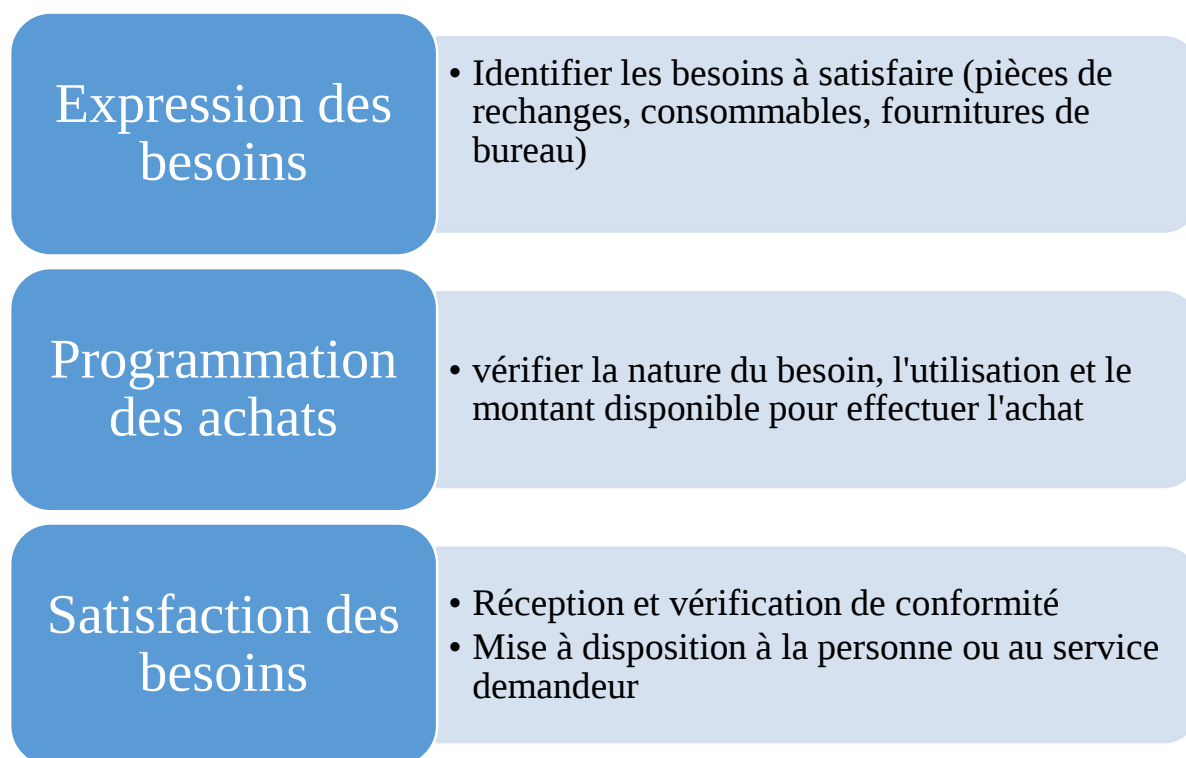


Figure 10: Schéma d'identification et programmation des Achats

Thème 6 : Les différents fournisseurs	Répondant : Responsable des achats locaux
Question 6 : Avez-vous des fournisseurs avec lesquels vous disposez d'accords-cadres ?	Réponse 6 : Nos principaux fournisseurs sont : • TRACTAFRIC Motors Web: https://www.tractafrictmc-congo.com/ • PIÈCES EQUIP AUTO CONGO • CFAO EQUIPMENT • CONGO AUTOMOBILE S.A • EUROTECH
Remarque	Nous remarquons aussi que certains de ces différents fournisseurs offrent un service de qualité et prodiguent des conseils professionnels, et fournissent un service de garantie post-garantie complet, mais bien sûr que d'autres ne suivent pas la même conduite.

Thème 7 : Le manque de performance du système de transport, causé par des difficultés rencontrées par les transporteurs.	Répondant : Agent transporteur routier
Question 7 : Quelles sont les difficultés rencontrées par les transporteurs, lors de l'acheminement des pièces, qui impactent sur le système de transport de SIPAM ?	Réponse 7 : Les difficultés rencontrées lors des livraisons, qui impactent de façon négative le système de transport sont souvent : • Les congestions routières • L'insécurité routière vue que certains sites de SIPAM sont très éloignés des villes Mais nous faisons de notre mieux pour y remédier
Remarque	En ce qui concerne les difficultés rencontrées qui impactent le système de transport, nous remarquons que la congestion ressort le plus souvent dans ce cas, bien que les délais de livraisons sont à respecter, ce qui entraîne souvent dans ce cas des surcoûts. Pour contourner à la congestion routière, les chauffeurs doivent avoir : • Une bonne maîtrise de l'itinéraire. • Bien choisir le temps aller-retour du trajet, de préférence de nuit car les camions circulent plus librement pour gagner en temps, dans les opérations de livraison de marchandises, ce qui permet d'éviter des possibles accidents de route.

Thème 8: Performance de la chaîne logistique	Répondants : Responsable logistique
Question 8 : Faut-il concevoir une chaîne logistique plus solide pour l'avenir ?	Réponse 8 : Sur la question concernant la Chaîne logistique, l'informatisation de la chaîne d'approvisionnement et la chaîne logistique, les apprenants pensent que ce seraient la meilleure chose à faire, notamment pour pallier aux procédures trop longues mentionnées plus haut.
Commentaire :	Les entreprises sont exposées à de nombreux risques associés au côté amont de leurs chaînes logistiques. Les risques de l'approvisionnement peuvent être induits par les achats, les relations avec les fournisseurs, la complexité des réseaux d'approvisionnement. Les paramètres comme les délais de livraisons, la qualité et les prix, sont souvent sujets à des événements imprévisibles (Thun et Horien 2011). De même, face à des marchés dont la dynamique est de plus en plus croissante, les problèmes de flexibilité de la capacité des fournisseurs face aux scénarios de fortes demandes de la part des clients deviennent très importants.

Thème 9 : La condition de travail des employés	Répondant : Agents transporteurs de marchandises
Question 9 : Les employés se sentent-ils bien avec les conditions de travail ? Ont-ils des besoins non pris en compte ?	Réponse 9 : La majorité estime qu'ils ne sont pas satisfaits des conditions de travail ce qui explique certains d'entre eux ne sont pas satisfaits des délais d'approvisionnement.
Commentaire :	S'intéresser aux conditions de travail des employés, au sens strict du terme c'est, s'intéresser principalement à tous les éléments factuels : • Les horaires • Le rythme de travail par exemple Il peut cependant être intéressant de prendre en compte d'autres éléments. Ces derniers permettront d'avoir un aperçu de l'opinion des salariés et évaluer leur bien être ..
Remarque :	Nous remarquons que la majorité des agents de SIPAM, ne sont pas satisfaits des conditions de travail que propose l'entreprise. Il faudra donc que SIPAM y remédie à l'avenir, pour favoriser le bon fonctionnement des activités internes et externes de celle-ci.

Thème 10 : Les documents commerciaux les plus courants au sein de SIPAM

Question 10 : Quels sont les documents commerciaux utilisés par SIPAM ?

Pour avoir des informations réelles, nous avons pris le temps d'exploiter les documents suivants : **demandes d'achat, pro-forma, Bons de commande (BC), Bons de livraisons (BL).**

Nous avons recherché le nombre de livraisons effectuées et le nombre de livraisons litigieuses. Et, en fonction des mêmes documents, nous avons établi **les temps de traitement des différents documents requis pour déterminer la durée moyenne de leur traitement.**

Les souches gardées nous ont permis d'identifier les fournisseurs auprès desquels nous sommes allés recueillir certaines informations. Pour une approche plus factuelle, nous avons choisi de nous rapprocher des fournisseurs qui travaillent avec notre entreprise depuis au moins **deux ans (02) ans**. Par rapport à notre période de référence (notamment **2021-2022**).

➤ **Résultat sur les litiges en réception**

L'analyse des documents **(BC, BL)** sur la période de référence nous a permis d'établir le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : Litiges en réception

Mois	Nombre de BC	Nombre de BL	Nombre de BL litigieux	Taux de litige
Novembre 2021	121	110	28	25%
Décembre 2021	110	100	30	30%
Janvier 2022	100	90	20	22%
Février 2022	100	90	20	22%
Mars 2022	125	121	35	29%
Total	556	511	133	26%

Commentaire :

L'évolution des litiges entre ladite société et ses fournisseurs de la réception des bons de commandes jusqu'à la livraison reflète en grande partie, l'augmentation exorbitante du nombre de commandes et de livraisons émis par la société en cinq mois et le manque de suivi de ces dernières qui ont engendré cent trente-trois **(133) litiges** sur cette période soit un taux de **26%**. En effet, le nombre de commandes et de livraisons ainsi que le nombre de litiges enregistrés se présentent de la manière suivante :

- Le nombre de commandes passées en cinq mois est de **556, soit 4 BC/jour** ;
 - Le nombre de livraison effectuées dans la même période est de **511, soit 3 livraison/jour** ;
 - Le nombre de litiges enregistrés est de **133, soit 26% des taux de litiges.**
- **Résultat sur le temps de traitement des documents**

Tableau 5 : Temps de traitement des documents

	Nov-21	Dec-21	Janv-22	Fevr-22	Mars-22	Moyenne
Délai moyen en jour : DA-Pro-forma	2	3	2	2	2	2
Délai moyen en jour : Pro-forma-BC	3	2	2	1	2	2
Délai moyen en jour : BC-Fournisseur	1	1	1	2	1	1
Délai moyen en jour : BC- BL	1	1	1	1	2	1
Total en jours	7	7	6	6	7	7

Commentaire :

Ce tableau décrit le temps moyen de traitement des documents entre l'expression du besoin (demandes d'achats) et les livraisons des produits sur les sites. En effet, selon nos enquêtes, les délais moyens de traitement de bons de commandes et de livraisons dépendant en grande partie

de la quantité et de l'importance des produits commandés ainsi que la période à laquelle ces derniers ont été émis.

➤ **Résultat sur les retards de livraison**

Tableau 6 : Retards de livraison en jour

	Délais négociés	Délais réalisés	Retards constatés
Nov. -21	3 jours	4 jours	1 jour
Déc. -21	4 jours	7 jours	3 jours
Jan -22	4 jours	6 jours	2 jours
Fév. -22	4 jours	5 jours	2 jours
Mar-22	3 jours	3 jours	0 jour

Commentaire

Le tableau ci-dessus présente les écarts moyens constatés entre les délais de livraison négociés et les délais de livraison réels. Nous avons fait un croisement entre les dates des bons de livraisons et celles inscrites sur les bons de commande. En effet, ces retards constatés sont provoqués par les fournisseurs dans le traitement des bons de commandes émises par la société et la rareté de certaines pièces sur le marché.

Pour remédier à ce problème, SIPAM doit auditer ses fournisseurs en analysant l'organisation de ce dernier pour définir avec lui des plans d'actions et d'amélioration, et revoir les compétences de son personnel afin de redynamiser son achat et approvisionnement des pièces de rechanges qui est au cœur de sa stratégie globale et la satisfaction de son client. Car, tous ces facteurs sont à l'origine de l'augmentation de taux des litiges mentionné.

2.2 Vérifications des hypothèses

Pour mener à bien notre travail, nous avons évoqué des hypothèses afin de répondre à notre problématique soulevée. Pour cela, nos hypothèses doivent être vérifiées.

Nous le découvrirons dans les lignes qui suivent en décortiquant chaque hypothèse.

Hypothèses	Justificatifs	Vérifications
Hypothèse 1 : L'insuffisance des moyens opérationnels impacte négativement sur la bonne organisation de la chaîne d'approvisionnement.	Dans la mesure où il devrait avoir une réévaluation du personnel attaché au service d'achat. Ce dernier doit en effet dans les jours à venir recruter un acheteur pour palier l'accroissement des besoins des utilisateurs, cela pourrait résoudre les problèmes de retard de livraison. L'inexistence d'une collaboration franche entre demandeurs et acheteurs, entraîne des surcoûts de stockage et de dépenses non rentables à l'entreprise. L'acheteur doit avant toute passation de commande, s'assurer que le besoin soumis n'existe pas en stock. A cet effet, des efforts s'imposent en matière du personnel en collaboration avec le service achat afin d'éviter d'éventuelles violations des procédures d'achat qui sont à l'origine des dysfonctionnements constatés. A cela s'ajoute, l'absence d'un ERP (Entreprise Resource planning) qui en effet, peut interconnecter et interagir les différentes fonctions de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs finals préalablement fixé. Cette intégration requise va favoriser les échanges des informations entre les services et donc va rendre plus cohérente l'entreprise.	Hypothèse 1 : Confirmée

Hypothèse 2 : Le déploiement maîtrisé de la chaîne logistique des achats techniques, participe à l'amélioration de l'exploitation de SIPAM CONGO	Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, toute entreprise qui se veut être dynamique et compétitive doit nécessairement se doter d'un système organisationnel. Ce système consiste à mettre en place un outil de référence à la fois opérationnel et pédagogique pour la conduite de ces opérations. En effet, une entreprise qui ne dispose pas de ce système s'expose à plusieurs difficultés. D'ailleurs la plupart des faillites des entreprises sont liées en grande partie à leur mauvaise organisation. Au regard d'un tel constat, des actions à mener en amont semblent indispensables et la nécessité de disposer d'un outil de gestion comme le manuel des procédures pour prévenir et détecter les problèmes aussi bien pour l'entreprise que ses partenaires. A cela s'ajoute la difficulté d'évaluation et sélection des fournisseurs qui peut causer des achats fictifs ; la surfacturation des articles commandés ; le règlement d'une prestation non effectuée ou de biens non livrés ; le choix du mauvais fournisseur par conséquent ne permet pas l'acquisition des marchandises dans les meilleures conditions de prix, de qualité, et de délai.	Hypothèse 2 : Confirmée
---	--	---

Hypothèse 3 : La maintenance des engins favorise l'optimisation des opérations de manutention	Au-delà d'être une obligation, la maintenance des engins de manutention est un excellent moyen de garantir en toute sécurité leurs utilisations. Elle permet également de s'assurer une meilleure longévité des machines, et de maîtriser les coûts d'entretien. Les avantages de la maintenance sont nombreux tant sur le plan technique que financier, car elle : • Augmente la productivité • Facilite le passage aux vérifications générales périodiques réglementaires • Met à disposition un carnet de maintenance à jour. • Conserve le matériel en état de conformité • Diminue les coûts d'entretien et de réparation • Favorise la sécurité des équipements et des personnes • Diminue les taux de pannes • Allonge la durée de vie des équipements • Permet le respect des réglementations en mesure • Optimiser une stratégie de gestion de stock et de commande de pièces. • Répondre à la demande des pièces de rechange qui nécessite une bonne étude d'approvisionnement et de gestion de stock • Eviter les ruptures et les excédents de stock grâce à des prévisions fiables.	Hypothèse 3 : Confirmée
--	---	---

--	--	--

2.3 Analyse SWOT :

L'analyse SWOT vient des termes anglais désignant **(Strengths-Weakness-Opportunities-Threats)**, ou AFOM terme français désignant (Atouts-Faiblesses-Opportunités-Menaces).

C'est un outil d'analyse stratégique qui combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation ou d'un secteur d'activité, avec celle des opportunités et des menaces de son environnement afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

Le but de cette analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

➤ **Etude des forces :**

Les forces sont les aspects positifs internes que contrôle l'entreprise et avec lesquelles on envisage le futur de la structure.

➤ **Etude des faiblesses :**

Les faiblesses sont les aspects négatifs internes pouvant être contrôlés par l'entreprise et qui nécessitent des améliorations pour que l'entreprise gagne du terrain dans le marché.

➤ **Etude des opportunités :**

Les opportunités sont les possibilités extérieures positives dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. Elles se développent hors du champ d'influence du pays à l'instar du changement de préférence d'un produit par les clients.

➤ **Etude des menaces :**

Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures qui peuvent empêcher ou limiter le développement de l'entreprise. Elles sont souvent hors du champ d'influence du pays.

En fonction des résultats obtenus, la matrice SWOT ressort ce qui suit :

Tableau 7 : Matrice SWOT

Forces	Faiblesses
• Responsabilité sociale de l'entreprise : Dotation matériels de constructions, équipements et véhicules pour l'état et aux particuliers • Grande notoriété sur le marché en termes de D.A.S (Stockage direct). Parmi les leaders de la construction de route au Congo. • Diversité des d'activités (constructions des routes, exploitations forestières). • Présence et conquêtes des nouveaux marchés à l'échelle internationale. • Dynamisme et qualité du travail adapté aux besoins (expertise). • Les ressources (matérielles, financières et humaines). • Diversité culturelle et qualification des employés (diplômes). • Formations continues du personnel. La part de marché à 50%.	• Absence d'un système efficace du control interne de l'entreprise • Non-respect des délais d'approvisionnement • Inefficacité des fournisseurs • Absence du team building • Absence des réunions de travail • Absence de manuel de procédure • Difficultés d'évaluation des fournisseurs • Faible communication entre fournisseurs et SIPAM • Faible capacité organisationnelle et de relation B to B • Manque de personnel au niveau des achats locaux • Flotte de camions pas assez suffisante
Opportunités	Menaces
• L'innovation technologique : Acquisition des nouvelles machines avec les récentes technologies. • Partenariats avec possibilités développer le marché • La Faiblesse des concurrents en terme de notoriété et d'acquisitions des marchés • Possibilités de se diversifier dans le BTP et l'exploitation des matières premières grâce aux appels d'offres. Le Plan émergent Congo avec la municipalisation accélérée.	• Influence concurrentielle sur le marché congolais avec la présence des compagnies étrangères • Instabilité de la Santé macro-économique • Partenariat des concurrents avec l'Etat sur certains marchés publics. • Entrées de nouvelles technologies sur le marché • Immobilisation des travaux pour des raisons climatiques (saison des pluies) • La législation : EIE loi n° 003/91 sur la protection de l'environnement.

Commentaire :

Il ressort clairement que la matrice SWOT va dans le même sens que les constatations faites en amont. Le service des **Achats locaux** a une connaissance du marché local, mais par manque de rigueur de leur part, il sera inévitable de voir certains fournisseurs se tourner vers la concurrence qui s'accroît notamment avec l'arrivée des entreprises chinoises et d'autres entreprises locales en **BTP**.

Le manque de communication ressort encore une fois dans les faiblesses de ce service, preuve qu'il faut y avoir un œil attentif afin de réfléchir aux actions à mettre en œuvre pour tenter d'inverser cette tendance très néfaste pour la production en général.

Section3 : Recommandations et difficultés

Dans cette partie, nous tenterons d'apporter des solutions suite aux problèmes constatés dans la chaîne d'approvisionnement des pièces de rechange de SIPAM CONGO.

Cette situation insatisfaisante peut être un indicateur important dans le bon fonctionnement général de l'entreprise et aussi de sa gestion.

3.1-Recommandations :

Certes, nous avons trouvé une procédure établie, non seulement, elle est trop restrictive dans son champ d'action, mais encore, elle n'est pas diffusée, et donc, quasiment inconnue du personnel.

Les différentes analyses menées pour valider nos hypothèses soulevées nous ont permis de retenir un certain nombre de mesures que nous proposons à la Direction générale de l'entreprise.

➤ Formalisation, vulgarisation et informatisation de la procédure d'achat :

Nous recommandons que :

- Les procédures d'achats soient écrites et validées par les supérieurs hiérarchiques (la direction générale), et mises à exécution par chaque responsable de direction et collaborateurs.
- Nous souhaiterons qu'elles s'appliquent à tous les achats effectués par les différentes directions de SIPAM.
- Nous proposons également **l'informatisation** de toute la procédure pour améliorer le **système de traitement des informations**, et permettre ainsi à SIPAM d'accéder aux standards actuels du management de l'entreprise.
- Le SAP (**Progiciel de gestion intégrée**) :

Il est le logiciel de référence. Il va simplifier la procédure d'émission des **bons de commande(BC)** aux fournisseurs en réduisant les délais de traitement jugés longs.

Les enquêtes et les données recueillies au sein de l'entreprise ont prouvé que le temps de réalisation **d'une seule commande est de 7 jours !**

Le système d'informations doit être intégré à l'entreprise, c'est-à-dire, à plusieurs postes de travail différents, il doit être capable de donner la même information au moment où elle est enregistrée.

Au moment où le bon de commande est envoyé au fournisseur, l'information doit être accessible aux magasiniers et aux utilisateurs.

L'acheteur entre la commande ainsi que les caractéristiques comme : fournisseurs, les articles, les quantités, les délais de livraisons, etc.

L'acheteur entre la commande ainsi que les caractéristiques (le fournisseur, les articles, les quantités, les délais de livraisons, etc.).

Ainsi cette information consultable depuis l'ordinateur, permet de savoir ce qu'on va recevoir dans les jours qui viennent.

Une fois la commande reçue par le magasin, une alerte ou un mail est envoyé au demandeur.

Celui-ci dépêche un technicien qui lui, viendra signer le bordereau de livraison en s'assurant, avec les magasiniers, du contrôle qualitatif et quantitatif des articles livrés.

En outre cela permettra de réduire considérablement le taux de livraison non- conforme.

➤ **Passation des marchés annuels et regroupement des commandes**

L'examen du portefeuille achat locaux a permis de nous rendre compte que la stratégie appliquée à l'acquisition de ces pièces de rechanges est simple.

En effet, ces achats concernent les mêmes produits commandés auprès des mêmes fournisseurs qui sont localisés dans la même ville (**Pointe-Noire**).

De plus, ils présentent un caractère récurrent. En effet, le comptage des Bons de Commande passés au cours de la période de référence pour notre étude s'est élevé à 556, soit 4 commandes/ jour de travail !

Cet émiettement des commandes entraîne :

- Des coûts de passation de commandes élevés ;
- Un volume de travail fastidieux et important ;
- Une bureaucratie débordante, ce qui empêche l'acheteur à accomplir d'autres missions.

Nous avons proposé cette mesure pour, non seulement réduire de façon considérable les inconvénients évoqués plus haut, mais encore de sécuriser et de minimiser aussi bien les délais de livraison que les coûts de passation des commandes.

Cette mesure présente aussi l'avantage d'établir avec les fournisseurs sélectionnés des relations de partenariat.

Toutes ces mesures, ainsi que d'autres, sont présentées dans le tableau ci –après avec, pour chacune d'elles, les améliorations attendues, les responsables chargés de leur mise en œuvre et les délais d'exécution.

➤ **Recommandations au niveau de la gestion de la maintenance des engins de manutention**

En ce qui concerne la gestion de la maintenance :

- Nous recommandons à l'entreprise de planifier la maintenance des appareils de façon continue, car nous savons qu'elle fait partie d'une bonne stratégie de gestion d'approvisionnement, et pour une entreprise comme SIPAM qui a pour activité l'exploitation forestière, aucune négligence est tolérée.
- Un plan d'ordonnancement efficace pour des réparations hebdomadaires et non mensuelles. L'ordonnancement détermine le type d'intervention ou réparation qui sera effectuée.
- Une révision faite en fonction de l'utilisation des engins et des avaries constatées lors des opérations antérieures, car ces critères impactent sur la gestion des stocks. A chaque opération de manutention, une expertise doit être effectuée pour pouvoir vérifier et cibler les pièces remplaçables, et enfin lancer les commandes en fonction des chefs d'atelier. Une fois l'information transmise par l'atelier, le gestionnaire de stock va planifier l'approvisionnement en cas de rupture.
En général les couts des réparations sont élevés qu'on on remplace des anciennes pièces par des nouvelles.
- Les réparations accidentelles :
Dans ce cas l'achat de nouvelles pièces ne sera pas obligatoire, car les réparations seront effectuées lorsqu'un incident se produit, celui-ci pénalisant les opérations.

➤ **Recommandations liées aux ressources humaines**

De prime à bord, nous nous référons au personnel qui est le principal atout de toute entreprise de tout secteur d'activité confondu. C'est le personnel qui crée de la valeur et assure la santé financière de l'entreprise.

L'entreprise doit ainsi :

- **Effectuer des réunions hebdomadaires tenant compte du bilan des activités et de perspectives futures** dans le cadre de savoir si la procédure de l'activité à chaque niveau est assimilée par l'acteur affecté. Ce qui permettra de relever les difficultés rencontrées par chaque acteur et à quel niveau, permettant ainsi d'avoir le meilleur feedback sur la satisfaction des clients internes. Car l'entretien passé auprès de ces derniers révèlent leur insatisfaction par rapport à l'activité ;
- **Actualiser chaque année les fiches de poste de l'ensemble du personnel allant de la direction générale aux agents opérationnels en passant par les managers** dans l'optique de savoir qui fait quoi, quelles sont les limites, de situer les responsabilités de chaque acteur et quelques fois il y a du nouveau dans l'activité de l'entreprise d'où l'importance de cette mise à jour.
- **Impliquer davantage le personnel à l'activité à travers des formations annuelles sur tous les postes de travail confondus** afin de faire assimiler la procédure mise en place au sein de l'entreprise et de se rassurer de sa mise à exécution.
- **Créer une rubrique performante dans le système d'information dédiée à chaque agent** afin d'avoir en un clic un récapitulatif de l'activité de l'agent et de cerner à l'avance ses attentes en terme de formation.
- Les entretiens ont démontré que le nombre d'acheteurs était a priori, insuffisant compte tenu de la charge de travail à effectuer. De ce fait nous recommandons à l'entreprise de renforcer le service achat.

Ce recrutement peut se faire en interne (changement de poste de travail) comme en externe (lancement d'appels d'offre pour le poste d'acheteur avec une fiche détaillée des compétences voulues par l'entreprise).

Tout ceci vise l'augmentation du rendement des agents dans leurs tâches quotidiennes. Une entreprise rentable passe par des prouesses individuelles et lorsqu'elles sont associées, l'entreprise booste sa productivité, devient plus rapide dans son temps d'exécution et réduit considérablement les délais dans l'exécution des tâches ; ce qui permettra de libérer le potentiel, la créativité et l'autonomie de chaque acteur.

3.2-Difficultés rencontrées

Les questions inhérentes à l'organisation et à la gestion de la stratégie de la chaîne de distribution de l'entreprise SIPAM sont souvent considérées comme délicates et, en évoquer à une personne étrangère à la structure dédiée à cet effet paraît comme une sinécure.

D'où la régulière réticence de certains cadres et agents cherchant souvent à requérir des autorisations préalables au près de leur hiérarchie.

Et il convient d'ajouter à cette attitude récurrente la méfiance, la suspicion et l'indisponibilité de certains acteurs clés impliqués dans les activités intrinsèques à la gestion et à l'exploitation des domaines d'activité couverts par les fonctions logistiques de l'entreprise.

Et cette réalité sur les circuits de distribution contribue souvent à rendre ardue toute investigation inhérente à la réalisation des projets.

Mais toutefois, force est de reconnaître qu'avec la démarche et l'approche méthodologique adoptée, les outils et instruments d'investigations utilisés, les enquêtes et entretiens menés sur le terrain et, pour finir, la recherche documentaire et la revue de la littérature intrinsèques aux ouvrages connus, nous avons pu nous constituer une base de données solide sur laquelle nous pouvant nous appuyer pour mener de réelles recherches et donc, aboutir à des propositions pertinentes et bénéfiques pour l'entreprise.

CONCLUSION

La politique de gestion d'approvisionnement est à la base des activités de toute entreprise commerciale, de fabrication et d'exploitation, elle se doit donc de répondre aux attentes de la chaîne logistique de l'entreprise car elle demeure le maillon primordial de sa santé financière.

Le sujet étudié vise l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement de SIPAM CONGO, une entreprise industrielle et commerciale.

Pour ce faire, nous avons adopté une approche processus qui consiste à faire une analyse complète de l'existant, c'est-à-dire décomposer les activités étape par étape pour en étudier le fonctionnement et leurs interactions afin d'améliorer l'organisation de l'entreprise, et ensuite nous nous sommes focalisés sur ce qui est appliqué dans le processus d'approvisionnement local de ladite entreprise.

L'objectif de notre étude étant la recherche de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement par l'optimisation du processus, il est primordial que nous nous intéressions aux différents acteurs de cette chaîne et à toutes les ressources mises en jeu dans ce processus.

De ce fait, nous avons amené le sujet avec la définition de l'approvisionnement et des concepts qui l'entourent. Par la suite, nous sommes entrés en profondeur dans le cadre théorique lié à la recherche, où nous avons ressorti l'importance du sujet ainsi que sa problématique.

Compte tenu de la pertinence de la recherche, nous nous sommes appuyés sur un objectif central qui a été étayé grâce aux objectifs spécifiques en posant des hypothèses de recherche qui visent un résultat bien précis.

L'aspect méthodologique a été souligné pour déterminer les moyens et techniques mis en œuvre pour l'accomplissement de cette étude qui comme tout document de recherche comporte quelques difficultés.

La problématique de notre étude est **comment SIPAM CONGO gère t'elle sa chaîne d'approvisionnement ?** Pour y arriver, nous visions l'amélioration durable de la chaîne d'approvisionnement par une approche processus. Nous avons examiné l'existant, comparés les procédures mis en place et celles appliquées dans l'exercice de l'activité. Il a été question de vérifier et de confirmer ou infirmer les hypothèses mis en jeu dans cette recherche. Ici, l'approche qualité du processus est fortement visée et orientée vers une stratégie d'accroissement de la rentabilité de l'entreprise par l'optimisation des ressources.

Pour viser l'amélioration de la chaîne approvisionnement, un ensemble de pratiques ont été mises en exergue comme l'analyse des données collectées en interne via les différents BL et

BC, ainsi que l'analyse de l'ensemble des documents axés sur le sujet étudié (procédure achat, entretien).

L'examen de l'organigramme montre que l'organisation est typiquement fonctionnelle ; cela veut dire que la stratégie générale est globalement définie par le sommet, puis déclinée dans les grandes fonctions.

C'est en grande partie ce qui explique sans doute les problèmes que nous avons soulevé dans l'analyse que nous avons faite. Mais, avec la présence d'une Direction Supply Chain dans l'organigramme de SIPAM, il est possible de rompre avec ces cloisonnements et favoriser ainsi des structures transversales pour assurer la gestion des interfaces.

Ainsi, les différentes fonctions seront interdépendantes les unes des autres à l'image d'un système de relations « fournisseurs- clients internes ».

C'est cela qu'il faut renforcer dans l'organisation générale de SIPAM, **dont la maturité stratégique** n'est plus à démontrer, pour mieux affronter la concurrence et rester toujours leader dans son secteur d'activité.

Le présent mémoire, sans pour autant être exhaustif de tous les problèmes que connaît l'entreprise au niveau des Achats, se veut cependant être un outil de travail qui, au fil des temps, peut être enrichi par des apports des uns et des autres au sein de l'entreprise pour être véritablement un support de travail et source d'informations fiable pour l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIES

Livres

- ✓ PERROTIN, Roger , SOULET, François de Bruguère. *Le manuel des achats*. Édition Eyrolles, 2007.
- ✓ PRIMOR, Yves ; TENDER, Michel. *Logistique-production-distribution-soutien*. 5^{ème} édition hors collection. DUNOD.
- ✓ BRUEL, olivier ; MENAGE, Pascal. *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*. DUNOD 2005, MANAG 49 BRUED.
- ✓ Fear on H.E, Flynn A.E, Johnson FP. *Purchasing and Supply Chain Management*. 12^{ème} édition, 2002.
- ✓ RIC, Mamie. *Vocabulaire et temps de la logistique*. Édition Avril 2009.
- ✓ LYONNET, Barbara ; SENKEL, Marie-pascale ; CLAMENS, Sylvie. *Supply Chain Management*. 2019, p. 159 »

WEBOGRAPHIE :

- <https://www.afternic.com/forsale/conseil.org>
- <https://www.banquemondiale.org/>
- <https://hal.science/>
- <https://www.tractafrictmc-congo.com/>
- <http://sipam-sa.com/fr/>



ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN

Nous avons eu à interroger différents employés auprès de SIPAM CONGO. Ils sont au nombre de 10 personnes recensées.

Questions

1- Es que vos moyens opérationnels suffisent-ils pour bien organiser la chaîne d'approvisionnement ?

.....

.....

2- Quelles stratégies pour réduire les pénuries des pièces de rechange ?

.....

.....

3-Est-ce que votre niveau d'approvisionnement et vos stocks de sécurité sont suffisants ?

4- Comment procédez-vous pour les achats de pièces de rechange ?

.....

.....

5-Organisez-vous des réunions entre les différents membres de l'administration de SIPAM et fournisseurs à la procédure d'achat ?

.....

.....

6- Avez-vous des fournisseurs avec lesquels vous disposez d'accords-cadres ?

.....
.....

7- Quelles sont les difficultés rencontrées par les transporteurs, lors de l'acheminement des marchandises, qui impactent sur le système de transport de SIPAM ?

.....
.....

8- Faut-il concevoir une chaîne logistique plus solide pour l'avenir ?

.....
.....

9- Les employés se sentent-ils bien avec les conditions de travail ?

Ont-ils des besoins non pris en compte ?

.....
.....

10- Quels sont les documents commerciaux utilisés par SIPAM ?

TABLE DES MATIERES

Dédicaces.....	i
Remerciements	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES.....	v
Liste des tableaux.....	vi
Sommaire.....	vii
Résumé	viii
Abstract.....	ix
INTRODUCTION.....	1
Première partie : cadre Théorique	5
Chapitre I : Contexte et problématique	3
I-Section 1 : Problématique	3
II- Section 2 : Objectifs et hypothèses de recherche.....	4
1-Objectif Général.....	4
2-Objectifs spécifiques :	4
III - Section3 : Revue critique de la littérature :	5
Chapitre 2 : Cadre Conceptuel	8
Section 1 : la chaîne d'approvisionnement.....	8
Section 2 : Pièces de rechanges.....	10
2.1-Pièce de rechange	10
2.2-Processus d'approvisionnement des pièces de rechange a SIPAM CONGO.....	13
Section 3 : Performance de la chaîne d'approvisionnement des pièces de rechange	17
3.1-Performance	17
Deuxième partie : Cadre analytique	7
Chapitre 1 : Cadre organisationnel	24
Section 1 : Historique et mission de l'entreprise :	24
1-1Historique	24
1.2 – Missions de l'entreprise	25
Section 2 : Organisation et ressources de l'entreprise	26

2.1- Organisation de l'entreprise	26
Section 3 : Environnement de l'entreprise	32
3.1 Macro environnement ou contexte de l'activité :	33
3.2 MICRO ENVIRONNEMENT	39
Chapitre 2 : Méthodologie et analyse des résultats	41
Section 1 : Outil de collecte des données et techniques d'analyse des résultats	41
1-1 Outil de collecte des données	41
Section 2 : Présentation des résultats et vérification des hypothèses	43
2.1 Présentation des résultats	43
Conclusion	71
BIBLIOGRAPHIES	vii
WEBOGRAPHIE	viii
Annexes	ix
Guide d'entretien	x