

Introduction

La gestion est un élément très important pour la survie de l'entreprise. Elle constitue un processus par lequel les dirigeants se projettent sur l'avenir, prévoient à l'avance, planifient. Ainsi cette planification s'effectue sur les produits et services offerts par l'entreprise à ses clients afin d'obtenir des produits de qualité donc compétitifs. Pour cela l'organisation gère ses ressources de la meilleure façon possible pour atteindre l'efficacité qui se définit par le fait d'atteindre ses objectifs et se mesure par le niveau de satisfaction du client. Cette gestion au sein de l'entreprise s'appliquera de manière distincte à chaque service selon les attentes et objectifs visés par ceux-ci et une coordination de ces méthodes de gestion s'impose pour la réalisation de l'objectif final de l'entreprise. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre analyse sur la gestion des approvisionnements et de la distribution de produits de papeterie à la SIPS.

La SIPS est une société industrielle qui a une forme juridique de SA basée au km 11 route de Rufisque. Avec un capital de 1 100 000 000, et un effectif de 203 employés, l'entreprise a comme activité principale de produire et distribuer des articles de papeterie mais aussi des articles d'hygiène de marque KLEENEX, FREEDOM, BALLET, DELSEY, et HUGGIES (couches, serviette de protection, mouchoirs à jeter). En effet parallèlement à sa propre activité de production de papeterie, la SIPS produit sous licence d'une société américaine (Kimberly Clark), propriétaire des marques citées ci-dessus. Ainsi avec cette large gamme de produits fabriqués elle alimente un marché interne composé de revendeurs particuliers et de certains acteurs du tourisme comme les hôtels et restaurants. L'entreprise a également un marché dans la sous-région puisqu'elle exporte vers les pays de l'UEMOA. Ainsi pour une meilleure analyse des approvisionnements et de la distribution de la SIPS il convient de faire une étude de la gestion logistique effectuée dans cette entreprise.

La logistique ayant été auparavant définie en terme militaire par certains écrivains à l'instar du général Antoine Henri Jomini dans son ouvrage **Précis de l'art de la guerre** comme « un ensemble d'activités pour le soutien des armées leur permettant de vivre, de se déplacer, de combattre, d'assurer les évacuations et le traitement médical des combattants », a connu aujourd'hui une extension d'autant plus économique qu'elle s'intéresse plus à tout ce qui est relatif à la gestion de flux, qu'il s'agisse de flux physique et/ou d'information. Mais il ne s'agit pas simplement de gérer encore faudrait-il que cette gestion puisse être optimisée par un certain nombre de critères facteurs de satisfaction du consommateur. Il s'agit ici de mettre en évidence

la réduction des coûts et le respect des délais et des conditions de qualité. C'est dans cet optique que Alexandre Samii¹ nous donne la définition suivante de la gestion logistique : « processus qui anticipe les désires et les volontés des clients, permet de se procurer le capital, les matières, le personnel les technologies et informations nécessaires pour optimiser et utiliser les réseaux de distribution de biens, d'information et de services afin de Satisfaire complètement et rapidement la commande placée par le client au coût le plus juste. »

Une telle définition permet de voir combien la logistique peut être importante pour le fonctionnement optimal de l'entreprise. Il faut noter qu'une bonne gestion logistique de l'entreprise permet de faciliter la performance de certaines fonctions. Elle sert ainsi de support à des services comme le marketing à travers un lien aux 4P². En effet toute utilité offerte par la logistique se rapporte au produit, pour ce qui est du prix il peut se différencier de celui de la concurrence de par la qualité du service logistique offert ; concernant la place une bonne gestion logistique fait réaliser une livraison à temps ; et enfin il est possible de faire une promotion de notre différenciation par le service offert par la logistique.

Elle sert aussi de support à la production en ce sens qu'elle participe à une meilleure gestion des flux de matières, permet d'effectuer un choix raisonnable du fournisseur dans le but d'acquérir de la matière première ou des composants de qualité et de bénéficier d'un respect des délais.

Parlant toujours de sa qualité de support aux fonctions de l'entreprise, la gestion logistique joue aussi le rôle d'appui à la fonction de distribution dans le cas par exemple de producteurs spécialisés dans la production d'un nombre restreint de produits. Ces derniers contraints de produire en quantité assez grande pour des économies d'échelle et aussi vendre en grande quantité, ont la difficulté de se mettre en contact directe avec les clients individuels. Les consommateurs de leur côté ne veulent acheter qu'en petite quantité ; face à cette situation la gestion logistique met en place les intermédiaires de distribution pour remplir cet écart.

Hormis un rôle d'appui qu'apporte la logistique, celle-ci présente également un intérêt stratégique. La stratégie de l'entreprise pour l'augmentation de ses gains peut être supportée par la logistique. Le plan stratégie logistique se définissant comme un processus pour acquérir un avantage compétitif créant de la valeur pour le client. Ce processus s'inscrit dans le contexte des objectifs de la politique générale de l'entreprise. Ainsi selon les cas nous aurons un plan

¹ Auteur de l'ouvrage « stratégies Logistiques » Dunod, 2001

² Les composants du marketing Mix : produit, prix, promotion, place

stratégique basé sur les contrôles de coût ou levier de profit ou encore la différenciation par le service.

En prenant en considération cet apport de taille qu'est en mesure de procurer une bonne gestion logistique à l'entreprise, il apparaît une récurrente implication de la gestion des approvisionnements et de la distribution. Ce constat n'est pas sans explication. Il faut noter qu'une revue des différentes définitions qui ont été apportées par des spécialistes de logistique montre que les approvisionnements et la distribution restent les éléments fondamentaux de la logistique surtout pour la logistique industrielle dont il s'agit dans notre étude. En d'autres termes, les approvisionnements et la distribution sont en amont et en aval de toute organisation industrielle. Il est donc dans l'obligation de tout gestionnaire logistique d'une entreprise industrielle de veiller à la valorisation optimale des approvisionnements et de la distribution dans le but de réussir un bon positionnement sur le marché.

C'est dans cet optique qu'une analyse de la gestion des approvisionnements et de la distribution dans une approche logistique trouve son importance au sein de la société industrielle de papeterie au Sénégal (SIPS). En effet pour une telle organisation qui se fixe comme activité principale la production et distribution de papeterie, une étude de l'approvisionnement en matières premières et produit finis contribue à une optimisation de la qualité des produits de papeterie commercialisés par un choix des sources d'approvisionnement basé sur des critères de compétence.

Mais également cela est facteur d'une meilleure satisfaction de la clientèle par le biais d'un contrôle permanent des stocks existants dans le but de rester en harmonie avec le cycle de production et éviter les ruptures de stock. Parlant de la gestion de la distribution il faut noter que celle-ci vient renforcer la question pratique que se fixe toute entreprise : se positionner sur le marché d'exercice. Une étude de la gestion de la distribution permet une diffusion maximale des produits en mesurant la performance des circuits qui seront jugés meilleurs par rapport aux autres selon la structure du marché.

Pour une meilleure appréciation de la gestion logistique de cet entreprise nous analyserons la gestion des approvisionnements et de la distribution en établissant une problématique suivi du cadrage conceptuel de notre thème puis d'un diagnostique et analyse du système pour finir par des préconisations aux éventuelles limites.

Chapitre1 : Cadre théorique

Section1 : Problématique

La problématique liée à notre thème de recherche est notée tant pour la gestion des approvisionnements que pour la gestion relative à la distribution. C'est dans ce sens que pour ce qui concerne les approvisionnements il est noté pour la gestion appliquée dans l'entreprise une certaine difficulté à limiter les inventaires effectués. En effet Pour une entreprise comme la SIPS productrice de produits divers, la tenue optimale des stocks s'avère nécessaire pour un contrôle permanent de la quantité et de la diversité des articles.

La gestion des stocks ayant pour objet de réduire les coûts de possession (gardiennage, stockage ...) et de passation de commande tout en conservant le niveau de stocks nécessaire pour éviter toute rupture de stock pouvant se présenter comme une perte d'exploitation préjudiciable.

Pour parvenir à cette fin il faut un contrôle au mieux des mouvements et leur état réel. C'est dans cette lancée que s'inscrit la manière de la tenue des stocks à la SIPS. En effet, même si avec sa mise en œuvre il devient possible de bénéficier d'atouts considérables d'une gestion optimale des stocks à savoir la détermination du moment opportun de renouvellement et en quantités nécessaires et le contournement des pénuries, le système de gestion de la SIPS est encore sujet à un ralentissement au cas où une évaluation de ce dernier serait entreprise.

Cette situation est due à une pratique d'inventaires de manière non planifiés voir un peu trop répétitive et découlant directement de la demande du directeur général. Avec un tel système de gestion il apparaît deux contraintes susceptibles de réduire le niveau de productivité de la SIPS ; il s'agit :

- D'une augmentation des coûts de la gestion des stocks
- D'une certaine remise en cause de la structure organisationnelle établie

Un autre facteur à prendre en compte dans cette problématique est le fait que la gestion des approvisionnements implique différents services. Il faut noter que cette fonction approvisionnements à elle seule fait intervenir différents acteurs de l'organisation interne de l'entreprise comme à l'externe.

C'est ainsi que pour ce qui est des intervenants internes nous avons en premier lieu le service achat proprement dit spécialisé dans les évaluations des fournisseurs, de leur offre jusqu'à la conclusion du contrat, puis les magasiniers qui s'occupent du stockage des matières premières, des produits semi-fini et finis. Outre le service achat et les acteurs du magasin de la SIPS participe à cette gestion le service transit. Il s'agit pour celui-ci de s'occuper de toute formalité douanière requise pour pouvoir bénéficier de la marchandise commandée. A l'externe il y a l'existence d'un fournisseur principal (kimberly clark) qui lié à la SIPS par un contrat de licence permettant à celle-ci la fabrication et commercialisation de produits dont elle est titulaire des marques.

Cet aspect de la multiplicité des acteurs pris en compte dans la gestion des approvisionnements nous fait noter des points essentiels dont leur étude approfondie permet de mesurer la qualité dudit système de gestion.

- Les acteurs impliqués sont nombreux avec des objectifs différents et si à cela s'ajoute la non atteinte des buts fixés par ceux-ci il peut en résulter un handicap à l'entreprise
- Etant donné que la SIPS exerce une partie de ces fonctions sous licence elle se voit obligée de reproduire de la qualité

Outre la gestion des approvisionnements, la fonction distribution reste elle aussi sujette pour une partie de ses activités à des mutations du marché susceptibles d'en affecter sa gestion. En fait Le système de distribution de la SIPS pour sa part est dépendant d'un fait relatif à la situation du marché. Même si des articles de papeterie ne constituent pas l'exclusivité de sa production, il se trouve que la production de cahiers et autres supports d'écrit occupe une place importante dans son activité. Il intervient alors pour la distribution le facteur de périodicité de la demande qui peut augmenter ou baisser selon qu'on soit en début, mi ou encore fin de période scolaire.

Il est donc facile de se rendre compte avec ces problèmes déclinés autant sur les approvisionnements que sur la distribution, que leur non résolution remet en cause l'efficacité de la gestion appliquée. Face à une telle donne la question principale suivante trouve son intérêt : **quelle stratégie est à adopter pour une harmonisation de la gestion des approvisionnements et de la distribution à la SIPS ?**

Il faudra en outre se demander pour une meilleure réponse à notre problématique : **quelles sont les limites de la gestion appliquée? Quel peut être l'impact de l'harmonisation de la gestion dans une organisation industrielle comme la SIPS ? De quels moyens faut il disposer ?**

Section 2 : Objectifs visés

Pour mener à bien notre plan d'étude l'élaboration d'objectifs est nécessaire afin de mieux orienter le travail à réaliser. C'est ainsi que nous notons un objectif général qui consiste à ***identifier une stratégie d'harmonisation de la gestion des approvisionnements et de la distribution de la SIPS pour une optimisation de sa productivité.***

Cependant l'élaboration d'objectifs spécifiques ne serait pas de trop dans la recherche. Ils nous permettraient une meilleure visualisation des composantes de l'objectif général. De ce fait les objectifs spécifiques consistent à :

- Montrer quel système de gestion est la plus appropriée pour une organisation industrielle comme la SIPS dans le domaine des approvisionnements et de la distribution
- Evaluer le degré de performance des intervenants de ce domaine
- Faire une analyse de la forme actuelle de gestion intégrée des approvisionnements et de la distribution
- Apporter les solutions requises pour une bonne gestion des approvisionnements et de la distribution

Section3 : Les hypothèses

Pour mettre en relief l'importance de notre questionnement le recours à des hypothèses de recherche est fondamental. Cela nous permet de choisir les hypothèses suivantes :

- L'application d'une stratégie pour l'harmonisation permettrait la mise en œuvre d'une logistique industrielle soucieuse de l'amélioration de la productivité en amont et en aval
- La mise en œuvre d'une bonne gestion permettrait de rentabiliser les activités de l'entreprise et d'augmenter sa performance vis-à-vis de ses clients
- Une harmonisation de la gestion des approvisionnements et de la distribution participerait à la cohérence totale et la fonction achat deviendrait elle-même une arme concurrentielle intégrée à la distribution
- La cohérence total de ce système de gestion reposerait sur la mise en place d'un service logistique apte à fournir les informations nécessaires et à faire les prévisions générales

pour les approvisionnements et la distribution afin de mieux s'adapter aux mutations du marché.

Les hypothèses citées ci-dessus nous permettent de décliner les indicateurs suivants :

Indicateurs de la production

- Le tonnage produit par an
- Le type de produit

L'organisation

- Le cadre organisationnel de la SIPS
- Le personnel mobilisé

Les délais

- Délais de préachat et d'achat
- Délais de traitement et d'exécution des commandes reçus
- Délais de recouvrement fournisseurs et clients

Les indicateurs économiques

- Pourcentage des retours sur vente

Indicateurs de performance de la distribution

- L'objectif marketing
- Les ventes totales

Section4 : Justification de la pertinence du sujet

Troisième matière première la plus échangée dans le monde, le papier est aussi produit après le pétrole subissant de fortes fluctuations. Il faut noter que malgré le fait que cette matière ait bénéficié d'une diminution de sa fiscalité, ses prix restent encore très instables.

En effet si une différence de coût de fabrication apparaît de manière peu remarquable pour un produit de papier issu de fibres vierges et un autre produit issu de papier de fibres recyclées ceci du fait de la différence de la matière première utilisée, il n'en n'est pas de même pour la

détermination du prix du papier proprement dit. Celui-ci est largement déterminé par les cours mondiaux des matières premières (bois et pâte vierge, papier récupéré, pétrole)

Face à une telle situation, la recherche d'une stratégie d'adaptation pour le profit est à encourager. Pour cela le recours à une bonne gestion des approvisionnements et de la distribution est d'une importance de taille quelque soit le secteur d'activité de l'entreprise. De ce fait dans le cadre d'une entreprise comme la SIPS reconnue pour son caractère industrielle la rentabilisation de sa production dans un optique de profitabilité, est conditionnée par une gestion optimale de ses approvisionnements et sa distribution.

En fait l'activité industrielle demeure un secteur très sensible quant à la gestion appliquée à ces deux services. C'est ainsi qu'il n'est pas étonnant de voir la production baisser quand la matière première utilisée n'est pas de qualité avérée ou de réaliser des ventes à perte et ou régressantes.

Ceci, imputables toujours à la non qualité ou encore à une non maîtrise des coûts. Dès lors, la logistique industrielle se présente comme, ce qui lui confère d'ailleurs son caractère important, une chaîne d'activités qui, soucieuse de la compétitivité de l'entreprise intègre des maillons allant du fournisseur de matières première jusqu'à la mise à disposition du client final. Il s'agit ici d'activités comme la production, le stockage, la commercialisation.

De ce fait la valeur d'une bonne gestion des approvisionnements et de la distribution n'est plus à prouver dans une organisation industrielle. Cependant pour ressortir les dysfonctionnements, montrer leur origine, orienter des objectifs de compétitivité définis, montrer des solutions objectives et leur condition d'efficacité une analyse de la gestion appliquée est à saluer ce qui fait l'importance de notre thème relatif à l'analyse de la gestion des approvisionnements et de la distribution de produits de papeterie à la SIPS.

Section5 : revue critique de la littérature

Nous aurions pu, dans le cadre de nos recherches, nous contenter des cours de logistique de production et de distribution en plus de la logistique internationale. Même s'ils ne traitent pas

spécifiquement des produits de papeteries et dérivés, ces supports ont le mérite de nous édifier sur la quasi-totalité des rubriques relatives à la gestion des approvisionnements et de la distribution.

Cependant, dans le souci d'élargissement de nos sources d'information, nous avons eu à consulter en plus de ces supports de cours, quelques écrits sur l'importance des approvisionnements et de la distribution. Nous précisons toutefois que nous avons eu à consulter des écrits sur les achats car étant le plus souvent étudiés en parallèle avec les approvisionnements.

C'est ainsi que pour appuyer cet état de fait, Olivier Bruel, dans son ouvrage intitulé : « politique d'achat et gestion des approvisionnements » nous donne une définition pour la fonction achat mais aussi pour la fonction approvisionnement. Pour ce qui est de la fonction achat O. Bruel³ nous en donne la définition suivante : « la fonction achat est celle responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute l'entreprise. Cette mission devant en général s'exécuter dans le respect des points suivants : niveau de qualité exigé, livraison des quantités souhaitées, dans les délais attendus, dans les meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement. »

S'agissant de la fonction approvisionnement, Bruel en donne l'approche suivante : « pour être efficace, la fonction achat doit être complétée par un système d'approvisionnement rigoureux. Ce système comporte plusieurs sous-systèmes qui sont : le calcul des besoins et la planification des approvisionnements, la définition et la mise en place de système de gestion des stocks qui soit optimisés économiquement, la définition de stocks de sécurité offrant la protection contre les risques, la mise en place d'un système logistique reliant l'entreprise et ses fournisseurs. »

Par ces deux définitions des achats et des approvisionnements O. Bruel nous montre la petite différence existante entre ces deux fonctions de par un modèle d'organisation dit « classique ». Il soutient ainsi que la fonction achat est essentiellement administrative. Dans ce cas, à titre d'illustration, l'acheteur reçoit des services utilisateurs des demandes d'achat précisées en quantité et en qualité. Fort de cela cette fonction n'a aucun pouvoir de validation ou de remise en cause de ces D.A. son rôle se limite donc purement et simplement à les transformer en commandes fermes.

³ Auteur de l'ouvrage « politique d'achat et gestion des approvisionnements » des éditions Dunod, Paris publié en 2005

Quant à la fonction approvisionnement, elle intègre une notion de continuité, une recherche d'optimisation dans l'achat à court terme et à moyen terme. D'ailleurs, soutient l'auteur, parfois le service achat change d'appellation avec cet accroissement de ses responsabilités pour devenir un service approvisionnement. Dans ce cas le service achat n'est plus un gestionnaire (suiveur) de commande, mais il participe à la définition d'une politique d'approvisionnement et la met en œuvre.

C'est dans cette même lancée que la logistique internationale appuie cette tendance énoncée ci-dessus pour mieux illustrer la complémentarité de ces deux termes et mieux, inscrit une démarche de Supply Chain qui selon elle, en plus d'un souci d'intégration du fournisseur, recouvre un champ d'activités très large constitué par :

- La conception (en partie)
- L'achat (également en partie)
- L'approvisionnement
- La production
- La distribution
- Le soutien logistique et
- Le recyclage

Nous remarquons ainsi que la dimension Supply Chain fait de certains éléments des parties intégrantes de ladite dimension à l'instar de la distribution qui demeure un autre point fort de notre thématique. Pour mieux appréhender l'importance de cette fonction, le Centre International des sciences économiques et sociales de par son ouvrage intitulé « la gestion de la vente » nous donne la définition suivante de la distribution : « distribuer c'est mettre à portée de main du consommateur ou de l'utilisateur, le produit qu'il désire acquérir pour ses besoins. »

Ainsi la logistique de production et de distribution permet d'acheminer les produits du lieu de production au lieu de vente. Elle est indispensable à toute stratégie commerciale et que la distribution présente deux fonctions à savoir :

- Fonction de gros
- Fonction de détail

Mais aussi on note la présence des intermédiaires qui ont pour rôle :

- D'Offrir une utilité de possession, de temps, et de place
- Réduire le nombre de contacts nécessaires pour atteindre le client.

Cependant si les connaissances de base de la distribution sont les mêmes, le centre international des sciences économiques et sociales axera son plaidoyer par rapport à la distribution sur ses différences d'exécution. En effet il soutient qu'il n'est pas possible de raisonner de la même manière pour la vente de produits de catégories différentes. A titre d'exemple, un produit de grande consommation est un achat quasi journalier et donc l'implantation des points de vente doit être différente et si la qualité est une contrainte permanente, le dynamisme de l'entreprise doit se traduire par des campagnes de publicité et des actions promotionnelles répétées. Au contraire pour les biens d'équipement, il faut orienter la politique, non pas en assurant une distribution optimale mais en ayant une force de vente de technico-commerciaux bien avertie des problèmes.

Enfin pour terminer son argumentaire, le C.I.S.E.S (Centre International des Sciences Economiques et Sociales) fait intervenir un aspect important de la distribution qui se veut être une des conditions de son exécution optimale. Il s'agit des prévisions de la demande. En effet selon lui les entreprises du secteur de grande consommation ont besoin de prévisions sans lesquelles elles risquent une perte de leurs ventes et une dégradation de l'image de marque de l'entreprise. Même si la prévision reste transverse par rapport aux services de l'entreprise, elle a un objectif commun de satisfaire la demande du marché et c'est justement cette dimension qui explique un rapport d'étroite collaboration entre les approvisionnements et la distribution car l'approvisionnement est fortement lié à la demande et la qualité de la prévision est la base de l'approvisionnement.

Section6 : Cadre conceptuel

Le thème choisi dans le cadre de notre recherche est composé de vocables ayant chacun une signification qui lui est plus ou moins attribuée. Afin de permettre à l'auditeur ou au lecteur de mieux cerner les concepts et comprendre le travail effectué, nous procédons par une définition des termes utilisés.

L'analyse : De manière générale Analyser revient à faire la décomposition d'un tout en ses éléments constitutifs et faire ressortir les éventuels limites au bon fonctionnement du système. Ainsi ce mot appliqué à notre thème relatif à la logistique, peut être défini comme un processus par lequel sont évalués les différents éléments de la relation dynamique de la SIPS par une corrélation des forces et faiblesses permettant de monter les causes aux faiblesses notées et d'apporter des solutions face à une situation donnée.

La gestion : Le terme de gestion est un vocable d'un champ d'application très large. Il peut être appliqué à plusieurs fonctions. Ainsi se plaçant dans le contexte de l'entreprise, nous en retenons la définition selon laquelle elle consiste à administrer et à prévoir dans l'avenir et donc à planifier les activités de l'entreprise pour leur rentabilité sachant que ces activités renvoient à l'ensemble des biens et services offerts à la clientèle. Cette dernière approche de la gestion s'accompagne de la mise en œuvre d'une stratégie de gestion. Elle permet de résoudre les problèmes de l'entreprise durablement, c'est-à-dire la positionner dans des conditions où la performance accrue a plus de chances d'apparaître par le biais d'une planification d'actions pour atteindre des objectifs précis sur une période donnée.

Cependant pour atteindre cet objectif encore faudrait il réaliser la coordination des flux physiques et immatériels qui traversent l'entreprise. De ce fait pour résumer cette définition de la gestion nous pouvons dire que gérer revient à la mise œuvre d'une stratégie prédictive qui assure une capacité d'anticipation de l'entreprise pour générer une synergie d'organisation et atteindre les objectifs souhaités.

Les approvisionnements : Pour mieux cerner la signification des approvisionnements nous aborderons la définition dans le cas où l'on considère les approvisionnements comme une fonction dans l'entreprise. Ainsi vu dans cet approche, la fonction approvisionnement a pour rôle de :

○

- Développer la recherche de fournisseurs et une mise au point d'un système d'évaluation de ces derniers
- Prendre en charge le suivi fournisseur et le contrôle de leur performance (en relation avec le service qualité)
- Commander des quantités différentes selon les besoins exprimés
- Développer une position « agressive » vis-à-vis du marché fournisseur grâce à une responsabilité d'études et recherches sur les possibilités d'approvisionnement à moyen terme
- Participer à la conception des produits et/ ou processus de production et définir les besoins qualitatifs futurs de l'entreprise
- Enfin participer à la définition de politique générale de l'entreprise

La distribution : Si les approvisionnements se résument à l'ensemble de techniques permettant de mettre des biens à la disposition de l'entreprise, la distribution quant à elle est un prolongement des activités de l'approvisionnement. Elle se définit comme une activité permettant de mettre à la portée de la main du consommateur ou de l'utilisateur le produit qu'il désire acquérir pour ses besoins. Elle a pour rôle de soutenir toute stratégie commerciale adoptée dans l'entreprise. Il apparaît par cette définition que la distribution intègre le service commercial en ce sens qu'elle permet de faire des études afin de déterminer selon le produit et la structure du marché :

- Quel circuit adopter pour distribuer le produit (long, court ou direct)
- Quel mode de distribution adopter (gros ou détail)

Les produits de papeterie : De manière générale l'expression de produits de papeterie renvoie à tout ce qui est papier et articles de bureau en d'autre termes tout article servant de support à l'écrit (cahier, feuilles mobiles, papier bristol...).

Cependant dans le contexte de la SIPS qui ne se limite pas seulement à la fabrication de ce type de produits, l'utilisation de l'expression produit de papeterie se fait par extension et inclut à ce titre les produits à base de papier comme les couches jetables, les mouchoirs à jeter, les serviettes hygiéniques, les serviettes de toilette.

Analyse de la gestion des approvisionnements et de la distribution de produits de papeterie : cas de la SIPS

Ainsi donc nous pouvons dire que les produits de papeterie par rapport à notre recherche et au cadre d'étude (la SIPS), sont relatifs à tout ce qui est article de papier proprement dit, mais aussi les articles faits à base de papier.

Chapitre 2 : cadre méthodologique

Section1 : Méthode de collecte des informations

Faire une analyse de la gestion des approvisionnements et de la distribution implique une étude de différents services situés soit en amont soit en aval de ces deux fonctions. Ainsi pour mieux faire ressortir les forces et faiblesses de cette gestion il convient de mettre en exergue les apports de ces fonctions par rapport aux attentes de l'entreprise.

Pour y parvenir la mise en œuvre d'un bon questionnement et la détermination de leur attribut c'est-à-dire les services impliqués dans cette étude est d'une grande nécessité. De ce fait pour obtenir l'information adéquate à la mise en œuvre de ce mémoire nous avons adopté plusieurs méthodes d'investigation à savoir :

Analyse de documents : Cette méthode nous a été très utile en ce sens que par celle-ci nous avons pu consulter certaines bases de données, des rapports (2006,2007) relatifs à quelques services de la SIPS comme le commercial, les ressources humaines... nous avons pu consulté aussi certains rapports de stage à la SIPS qui même s'ils n'ont pas traité globalement de notre thématique, ont bien su mettre en relief des parties communes à notre étude.

Par Internet nous avons pu accéder à des sites encore importants à notre investigation par l'intermédiaire de moteurs de recherche tels que google, yahoo...Le centre de documentation de notre établissement a aussi été d'un grand apport. Nous y avons consulté certains documents qui ont le mérite de fournir une information complémentaire à notre étude.

Le questionnement et l'observation : Cette méthode constitue la base de notre recherche. Elle nous a permis de nous adresser aux personnes ressources dans le domaine des approvisionnements et de la distribution de produits de papeterie. Ainsi les étapes de notre enquête sont les suivantes :

- Une phase de pré enquête : documentation
- Elaboration du questionnaire
- Revue des idées et arrangement après l'entrevue
- Elaboration d'un plan de rédaction

Nous avons aussi eu recours à un guide d'entretien. Celui-ci a permis de faire ressortir les limites qui de prime abord semblent inexistantes.

La communication téléphonique : Cette méthode a été utile à notre recherche d'autant plus qu'elle nous a servi de complément aux informations recueillies dans les entretiens et l'observation.

Section2 : les difficultés rencontrées

L'approvisionnement et la distribution constituent les extrémités de toute entreprise industrielle comme la SIPS dont les activités se résument à la production et à la distribution. Cet état des faits montre que sont liées à ces deux services, une diversité de fonctions qui assurent le fonctionnement de l'entreprise. Il apparaît ainsi donc que faire une analyse de la gestion des approvisionnements et de la distribution n'est pas sans difficultés aucune.

Difficultés liées aux données : Une des difficultés notées dans la mesure de la performance de la gestion des approvisionnements et de la distribution par une analyse réside dans le fait que plusieurs services sont impliqués à notre étude.

Le support de l'évaluation : L'évaluation de la performance de la GAD est quelque peu différenciée d'avec une évaluation portant sur l'entreprise dans sa globalité. Pour y parvenir encore faudrait il procéder à une distinction des intervenants essentiels.

L'absence de collaboration de certains intervenants : Un rédacteur de mémoire n'est pas toujours apprécié dans une entreprise. C'est principalement cette situation qui est à l'origine de la réticence de certains intervenants au sein de la SIPS. Etant stagiaire, l'exécution de certaines tâches et l'observation nous a été entièrement permise. Cependant au moment de notre investigation l'on ne pouvait accéder à certaines informations jugées d'être stratégiques ce qui a constitué une limite à notre étude.

Le temps de présence en entreprise : Les rédacteurs mémoire ont un temps de présence en entreprise de quatre mois. Mais avec seulement un mois qui nous a été accordé par la SIPS nous avons dû compléter la majeure partie de notre recherche par des entretiens non moins difficilement programmables.

Chapitre1 : présentation de la SIPS

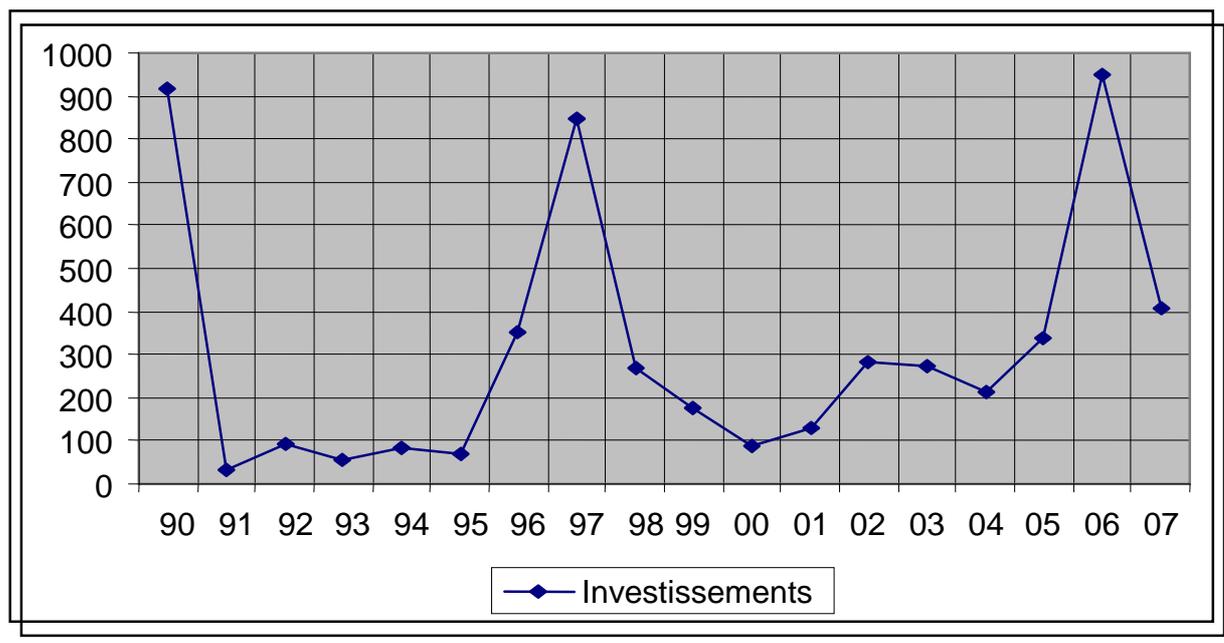
Section1 : historique de la SIPS

La SIPS a officiellement vu le jour le 29 avril 1972. Cependant son adhésion au code des investissements n'a été effective qu'en décembre 1973 ce qui lui permettra de mettre en œuvre sa première unité de production qu'est LA PAPETERIE.

Avec cette réalisation d'un coût global de 110 millions de FCFA, la société était à même de pénétrer un marché national et sous régional sur lequel s'exprimait une forte demande non encore satisfaite.

Néanmoins il a fallu attendre l'an 1981 pour voir la SIPS passer à une vitesse supérieure de par le démarrage d'un énorme projet d'investissement important dont le cumul s'élevait en 2001 à **3,11479 milliards** de francs CFA. Ces investissements avaient pour principale mission de permettre à l'entreprise de réaliser une diversification de ses activités avec la création d'autres unités de production qui se résument à la ouate de cellulose et à l'impression.

Graphique n°1 : évolution des investissements réalisés (en millions)



Source : fiche de présentation de la SIPS (2008)

Section2 : statut et forme juridique

La SIPS est une société anonyme au capital social de 1100000000 de FCFA. En outre elle dispose d'un conseil d'administration qui est un organe de réflexion, de décision et conçu selon un principe d'actionnariat conformément aux dispositions régissant les sociétés de capitaux. La SIPS en particulier reste une société avec une participation sénégalaise de 80% et une participation étrangère, plus précisément libanaise, de 10%.

Sur le plan fiscal, l'entreprise devrait normalement en tant que société anonyme, être soumise au régime de l'impôt sur les sociétés. Seulement pour encourager ses efforts déployés dans l'optique de la création d'emplois avec notamment la convention Etat-emploi, en plus des importants investissements qui ont été effectués, elle bénéficie de faveurs fiscales de la part de l'Etat du Sénégal par le biais d'une stabilisation des charges fiscales et parafiscales.

Chapitre2 : organisation de la SIPS

L'organisation de la SIPS traitera du cadre d'exécution de l'entreprise en l'occurrence il s'agit des services mis en place et leurs tâches respectives, des principales activités exercées et du personnel employé.

Section 1: les activités exercées

Au tout début de son exercice, la SIPS ne se limitait qu'à la production et la commercialisation de produits papetiers. C'est ainsi qu'elle s'est adonnée à cette activité jusqu'au début des années 1980 où elle a décidé de procéder à la diversification de ses activités. C'est par cette décision qu'il a été inclus dans l'entreprise en plus d'un atelier de papeterie déjà existant, un atelier d'imprimerie, un atelier « Kleenex » et la pratique de reventes en l'état.

1-1 La papeterie

Cette activité constitue la part la plus importante du chiffre d'affaire global de la société. Elle se résume à la production d'articles de bureau et scolaires tels que des cahiers, des blocs notes des feuilles mobiles sous la marque TOPIC, des classeurs, des protèges cahiers, des registres...

1-2 l'imprimerie

la SIPS effectue aussi des travaux d'impression d'ouvrages divers comme les livres scolaires, les brochures, les étiquettes, les affiches, les calendriers etc. l'imprimerie qui se réclame le prolongement de la papeterie, effectue des travaux de quadrichromie⁴ du reste très prisés. De ce fait elle permet à cette dernière de réaliser des produits avec une large diversité de couleur. En résumé il faut noter que l'imprimerie est un complément des productions en papeterie.

⁴ Technique de représentation photographique basée sur 4 couleurs

1-3 la ouate de cellulose

Ce département est spécialisé dans la production d'articles d'hygiène en ouate de cellulose. Il s'agit entre autres produits de mouchoirs de poches, de serviettes périodiques, de couches bébé, de papiers toilette, de serviettes de tables ...

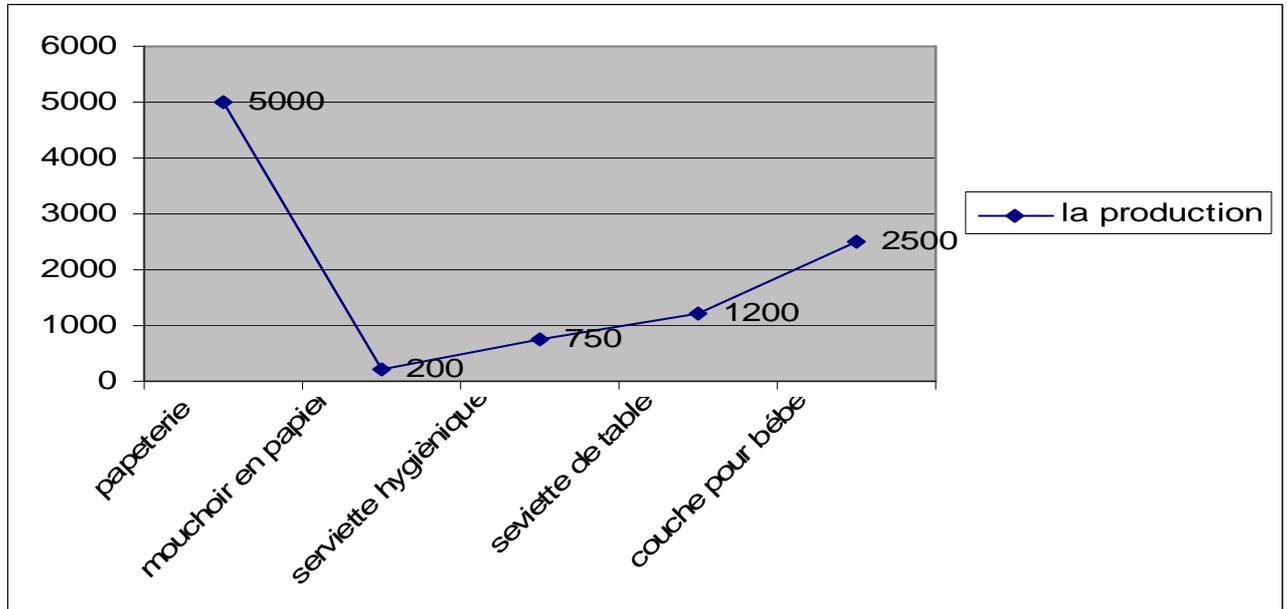
L'intégration de ce département dans la production s'explique par une volonté de la SIPS de diversifier ses activités et agrandir sa cible. Ainsi pour mieux parvenir à cet objectif un partenariat a été institué avec Kimberly Clark Corporation numéro 1 mondial dans ce domaine et qui autorise à la SIPS par une licence qui lui est octroyée, l'exploitation des marques Kleenex, Freedom, Ballet, Delsey et Huggies.

Notons que ce partenariat scellé entre Kimberly Clark Corporation et la SIPS ayant été enregistré à l'organisation africaine de la propriété industrielle, la SIPS se trouve concessionnaire de toute l'Afrique

1-4 la revente en l'état

Elle s'est taillée une place de choix dans les activités de l'entreprise. En effet la SIPS a depuis quelques temps commercialisé des produits importés de la république Tchèque, de la Yougoslavie, de l'Allemagne et dont les plus remarquables sont les couches Huggies, et les couches Depend. Il s'ajoute aux produits de revente en l'état les tampons Kotex, les lingettes Huggies. En somme ces activités rythment la vie et le fonctionnement de la SIPS.

Graphique n°2 : le niveau de la production en tonne par article (en 2008)



Source : d'après enquête auprès des ateliers de production

Cette figure représentative de la production des différentes familles des articles de la SIPS nous édifie clairement de la place importante qu'occupe la production de papeterie proprement dite dans les activités de l'entreprise. On note aussi une émergence de la production des couches bébé qui ne manque pas de se tailler une place toute aussi importante dans la production. Cela est dû à la mise en place d'un nouvel article qui vient d'intégrer les produits de la SIPS. Il s'agit des couches Huggies..

section2 : présentation des services

Dans le souci de l'exécution du travail dans les conditions idoines et de l'optimisation de la rentabilité, il a été mis en place une organisation ayant pour but de permettre le bon fonctionnement des structures de la SIPS. Ainsi cette organisation du système s'articule sur la mise en place de différentes directions et services destinés tous à une tâche spécifique.

En effet l'organisation de la société laisse apparaître trois directions que sont la direction générale, la direction technique et la direction commerciale. A coté de ces directions nous notons

la mise en place de différents services tels que le service du personnel, le service transit, le service achat et le service de la comptabilité.

2-1 la direction générale

Incarnée par la personne du Directeur général et dans le cas de la SIPS par la personne du Directeur Général adjoint, elle a la charge de définir l'orientation générale de la société ainsi que ses objectifs aussi bien financiers que commerciaux. De ce fait le Directeur Général adjoint a pour principale fonction :

- D'assurer la gestion générale de l'entreprise et de veiller à l'exécution des décisions prises par le conseil d'administration
- De veiller à l'exécution du budget tant en recettes qu'en dépenses
- De prévoir des ressources de trésorerie permettant le paiement des charges obligatoires

En outre la Direction Générale à qui est reconnue la qualité d'employeur aux yeux du code du travail, représente la société en justice. Cause pour laquelle elle a accès à tous les documents comptables. Il convient cependant de préciser que la direction générale est sous la tutelle du conseil d'administration appelé à se réunir dans un délai de six mois à compter de la fin de l'exercice comptable.

2.2 la Direction technique

Placée sous l'autorité de la direction générale, elle constitue un véritable axe de coordination des principales activités de production menée par la SIPS. Il s'agit des départements de « papeterie », « d'imprimerie », « de la ouate de cellulose » et « de la maintenance ».

Dirigée par un directeur, la direction s'occupe, en collaboration avec les chefs des départements de la production et de tout ce qui s'y rapporte, à la mise en place d'un matériel capable d'assurer une production de qualité.

C'est dans cette optique que le département « maintenance », toujours intégré dans cette direction, trouve sa raison d'être. En effet celui-ci sert d'appui à l'objectif technique de cette direction et effectue des opérations d'entretien à chaque fois que le besoin se présente pour chaque département de production.

2.2.1 Les moyens techniques

Sur le plan purement matériel, la SIPS semble avoir les moyens de ses objectifs. Ses installations techniques certes vétustes continuent à tenir la route. Entre autres matériels on peut citer :

- trois (3) machines biomatik pour la production de registres, feuilles mobiles...deux (2) machines de montage deux (2) machines Miller de cinq (5) couleurs et une (1) autre de deux couleur pour l'impression.

- Le département Kleenex quant à lui est équipé d'une D et D pour le Freedom et les couches bébé PCMC pour les mouchoirs de poche CASSOL2 pour les papiers hygiéniques

2.3 la direction commerciale

Cette direction fera l'objet d'une étude détaillée au cour de notre analyse. Cependant une brève approche de son organisation permet de dire que la mise en application et le suivi de toutes les actions commerciales susceptibles d'accroître les ventes sont le fait du service commercial qui pour y parvenir s'appuie sur la force de vente. La direction commerciale qui est le trait d'union entre la SIPS et l'extérieur a aussi en charge la facturation et le recouvrement de toutes les créances clients.

2-3-1 la place de la SIPS dans le marché

Longtemps considéré comme étant le fer de l'industrie de papeterie au Sénégal, la SIPS était jusqu'à un passé récent installée à la tête de l'activité. Elle était leader du marché avec près de 80% des parts. Aujourd'hui il est toujours leader sur le marché cependant il n'en demeure pas moins que ses statistiques doivent être revues à la baisse en raison de l'implantation d'autres structures de concurrence. C'est ainsi qu'on note une certaine instabilité du chiffre d'affaire encaissable de 2006 à 2008.

2-4 le service transit

Il est chargé d'effectuer toutes les démarches douanières ayant trait aux opérations d'embarquement, de débarquement, de dédouanement etc. ainsi le responsable du service demeure un franc collaborateur du service commercial et du service achat.

En effet par rapport au service commercial, les tâches de ce dernier se résument au raccourcissement des délais d'embarquement pour ce qui concerne les exportations. Il rejoint ainsi le souci du commercial de mettre la marchandise à la disposition du client dans les délais convenus.

Mais aussi sa collaboration avec le service achat s'inscrit dans le cadre des débarquements. Ce qui fait d'ailleurs la composante majeure de ses activités puisque de lui dépend l'approvisionnement du service achat en produits finis pour la revente en l'état et en matières premières pour la production.

2-5 le service de la comptabilité

Il est reconnu pour son rôle d'assurer la fonction financière de la société. Ainsi il met en œuvre les grandes orientations financières de la SIPS et conçoit un système de gestion dont l'objet est de permettre la production d'outils de gestion efficaces. En outre il veille en permanence sur la trésorerie en gérant les différentes ressources de la société. Le service de la comptabilité a également pour mission de comptabiliser toutes les opérations de caisse, de banque, du service du personnel, des achats et des frais généraux et d'établir les délais financiers.

Il apparaît avec ces différentes fonctions du service de la comptabilité que ce dernier travail en étroite collaboration avec le service commercial dans le sens des recouvrements des créances clients mais aussi avec le service achat pour ce qui est des paiements aux différents fournisseurs.

2-6 le service achat

Le service achat est responsable de l'acquisition de matières premières et de produits finis nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Elle s'efforce avec une telle responsabilité de veiller à un certain niveau de qualité des produits à acquérir cause pour laquelle il a recours à un portefeuille de fournisseurs certifiés à 70% de leur totalité. Mais également sont pris en

compte par le responsable d'autres facteurs jugés importants pour la gestion. S'agit des délais d'approvisionnement et de la maîtrise des coûts d'acquisition. Parallèlement à la gestion en amont des intrants, le service achat inclut des aspects logistiques liés à la gestion opérationnelle des stocks. C'est ainsi que la gestion du magasin de matières premières est attribuée au service achat.

Section3 : le personnel intervenant

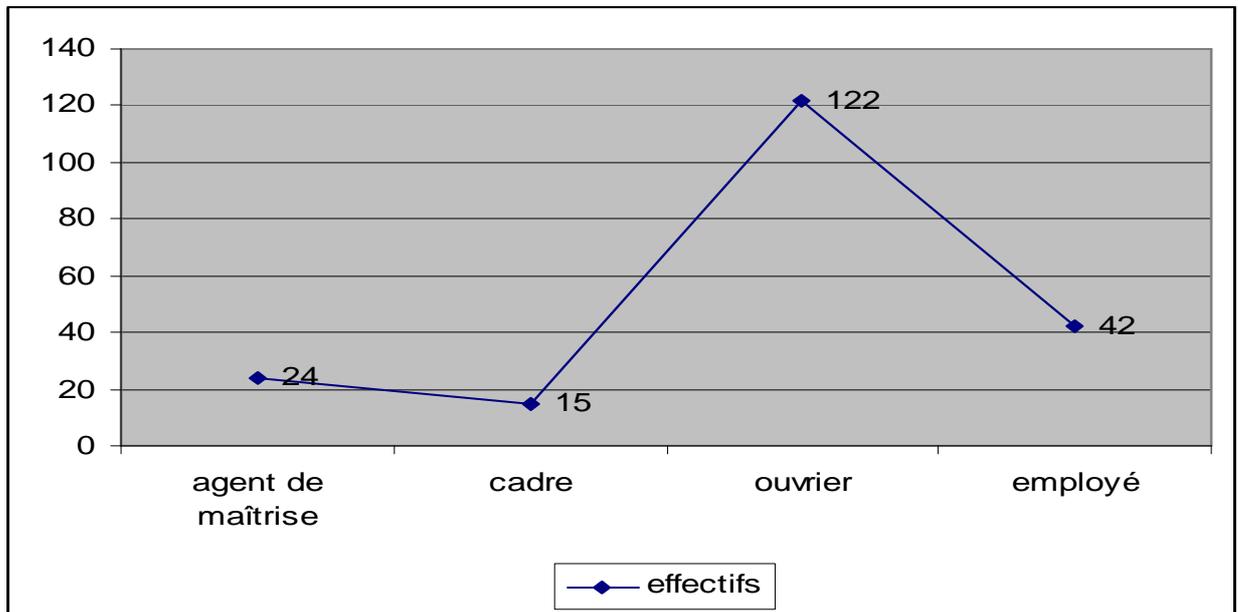
Pour mettre en relief la composante du personnel intervenant dans les activités de la SIPS et de la forme de direction appliquée à celle-ci nous procéderons par une présentation du service des ressources humaines responsable d'une telle gestion.

Le service des ressources humaines, il fait office de directeur des ressources humaines mais dans une moindre mesure. Ainsi il assure les fonctions d'administration et de gestion du personnel. Il lui est aussi attribué la mission de supervision des besoins en personnel, la mise en œuvre des procédures de recrutement ou de reconversion du personnel.

En 2008, la SIPS compte 203 employés toutes catégories socioprofessionnelles confondues. La plus grande part du personnel est âgée de 45 à 50 ans (45 employés) soit un taux de 22,2% de l'effectif total. En outre le nombre d'agents s'approchant de la retraite (de plus de 55 ans) représente un total de 20 employés soit un taux de 9,8%. Par ailleurs l'effectif compris entre 20 et 45 ans est de 94 employés et son poids par rapport à l'effectif total représente 46,3%.

Pour ce qui est d'un programme de formation du personnel il faut noter qu'il n'est pas encore à l'ordre du jour. En effet un budget spécifique de formation du personnel n'a pas été élaboré. Ainsi les charges liées à un éventuel besoin de formation sont financées à hauteur de 70% par le FONDEF (fond de développement de l'enseignement technique et de la formation professionnelle) avec qui la SIPS signe une convention si besoin se sent.

Graphique n°3 : composition socioprofessionnelle de l'effectif de la SIPS



Source : rapport annuel 2008 de la SIPS

De par cette figure nous pouvons nous rendre compte de la prédominance de la présence des ouvriers sur l'effectif du personnel de la SIPS. En effet, même si l'entreprise a recours à des agents de maîtrise et des cadres qui sont plus ou moins chargés des tâches administratives requérant un certain niveau de professionnalisme, elle a aussi besoin des ouvriers qui sont affectés aux tâches des différents ateliers de production. Cette situation justifie leur majorité sur le personnel surtout que la SIPS comprend 3 ateliers de production.

Chapitre3 : diagnostic de la gestion des approvisionnements

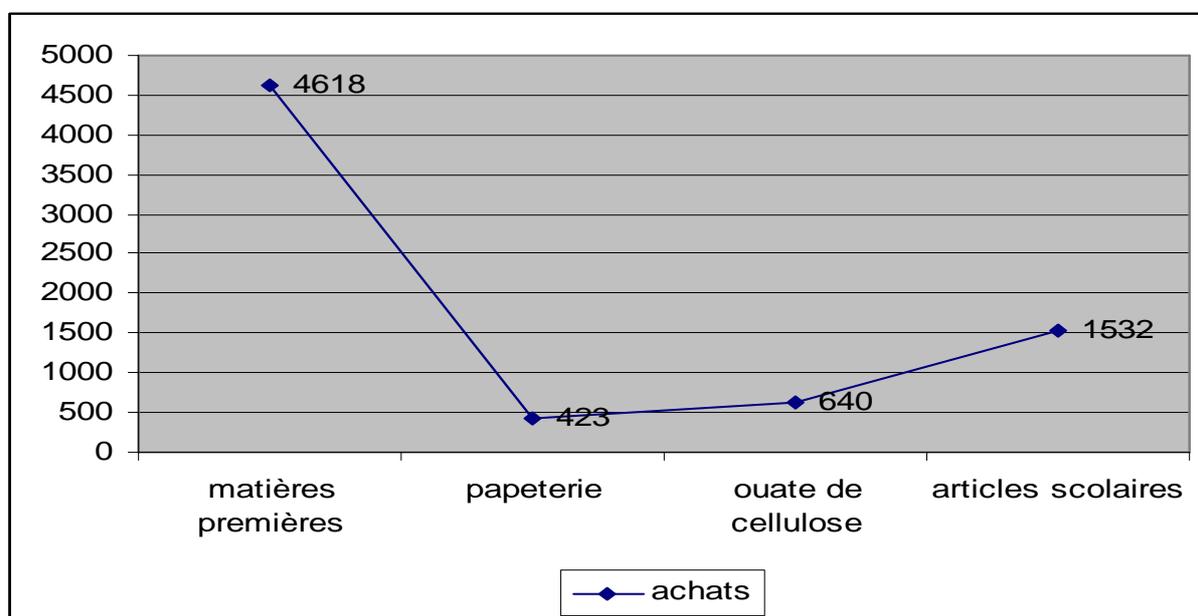
Section1 : présentation de l'état des lieux

A la SIPS les achats effectués sont en grande partie constitués de matières premières.

Cependant on note aussi des achats de produits finis effectués dans le cadre de la revente en l'état. Ces deux types d'achat sont à la charge du service achat.

Pour ce qui est de la revente en l'état, elle concerne la papeterie, la ouate de cellulose et les articles scolaires.

Graphique n°4 : les achats effectués en million de FCFA par type de produit en 2008



Source : service achat de la SIPS

Par cette figure nous pouvons nous rendre compte une fois de plus de la place importante qu'occupent les approvisionnements en matières premières au service achat. En effets ceux-ci constituent le soubassement de l'exécution des activités de la SIPS qui produit ses biens avant de les commercialiser.

Précisons qu'il existe une petite nuance entre « papeterie » et « article scolaires ». L'appellation de papeterie ici fait allusion à tout ce qui est article de bureau or les articles scolaires sont relatives au matériel scolaire c'est-à-dire les cahiers, les feuilles mobiles etc.

1.1 les règles de passation des commandes

Tout achat, qu'il s'agisse de matière première ou de produit fini doit être déclenché par l'expression d'un besoin exprimé par le magasin des produits finis.

1.2 les visites de fournisseurs

Très souvent la SIPS reçoit des visites de certains fournisseurs avec les quels elle négocie la majeure partie de ses achats en matières premières ou produits finis. Ces visites entrent dans le cadre d'un contexte commercial en ce sens qu'elles permettent à ces fournisseurs de mieux s'approcher de l'entreprise pour ainsi renforcer les relations client-fournisseur.

Mais aussi si elles sont bénéfiques aux fournisseurs de la SIPS elles ne le sont pas moins pour la SIPS elle-même.

Puisque celle-ci produit et commercialise ses produits de la marque « Kleenex » et les couches de la marque « Huggies » sous la licence d'une grande firme américaine Kimberly Clark Corporation, elle reçoit des visites de ce fournisseur principal à une fréquence de 4 fois dans l'année.

Le bénéfice de ces visites pour la SIPS réside dans le fait qu'elles permettent à cette dernière d'effectuer une correction des limites dans le processus d'approvisionnement pour les produits qu'elle fabrique elle-même, mais aussi d'effectuer une certaine remise à niveau du processus de fabrication pour reproduire des produits au même niveau de qualité que KCC.

Section2 : la procédure d'approvisionnement

La procédure d'approvisionnement de produit de papeterie fait intervenir dans son exécution un certain nombre de services dont leur non collaboration pourrait être un handicap à la réception des produits souhaités en quantité et dans les délais souhaités. Parmi ces services il y a le transit à qui revient la majeure partie du processus. Cependant toujours en ce qui concerne cette procédure il faut noter quelle reste la même quelque soit le type de produit dont il y a à s'approvisionner.

2.1 exposé de la procédure

Dans sa généralité, la procédure d'approvisionnement en produits de papeterie s'effectue de la manière suivante :

2.1.1 la demande d'approvisionnement

Comme nous avons eu à le préciser, le déclenchement d'une procédure d'approvisionnement n'est effectif que par l'expression du besoin manifesté par le magasin de produits finis. Ainsi pour bénéficier des produits demandés il procède à une demande d'approvisionnement au chef du service achat.

2.1.2 La consultation des fournisseurs

Elle se fait en prenant en considération 3 paramètres importants. Il s'agit du coût, des délais, et de la qualité.

2.1.2.1 le coût

L'obtention des informations sur le coût se fait par une demande de cotation aux fournisseurs. Elle permet ainsi au responsable des achats d'avoir une idée sur les prix des produits à acheter. Pour y parvenir avec certitude, il est effectuer une comparaison des prix de la cotation d'avec ceux des factures précédentes avec le même fournisseur.

2.1.2.2 les délais de paiement

Par rapport à l'état financier de l'entreprise le responsable du service achat décide de quel mode de paiement est le plus avantageux pour l'acquisition de ses produits. C'est ainsi que les délais de paiement les plus fréquemment acceptés sont de 90 jours et de 120 jours.

2.1.2.3 la qualité

S'il est souvent établi que l'offre le moins disant est le meilleur, il n'en demeure pas moins que d'autres critères d'une grande importance sont aussi à prendre en compte. Parmi ces

critères on note la qualité des produits commandés. Par la qualité relative aux achats il s'agit là d'avoir une

preuve que les produits de la commande répondent aux normes de qualité (ce critère est plus mis en exergue pour les produits finis). Cause pour laquelle la SIPS à recours à des fournisseurs certifiés pour ce qui est de l'approvisionnement en produits finis.

2.1.2.4 les délais de livraison

Le non respect des délais de livraison de la part du fournisseur pourrait constituer un handicap commercial pour la SIPS. En effet étant donné que celle-ci est spécialisée à la revente de ces produits, la possession des meilleurs produits sans pouvoir les livrer à temps peut constituer des

pertes énormes en argent. La disponibilité des produits est donc une condition de choix ultime non moins importante.

2.1.3 La sélection du fournisseur

C'est seulement après étude des critères cités ci-dessus que l'on procède au choix du fournisseur présentant la meilleure combinaison de ces critères.

2.1.4 L'établissement du bon de commande

Après avoir choisi le fournisseur devant livrer les produits, les agents concernés passent à l'établissement du bon de commande. Cette opération consiste à passer définitivement commande au fournisseur sélectionné avec la précision des quantités et des référencés. C'est seulement après avoir émis ce BC au fournisseur que ce dernier est en mesure de fournir la facture pro forma.

Elle permettra d'effectuer des opérations de contrôle portant sur les quantités facturées par rapport à la commande et les tarifs appliqués. Le contrôle des tarifs se fait sur la base d'un fichier Excel nommé « tarif article » qui est mis à jour à chaque fois qu'il y a une nouvelle pro forma. Ainsi c'est la dernière mise à jour des produits concernés qui est utilisée pour avoir

un aperçu de l'évolution des prix. En résumé, il faut noter que l'établissement du bon de commande se fait en trois étapes à savoir :

- La préparation en y mentionnant les quantités et les références désirées
- La transmission au fournisseur

- Le contrôle des quantités et des références et des tarifs appliqués par le fournisseur après réception de la pro forma

2.1.5 La réception des produits

Elle se fait soit au magasin des matières premières soit au magasin des produits finis de la SIPS selon la nature des produits. Cette activité est imputable donc à la responsabilité des gestionnaires de magasin.

A l'arrivée des produits, des opérations de vérification sont effectuées sur les produits par une corrélation du bon de commande et de la livraison elle même. Une non-conformité de la livraison et des informations mentionnées sur le BC, à savoir les spécifications **qualitatives** et **quantitatives** devrait conduire à la non acceptation de la livraison.

Section3 : les formalités de déclaration douanière

La bonne exécution du processus d'approvisionnement est relative à une collaboration du service achat avec le service transit qui a un caractère indispensable dans les activités d'approvisionnement.

3.1 Le service transit

Il s'occupe des formalités douanières pour permettre dans le cas des approvisionnements, d'entrer en possession de la marchandise. Ainsi différentes activités y sont menées. Le responsable du service transit effectue les tâches suivantes :

3.1.1. Ouverture d'une licence cotecna (DPI)

La licence COTECNA encore appelée DPI est un document incontournable pour toute importation si la pro forma est supérieure à 1 000 000FCFA.

3.1.2 Ouverture du dossier import

Avec l'obtention de la DPI, un dossier est ouvert pour la commande en question. Cependant celui ci ne constitue pas le dossier ultime puisqu'il faut dès embarquement de la marchandise, réclamer au fournisseur d'autres documents aussi importants. Il s'agit là de faire un suivi du dossier préalablement ouvert.

3.1.3 L'établissement du dossier douane

Etablir un dossier de douane est un impératif à un processus d'approvisionnement avec l'extérieur du pays. Cela est d'autant plus valable pour la SIPS qu'elle traite la totalité de ses approvisionnements avec des fournisseurs étrangers.

Ainsi l'établissement de ce dossier n'est possible qu'après avoir reçu du fournisseur et des autorités compétentes, les documents définitifs de la commande. Leur réception permettra au responsable du transit d'effectuer la déclaration des produits à importer avant leur mise à disposition de l'entreprise.

Chapitre4 : diagnostic de la gestion de la distribution

Considéré comme étant le département névralgique de la société, le service commercial responsable de la distribution des produits de la SIPS, joue un rôle de premier plan dans le fonctionnement de l'entreprise. En l'absence d'une direction marketing c'est à lui que revient la tâche de définir la stratégie marketing en plus de ses fonctions premières que sont l'élaboration, l'exécution et le suivi de la politique commerciale.

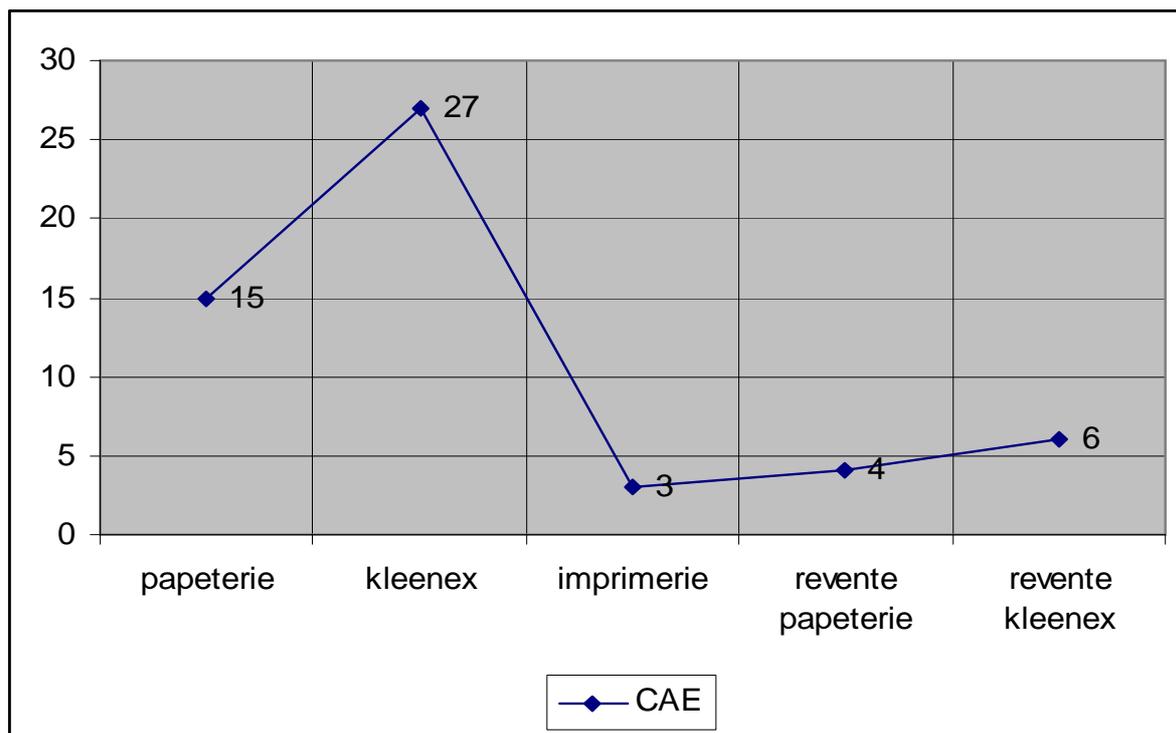
Section1 : le rôle du service commercial

Avec un portefeuille de produits assez important, le service commercial ne chôme pas en ce qui concerne la commercialisation. Pour maintenir cette situation, elle s'efforce de déployer un certain nombre d'actions prospectives en vue de déceler les clients potentiels. Ceci entre dans le souci d'augmenter le portefeuille client et d'améliorer l'image de marque de l'entreprise et de ses produits.

A la SIPS divers types de produits sont commercialisés. Mais pour mieux cerner toute illustration de ces ventes une classification de celles-ci a été établie. C'est ainsi que nous avons :

- la vente kleenex qui concerne tous les produits en ouate de cellulose (mouchoirs, couches bébé, serviettes de table...)
- la vente de papeterie qui concerne les cahiers et les articles de bureau,)
- la vente d'imprimeries relative aux impressions réalisées pour les clients sur des supports comme les calendriers, les agendas...
- la revente de papeteries importées en l'état
- la revente de kleenex importée en l'état

Graphique n°5 : niveau du chiffre d'affaire encaissable par type de produit en 2008 (milliard de FCFA pour papeterie et kleenex et million de FCFA pour le reste)



Source : rapport annuel de la SIPS 2008

Une fois de plus cette figure nous montre l'importance des ventes réalisées par la SIPS. Néanmoins il apparaît une nette différence entre le chiffre d'affaire encaissé pour la papeterie et le kleenex qui enregistrent les meilleures ventes par rapport aux autres produits.

Pour ce qui concerne la papeterie, la hausse du chiffre d'affaire est entraînée par la commercialisation des cahiers TOPIC qui atteint une certaine fulgurance pendant la période scolaire. Quant aux produits kleenex, leur domination dans les ventes réalisées reste imputable à la mise sur le marché d'un nouveau produit très apprécié par la clientèle. Il s'agit des couches Huggies.

Section2 : description de la dynamique des lieux

La description de la dynamique des lieux nous permettra d'avoir une nette approche du fonctionnement du service commerciale dans sa globalité. Ainsi cette partie de notre étude

traitera de toutes les caractéristiques du fonctionnement de ce service allant de la composition de la force de vente aux réalisations de celle-ci et les intervenants à ses activités commerciales

2.1 Composition de la force de vente

A la SIPS, on note la présence d'1 responsable du service commercial chargé d'une tâche spécifique. La force de vente utilisée pour mener à bien les activités commerciales n'est pas d'une taille très grande. En effet le service dispose en interne de quatre (4) commerciaux. En externe on note une force de vente beaucoup plus importante de par sa taille. Celle-ci est composée de vingt quatre (24) commerciaux.

2.2 Les rôles de la force de vente et du personnel du service commercial

Au sein du service commercial chargé de la distribution optimale des produits tout comme pour les commerciaux externes, il est défini pour chaque intervenant ou groupe d'intervenants une tâche spécifique. C'est dans ce cadre que s'inscrit les activités suivantes attribuées à chaque commercial.

- la responsable commerciale : elle a en charge la coordination des différentes activités du service. En d'autres termes elle a pour rôle de superviser le travail des agents internes et externes. Elle est aussi chargée de faire des visites à la clientèle la plus importante et d'effectuer les recouvrements.
- Les vendeurs internes : comme nous l'avons relaté ci-dessus leur rôle se résume à l'exécution des tâches administratives se limitant aux bureaux du service. Il s'agit de faire circuler les informations, de préparer les commandes...

- Les vendeurs externes : ils sont chargés de visiter les clients. Et sont liés à l'entreprise par un contrat de nature commerciale ; il s'agit plus précisément d'un contrat de mandat.

2.3 Organisation de la force de vente

L'organisation de la force de vente consiste à définir la méthode d'exécution des activités des commerciaux de la SIPS. Quelque soit la taille du personnel déployé, la mise en place d'une organisation est indispensable pour une gestion optimale de la distribution. Ainsi l'organisation de la force de vente s'intéressera au cours de notre étude au découpage établi, aux normes de visite, aux critères de recrutement de cette force de vente.

2.3.1 Le recrutement de la force de vente externe

Pour mettre des commerciaux externes au service de la promotion des ventes des produits de l'entreprise, celle-ci se base sur un critère non moins important pour le recrutement de ces commerciaux. Ainsi le critère de recrutement demeure à cet effet le niveau d'expérience professionnel dont ils disposent.

2.3.2 les visites à la clientèle

Comme sus mentionné dans les rôles de la force de vente, cette activité ressort de la responsabilité des commerciaux externes. Les commerciaux externes sont rattachés à des grossistes clients de la SIPS. De ce fait celle-ci a recours à eux dans le but d'un déstockage des articles commandés par ces grossistes. Le mécanisme consiste à chercher des commandes dans leurs zones respectives au profit de ces grossistes. A cet effet ils servent d'appoint à l'entreprise dans la diffusion maximale des produits commercialisés.

2.3.3 Le découpage zonal

Les 23 commerciaux externes sont repartis en deux zones à savoir la banlieue et Dakar plateau. En banlieue on enregistre la répartition de 11 commerciaux dont 4 à thiaroye, 4 à pikine, 3 aux parcelles assainies et 12 autres au plateau. Quant aux internes bien qu'ils soient reconnus par leur sédentarité, une zone spécifique leur est prédéterminée. Cependant pas dans

le cadre de visites de prospection, mais pour la livraison après vente. Il s'agit de la petite côte car s'y trouve recensée une majeure partie des clients importants de la SIPS.

Section3 : les stratégies promotionnelles

Les stratégies de promotion des ventes adoptées à la SIPS sont de plusieurs natures. C'est ainsi qu'est appliqué l'application de taux de réduction sur les prix de certains produits comme les cahiers TOPIC, les couches huggies, les serviettes freedom... , ils sont aussi appliqués des ristournes aux clients ayant atteint les objectifs de vente fixés par l'entreprise. Enfin la SIPS a aussi recours aux PLV (publicité sur lieu de vente) en distribuant par le biais des commerciaux externes, des affiches qu'elle confectionne elle-même.

3.1 La promotion des cahiers TOPIC

A la SIPS chaque rentrée est un événement a-t-on coutume de dire. Le caractère événementiel des rentrées scolaires est dû à la promotion organisée sur les cahiers TOPIC qui constituent un maillon de sa chaîne de production tant en volume qu'en chiffre d'affaire. Ainsi cette promotion des ventes est effectuée entre le mois de septembre et de novembre et revêt la forme de jeux concours et loteries permettant aux consommateurs d'espérer, en participant (avec obligation d'achat), un gain plus ou moins important. Ensuite pour s'assurer des chances de réussite de la campagne, l'entreprise s'appuie sur une intense communication par les spots publicitaires et les PLV.

3.2 La promotion des couches huggies

Tout comme les cahiers TOPIC, les couches Huggies font parfois l'objet d'une communication promotionnelle. Cette promotion non inscrite dans le plan marketing général de la société traduit une volonté d'extension du marché très étroit. La stratégie promotionnelle se matérialise par des réductions de prix pendant un certain temps. Ces réductions vont jusqu'à - 10% du prix habituel.

Section4 : le recouvrement

Pour faciliter la tâche aux différents responsables de l'activité, le portefeuille de recouvrement a été divisé en deux. C'est ainsi que le responsable commercial a à sa charge le recouvrement pour les gros clients et le coordonnateur qui gère le recouvrement des petits clients par le biais d'agents de recouvrement qu'il a sous son autorité.

4.1 Le délais de recouvrement

De manière générale le délai de recouvrement est de 30 jours pour toutes les catégories de clients. Cependant la SIPS est souvent obligée à faire face à des retards de créance imputables à des clients ne respectant pas lesdits délais.

4.2 mesures de sanction

Face à une telle situation, des mesures pour pallier à de tels manquements ont été élaborées. En effet s'il arrive que des clients manquent à leur obligation de payer, leur compte est automatiquement bloqué au niveau de l'agent qui établit les factures. De ce fait ces clients en question ne sont plus habilités à passer commande au niveau de la SIPS. Ainsi ne pourrons être permis de renouer des relations commerciales avec l'entreprise que les clients qui auront rempli leur obligation de paiement ou par intervention du directeur général seul personne habilitée à débloquer le compte du client.

Section5 : les modes générales de vente

Selon les types de clientèle on distingue à la SIPS deux modes de vente. La différenciation faite sur les catégories de clients est basée sur les divers et le reste constitué de toutes les autres catégories.

5.1 la vente sur place

La vente sur place est un mode de commercialisation que la SIPS entretient avec des clients qui ne traitent pas régulièrement avec elle et qui n'enregistrent pas des achats aussi importants ; ces derniers sont plus connus sous le nom de **divers**. Ainsi la vente se fait dans les locaux de la SIPS, plus particulièrement au magasin des produits finis par une livraison des produits à l'acheteur sur place.

5.2 la vente par appels téléphoniques

Cette méthode est celle réservée au portefeuille des réels clients de la SIPS. En d'autres termes elle a été élaborée pour les clients réguliers et qui passent des commandes importantes avec l'entreprise. Il s'agit notamment d'hôtels, de restaurants, de clients du circuit moderne (supérettes, supermarché) et du circuit traditionnel (grossistes).

Le procédé consiste donc à passer des appels téléphoniques à cette clientèle dans le but de recueillir leurs éventuels besoins de certains produits. Ainsi cette tâche est laissée à la responsabilité de la secrétaire du directeur commercial.

Section6 : la gestion des stocks

6.1 La tenue interne des stocks

L'évocation de la gestion des stocks dans le diagnostic de la distribution à la SIPS trouve son importance dans notre étude par le fait que le magasin des produits finis de cette entreprise industrielle revêt une importance capitale dans la distribution des produits de papeterie commercialisés.

Cela est d'autant plus vérifié que le magasin des produits finis est directement rattaché au service commercial. Ainsi ce magasin de stockage des articles demeure pour l'entreprise un centre de distribution où nous pouvons remarquer les principales activités que sont :

- La réception des produits finis provenant des ateliers de production
- L'entreposage des produits
- L'expédition pour les commandes reçues des clients

6.1.2 La réception des produits finis

Au magasin des produits finis de la SIPS, différents articles de papeterie y sont réceptionnés et font l'objet de sortie pour la distribution. Cette diversité des produits implique une tenue des stocks optimale dans le but de mieux gérer les entrées et les sorties et minimiser les erreurs.

Les produits finis déjà confectionnés par les différents ateliers de production parviennent directement au magasin des produits finis. Pour cela une certaine procédure est à effectuée pour s'assurer d'une entrée en stock effective avec les quantités et la qualité requise.

Il est donc chargé à un agent du magasin de procéder à la vérification qualitative et quantitative par rapport aux spécifications du bon de commande préalablement établi. C'est seulement après avoir réceptionner les produits des ateliers conformément aux quantités demandées que les magasiniers procèdent à l'entreposage de ces articles en respectant l'ordre de rangement selon le type de produit.

6.1.2.1. Le matériel de manutention

Pour mener à bien ses activités de manutention pour le stockage et la distribution des produits, le magasin de la SIPS a encore à faire en ce qui concerne le matériel utilisé. En effet même s'il dispose d'instruments adéquats à la tâche à savoir des transpalettes et des chariots élévateurs, leur nombre reste encore restreint puisque pour les transpalettes on enregistre un total de 3 engins et pour les chariots élévateurs un total de 5 appareils.

6.1.3 La sortie des commandes

Au magasin de la SIPS cette opération intervient pour la mise à la disposition des clients les articles commandés. Ainsi l'opération de distribution débute par la réception des bons de livraison provenant du service commercial. Ces BL sont par la suite utilisés pour la préparation des commandes et l'expédition.

La procédure de préparation d'une commande est ici une opération réalisée par le magasin de produits finis en collaboration avec le service commercial. Cette dernière, est en fait, le premier maillon à s'activer à la tâche pour la livraison des produits commandés.

6.2 Procédure de préparation d'une commande

6.2.1 L'établissement des bons de livraison

La réception d'une commande au service commerciale déclenche la procédure. Elle permet au responsable de l'établissement des factures de préparer les bons de livraison conformément à la commande reçue.

6.2.2 Transmission des BL au magasin

Les BL déjà confectionnés sont transmis au magasinier pour la préparation des envois aux différents clients.

6.2.3 Le transport

Pour assurer le transport des différents envois, la SIPS détient à son actif 6 moyens de transport dont 4 camions, 1 car et 1 minicar pour un total de 5 chauffeurs. Il apparaît ici une certaine inégalité entre le nombre de véhicule et le nombre de chauffeur. Cette situation résulte du fait qu'un des camions est utilisé à titre d'animations publicitaires lors de la promotion des produits.

Cependant pour ce qui est du transport proprement dit pour la livraison des commandes, il est organisé selon un groupage de ces commandes reçues par secteur. Cette organisation permet de réaliser une économie d'échelle sur les déplacements.

Ainsi organisé, les chauffeurs réalisent en moyenne 1 voyage par jour pour un total moyen de 10 livraison par voyages. Il faut noter que ces chiffres sont tributaires de certains facteurs que sont la circulation, l'heure de départ, et les quantités à livrer.

Chapitre1 : Analyse de la gestion des approvisionnements

Dans ce chapitre il sera question de faire ressortir les forces mais aussi les failles notées dans la gestion appliquée aux approvisionnements. Il s'agira principalement d'axer notre analyse sur la procédure générale d'approvisionnement et sur les relations du service achat de la SIPS avec ses fournisseurs et les relations du service avec les autres services.

Section1 : Analyse de la procédure d'approvisionnement

L'importation de matières premières ainsi que des produits finis constitue le soubassement des activités du service achat qui se trouve dans l'obligation de bien s'approvisionner pour mieux servir à la production. Il convient donc de débiter notre analyse par la procédure d'approvisionnement appliquée par le service.

Sous section1 : les forces de la procédure

1.1 la demande d'approvisionnement

À ce niveau, l'action à magnifier est le fait que le responsable achat se mette en collaboration avec le responsable commercial pour bien exécuter la demande d'approvisionnement du magasin. Ce procédé lui permet de déterminer en fonction de l'arrivée des commandes, les priorités pour tel ou tel autre article.

1.2 La consultation des fournisseurs

À cette étape de la procédure, peuvent ressortir de la méthode de l'exploitation les critères suivants :

1.2.1 Une conscience professionnelle des acheteurs

Les acheteurs du service achat de la SIPS s'efforcent de la meilleure manière possible de faire ressortir leur compétence professionnelle en la matière. En effet si la majeure partie des commandes passées par la SIPS est traitée avec des fournisseurs fixes de l'entreprise, il n'en

demeure pas moins que des activités de recherche de nouveau fournisseurs sont toujours de mise.

1.2.2 La sélection des fournisseurs

Les fournisseurs sont sélectionnés selon leur capacité de satisfaction des critères de coût, qualité, et de délais. Ainsi chaque fournisseur a des limites de satisfaction de ces critères. Si pour certains leur capacité se limite au coût, la tendance inverse peut être notée pour d'autres qui mettront en exergue d'autres critères. Pour mieux répondre à leur obligation d'un approvisionnement optimal, les acheteurs séparent les fournisseurs en deux groupes à savoir ceux capables de répondre à la demande et ceux impossibles d'être sélectionnés pour cause d'incapacité.

1.3 L'établissement du bon de commande

Ici c'est le contrôle qui est le plus mis en exergue. Cause pour laquelle le pourcentage d'erreur est quasi nul et donc il demeure un facteur favorable à la SIPS. A ce niveau il est effectué un contrôle en interne des commandes et un contrôle vis-à-vis du fournisseur pour l'exécution des commandes (quantités, prix). Le logiciel Excel permet de contrôler l'évolution des prix.

1.4 La réception des produits

Le système de contrôle des entrées tant de matières premières que de produits finis est assujetti à un rigoureux contrôle des quantités. Ce qui présente un avantage pour les différents responsables de magasin.

Sous section2 : les faiblesses de la procédure

2.1 Au niveau de la demande d'approvisionnement

Les demandes d'approvisionnement sont saisies de façon manuelle et présentent le risque de ne pas faire ressortir clairement les spécifications à y mentionner pour le lancement des commandes. S'il est vrai que la demande de renseignement au service commercial pour les niveaux d'écoulement des produits objets de la demande d'approvisionnement est une

stratégie à saluer, il n'en demeure pas moins que cette procédure fait souvent accuser de lenteur au lancement des commandes.

2.2 Au niveau de la consultation des fournisseurs

Même si les agents du service achat oeuvrent dans le but de trouver des fournisseurs, la tâche ne leur est pas facilitée. En effet ces derniers ne disposent pas de beaucoup de moyens nécessaires comme les revues professionnels, les visites de foire etc. pour avoir l'information à leur disposition et élargir le portefeuille de ses fournisseurs.

2.2.1 Un ralentissement du travail dû à un manque de personnel

Toutes les demandes d'approvisionnement, qu'ils s'agissent de matières premières ou de produits finis doivent parvenir au service achat. Etant donné qu'à la SIPS on note une périodicité pour la production et pour la commercialisation, à la période dite de production il existe une affluence de demandes d'approvisionnement. Or devant une telle situation le responsable achat assisté seulement de son adjoint ne trouve pas mal de difficultés pour le lancement des demandes dans les meilleurs délais.

2.2.2 contrôle du recours aux fournisseurs

D'après nos enquêtes, 5 % des fournisseurs de la SIPS représentent plus de 80% des valeurs au cours de l'année 2008. En effet pour chaque type d'article de papeterie ou de matières premières, la SIPS a tendance à recourir à un fournisseur spécifique. Cette situation n'est pas sans conséquence aucune sur le fonctionnement du service.

2.2.2.1 une dépendance excessive

Une large dépendance des fournisseurs vis-à-vis de leur client qu'est la SIPS peut être bénéfique pour ces derniers. Cependant le cas contraire où la SIPS reste dépendante de ses fournisseurs est une situation non sans conséquences graves. Elle peut occasionner les menaces suivantes :

2.2.2.1.1 Une difficulté d'évolution

Il peut arriver que le fournisseur ne soit plus en mesure de faire face aux fluctuations de charges de la SIPS. Dans ce cas de figure, si cette dernière est excessivement dépendante il lui est impossible de surmonter la difficulté.

2.2.2.1.2 une absence de liberté de choix de fournisseurs

Au cas où la SIPS se serait engagée à un niveau supérieur de ses attentes vis à vis de ses clients il lui serait difficile de changer de fournisseur par un dépôt du bilan du fournisseur abandonné. Cette situation de manque de liberté sera due à des considérations d'ordre humain qui constitueront un obstacle pour le responsable du service achat de la SIPS à prendre une décision pareille.

2.2.2.2 le contrôle des ratios financiers

Faire le contrôle de ces ratios relève d'une importance de taille pour le responsable des achats d'une entreprise. il trouve son importance dans ce cas lorsqu'il est calculé pour les fournisseurs avec lesquels l'organisation en question réalise le plus important chiffre d'affaire. Ainsi BOUVIER relate dans un de ses ouvrages intitulé **Audit des achats** les seuils de pourcentages suivants à cet effet :

- Moins de 15% : la situation est normale
- Entre 15% et 25% : le fournisseur est mis sous surveillance dans le but de ne pas faire accroître le pourcentage
- Plus de 25% : la situation est critique et l'acheteur est dans l'obligation d'élaborer des mesures correctives.

S'il est normalement approuvé que la SIPS passe la majeure partie de ses commandes de certaines matières premières et produits finis avec son fournisseur Kimberly Clark Corporation du fait de la licence d'exploitation que ce dernier lui procure, l'entreprise **traite plus de 30%** de ses achats avec un fournisseur spécifique selon la nature du produit.

2.2 Au niveau de l'établissement du bon de commande

Si la procédure de l'établissement du bon de commande est à magnifier du fait du contrôle permanent qui y est effectué, un autre facteur de ralentissement du travail reste à être éradiqué. Il s'agit du contrôle de l'évolution des prix basé sur les dernières commandes passées par la SIPS or Il arrive souvent que le responsable omette d'enregistrer les bons sur la machine et se trouve obligé d'avoir recours aux papiers.

2.3 Au niveau de la réception du matériel

La réception des produits quant à elle, même si elle est exécutée avec la mise en relief des contrôles de quantités, il n'en demeure pas moins que cette opération souffre encore de manquements liés au respect des délais de livraison.

En Effet, le respect des délais de livraison des produits de papeterie ou des matières premières reste tributaire des aléas du transport maritime puisque toutes les importations effectuées par la SIPS viennent de l'extérieur du pays. Il appartient donc dans pareilles situations au responsable du service transit de faire preuve de compétence dans le but de réduire au maximum possible les éventuels retards dont doivent accuser les produits à réceptionner.

A cela s'ajoute les conditions de travail qui s'impose au magasinier lors d'une réception de matières premières devant être exécutée la nuit. Hormis l'état défectueux du plafond de la pièce, le magasin ne dispose pas d'éclairage permettant d'effectuer des opérations de comptage normalement.

Section2 : analyse des relations dynamiques

Cette partie analytique a la particularité de se présenter d'une manière plus ou moins relative comparée aux parties précédentes en ce sens qu'elle reflète d'une certaine manière les rapports propres à la SIPS avec ses fournisseurs.

Ainsi, nous y analyserons les relations de la SIPS avec ses fournisseurs mais aussi le problème de la maîtrise de ces relations à long terme.

Sous section1 : les relations dynamiques avec les différents fournisseurs

1.1 les forces de la relation

À ce niveau il faut noter que ces relations ne peuvent être classées au même niveau pour les fournisseurs temporaires et ceux qui traitent habituellement avec la SIPS. De ce point de vue, ce qui a pu nous frapper est la fréquence des visites de fournisseur à l'entreprise. En effet les 2/3 des visites enregistrées par la SIPS sont de son principal fournisseur titulaire de certaines marques des articles de papeterie commercialisés. Cette donnée se présente comme un avantage Pour la SIPS en ce sens qu'elle lui permet de se mettre au même niveau que son fournisseur en s'efforçant de supprimer les obstacles à l'exploitation et d'améliorer les conditions de travail.

1.2 Les faiblesses de la relation avec le fournisseur

Si la SIPS entretient de bonnes relations avec son fournisseur principal, il n'en est pas de même pour les autres fournisseurs habituels encore moins pour ceux consultés occasionnellement. Avec ces deux derniers cas elle ne se contente que de commutations téléphoniques ou encore une communication via Internet.

Section 3 : analyse de la maîtrise des coûts à long terme

Cette analyse trouve son importance dans le fait qu'elle constitue la condition de bonne exécution des forces qui ont été décelées dans les analyses précédentes relatives de manière générale au dynamisme du service achat avec le reste de l'entreprise mais aussi au rapports du service avec ses fournisseurs.

3.1 les forces de la maîtrise des coûts à long terme

La procédure à féliciter ici est le contrôle de l'évolution des prix effectué par le responsable des achats sur la base des pro formas des commandes précédentes. En effet maîtriser l'évolution des coûts de matières premières et de produits finis est une des principales préoccupations des acheteurs de la SIPS. Ainsi, ils sont parvenus à maintenir avec leurs

fournisseurs les prix de quelques matières premières dérivées du papier qui ne cesse de fluctuer comme la ouate de cellulose. Cet atout permet de ce fait à l'entreprise d'enregistrer des gains importants dans ses activités.

3.2 Les faiblesses de la maîtrise des coûts à long terme

S'il y a une limite à noter dans la maîtrise des coûts à long terme, bien que la prouesse réussie par le responsable des achats de maintenir stable quelques prix soit une initiative à saluer, il faut noter que cette limite est relative à une absence de prévision des prix dans le futur. A la SIPS ce procédé est inexistant au service achat. Or s'il était effectué pour chaque article il permettrait à l'entreprise, par une projection dans le futur de faire une analyse des écarts constatés, d'en tirer les causes pour mieux préciser les prévisions à suivre et permettre aux acheteurs de l'entreprise de mieux orienter les négociations.

Chapitre2 : analyse de la gestion de la distribution

Dans ce chapitre il s'agira de faire ressortir les forces et faiblesses de la gestion de la distribution de produits de papeterie de la SIPS. Ainsi notre analyse sera axée sur l'organisation de la force de vente, les stratégies promotionnelles des ventes et les relations commerciales existantes entre la SIPS et ses clients.

Pour une meilleure étude analytique de cette distribution, nous aborderons au cours de notre analyse quelques aspects de la gestion des stocks de produits finis de papeterie. Il s'agira en l'occurrence de la tenue interne des stocks et de la préparation d'une commande.

Section 1 : analyse de l'organisation de la force de vente

Les stratégies promotionnelles, les meilleures formes de vente, bref toute activité contribuant à mettre les produits à la disposition des consommateurs sont de l'œuvre de la force de vente. Cause pour laquelle il convient de débiter notre analyse par celle ci.

Sous section1 : les forces de l'organisation de la force de vente

1.1 le recrutement de la force de vente

S'il y a un aspect à saluer dans le recrutement de la force de vente, il s'agira du fait de se focaliser sur des critères professionnels acquis par ces agents commerciaux. En effet, lorsque l'entreprise a un produit à distribuer, elle doit choisir la force de vente la plus adaptée selon les caractéristiques de la clientèle et du produit. C'est sur cette base que l'entreprise peut espérer obtenir de ses agents commerciaux une contribution aux objectifs de vente fixés par celle-ci.

1.2 les visites à la clientèle

Les visites à la clientèle effectuées ici par les commerciaux externes entrent dans le cadre d'un apport donné par la SIPS à ses intermédiaires dans le but toujours de faire la diffusion maximale des produits de papeterie et dérivés. En effet, **la SIPS participe à hauteur de**

30% par ce procédé, **à la revente des produits de papeterie de ces grossistes**. Par cette attitude elle s'intéresse aux résultats de ses intermédiaires de distribution par le biais des agents commerciaux externes. Cette initiative est à encourager d'autant plus qu'elle permet à l'entreprise d'avoir une idée de la situation de son marché et d'être apte à prendre les mesures idoines.

1.3 Le découpage zonal

Une entreprise peut opter soit pour une organisation orienté principalement vers le produit, soit une organisation orientée principalement vers le client. Cependant quelque soit le choix adopté, la force de vente est pratiquement toujours structurée par région pour mieux atteindre les objectifs de l'entreprise. C'est ce que la SIPS a compris en adoptant l'organisation de sa force de vente par l'affectation de chaque groupe de commerciaux à une zone géographique déterminée. En adoptant cette méthodologie de travail, elle réussit à :

1.3.1 Une réduction de frais

Par ce procédé la SIPS parvient à effectuer des réductions considérables de ses frais de visite en ce qui concerne le transport. Étant donné que les zones de la banlieue (colobane, thiaroye et parcelle) définies comme terrains d'action sont très distantes du centre ville et que ces externes ne sont pas équipés de moyens de transport, l'affectation des commerciaux à des zones de travail évite à ces derniers d'avoir des frais de déplacement excessives.

1.3.2 Une responsabilisation limitée

Le procédé constitue aussi une méthode de responsabilisation. En fait en attribuant à chaque groupe de commerciaux externes une zone géographique déterminée, le responsable commercial de la SIPS parvient à délimiter précisément les responsabilités de ces derniers. Ainsi ceci lui facilite le contrôle sur les rapports que lui présente ces agents puisqu'il est effectué sur la base seulement des responsabilités affectées à ces derniers.

Sous section2 : les faiblesses de l'organisation de la force de vente

2.1 Au niveau du recrutement

Bien qu'elle paraisse exempte de limites, le mode de recrutement de la force de vente présente encore quelques manquements dont leur non éradication risque d'être préjudiciable aux actions de distribution menées par les agents commerciaux plus précisément les externes.

2.1.1 Le niveau de la formation

En effet si le recrutement des agents commerciaux internes à la SIPS s'intéresse de près au parcours de formation des candidats et effectué par le Directeur des ressources humaines, il n'en est pas de même pour les externes. Le recrutement de ces derniers est effectué par le Directeur commercial et ne prend en compte que leur niveau d'expérience.

Section 2 : analyse des stratégies promotionnelles

Dans cette partie de notre analyse, nous relaterons les forces qui participent à la réussite maximale de la distribution des produits de papeterie de la SIPS à savoir les cahiers TOPIC et les couches HUGGIES dans les stratégies appliquées de promotion des ventes ; mais aussi nous nous intéresserons aux limites qui portent un handicap à cette promotion des ventes.

Le choix de porter notre analyse sur ces deux produits se traduit par le fait que ces derniers constituent une large part dans le chiffre d'affaire encaissable de l'entreprise. Plus de la moitié du chiffre d'affaire de l'entreprise est constituée par la vente de papeterie plus précisément les cahiers TOPIC et la vente des couches Huggies.

Sous section1 : les forces de la stratégie promotionnelle

1.1 les moyens déployés par l'entreprise

en matière de promotion des ventes plusieurs approches sont possibles s'il est clair que d'aucuns proposent un avantage sur le prix du produit vendu, d'autres par contre font une promotion par l'objet c'est-à-dire des échantillonnages, des démonstrations etc. ou encore **des** jeux concours et des loteries.

Cette dernière forme de promotion est celle revêtue par la promotion des ventes des cahiers TOPIC et parfois par les couches HUGGIES. Pour les cahiers, Elle s'effectue au niveau des librairies informelles (par terre) dans des localité comme thiaroye, colobane. A cette occasion des jeunes sont recrutés pour les circonstances arborant des tee shirts.

Tous ces moyens déployés permettent à la SIPS de vendre ses produits en masse et doubler la valeur de ses ventes qui ne manquera pas de se représenter dans le chiffre d'affaire global avec comme objectif fixé consistant à voir les ventes passer de **12500 cartons/an** à **24000 carton/an** pour chacun de ces articles.

1.2 Une communication intensive

Dans les stratégies de promotion des ventes appliquées par la SIPS, concernant toujours les couches HUGGIES et les cahiers TOPIC, la communication reste un aspect de mise pour les responsables commerciaux. C'est ainsi que pour s'assurer des chances de réussite des ces campagnes promotionnelles, l'entreprise s'appuie sur une communication intense. Elle passe par des spots publicitaires diffusés par divers médias mais aussi elle fait usage des PLV (publicité sur les lieux de vente).

Sous section2 : les faiblesses de la stratégie promotionnelle

2.1 Un manque de suivi des activités de la promotion

S'il y a un aspect à déplorer dans la stratégie de promotion des ventes qu'applique la SIPS pour ses cahiers TOPIC et les couches HUGGIES, il s'agit d'un manque de souplesse dans la diffusion de l'information au niveau de la SIPS. Nous avons abordé la question au cours de notre entretien et il s'avère qu'en 2008 sur 50% des ventes qui ont été réalisées à la promotion des cahiers seul les 30% ont été définies. Or, Une stratégie de ce genre devrait logiquement permettre au responsable commercial de faire une comparaison entre la situation d'avant campagne et celle d'après. Ce qui aurait eu comme conséquence de faire ressortir clairement les effets de la promotion et son efficacité par rapport aux objectifs qui lui avaient été initialement fixés.

Section3 : analyse des relations commerciales avec les clients

Par l'analyse des relations commerciales nous entendons aborder les rapports existants entre la SIPS et ses clients de par les différents circuits qu'elle pratique et faire ressortir les forces tout comme les manquements de ces relations.

Sous section1 : les forces des relations commerciales avec la clientèle

1.1 le recours à la méthode de fidélisation

Il faut préciser ici que le vocable de « client » que nous évoquons fait allusion aux distributeurs des produits de la SIPS (grossistes). Le fait que l'entreprise ait recours au circuit long par une approche « fabricant - grossiste – détaillant – consommateur » permet à l'entreprise de jouer le rôle d'appoint à ces distributeurs que sont les grossistes. Elle participe ainsi, par le biais des commerciaux externes, au déstockage des articles de ces derniers. De ce fait bon nombre des clients de la SIPS se félicitent de cet apport fourni par l'entreprise et présentent une tendance à une fidélité vis-à-vis de l'entreprise.

1.2 le recours à un meilleur contact avec les acheteurs

Quant au circuit direct pratiqué par la SIPS par une approche de vente sur place c'est-à-dire vente dans les locaux de l'usine, elle présente un atout autre pour l'entreprise. Par ce procédé elle parvient à toucher de nouveaux segments de consommation et assure un meilleur contact avec les acheteurs. En effet elle se fait dans les locaux du magasin des produits finis de la SIPS et il n'est pas rare de rencontrer des acheteurs se félicitant de la qualité des produits de l'entreprise ou se plaignant de certains dysfonctionnements.

1.3 Le suivi de la clientèle

S'il y a un autre aspect à féliciter dans les relations de la SIPS d'avec ses clients, c'est bien la stratégie consistant à passer des appels téléphoniques aux clients. Cette pratique effectuée par la secrétaire du responsable commercial et consistant à interroger les clients sur un éventuel

besoin de commande vise à se rapprocher de ces derniers dans le but de leur faire passer de nouvelles commandes.

Sous section2 : les faiblesses des relations

2.1 Au niveau du recours à la fidélisation

Bien que cette pratique présente des avantages pour la gestion de la distribution des produits de papeterie de la SIPS, celle-ci n'est pas aussi exempte de dysfonctionnements. En effet même si l'entreprise est en contact permanent avec ses grossistes par la pratique du circuit long, elle a tendance à ne tenir compte que de quelques uns de ces grossistes. Or si elle parvenait à égaliser ces grossistes en leur accordant les mêmes faveurs cela lui serait profitable.

2.2 Au niveau du recours meilleur contact avec les clients

Tout comme le circuit long, la pratique des appels téléphoniques aussi effectuée par la SIPS connaît des limites sur le plan des rapports existant entre la SIPS et ses clients. Si cette pratique est à féliciter pour les avantages qu'elle peut procurer, elle souffre encore de limites relatives aussi à la non égalité de traitement des clients cibles de la pratique.

En effet la SIPS ne pratique ces appels téléphoniques de suivi de la clientèle que pour les plus importants clients de l'entreprise. Il s'agit en l'occurrence de quelques grossistes mais surtout les clients de la petite côte qui se trouvent dans le domaine hôtelier.

Section4 : analyse de la gestion des stocks

L'analyse de la gestion des stocks tournera autour de deux principaux aspects de notre étude en ce qui concerne les stocks. Nous parlerons de la tenue interne des stocks et de la procédure de préparation d'une commande en nous focalisant ainsi sur les forces mais aussi les limites empêchant la gestion optimale des stocks.

Sous section1 : les forces de la tenue interne de stocks

1.1 la réception des produits finis et le stockage

De la manière dont il est effectué la réception des produits au magasin des produits finis de la SIPS, un aspect de la pratique est à encourager. Il s'agit du contrôle des quantités qui est effectué au niveau des ateliers de production avant leur entrée en stock. Cette pratique constitue un avantage d'autant plus qu'elle permet de déceler avec un gain de temps les éventuels inconformités des produits à réceptionner avant leur entrée en stock.

1.2 Le matériel de manutention (un matériel adéquat)

Vu les principales activités opérées par le service du magasin des produits finis, le matériel de manutention mis à la disposition des agents de ce magasin semble être en adéquation avec le travail effectué par ces derniers. Ils disposent en effet de **chariots élévateurs et de transpalettes**. Or les activités du magasin consistent surtout au **retrait les produits finis des ateliers**, à **l'entreposage** de ces derniers et enfin **au chargement des camions**.

Sous section2 : les faiblesses de la tenue interne des stocks

2.1 Au niveau de la réception des produits

Si le contrôle effectué au niveau du magasin est un acte d'une certaine importance et qu'il faut encourager, il n'en demeure pas moins que le procédé de la réception des produits au magasin de stockage reste encore à améliorer.

Effet le responsable ne prend pas l'initiative à lui-même de refaire le contrôle à son niveau avant de réceptionner la marchandise ; or cela est dans le rôle d'un gestionnaire de stock d'avoir une information précise sur tout ce qui entre en stocks.

2.2 Au niveau du matériel de manutention

En ce qui concerne le matériel de transport utilisé, il faut dire que même si la magasin des produits finis a à son actif un matériel adéquat pour la majorité des opérations effectués **(3**

transpalettes et 5chariots élévateurs pour le déplacement et l'entreposage) il y a un aspect à déplorer relatif au nombre de ces appareils de manutention.

Il n'est pas rare de voir au sein de ce service, des ouvriers s'activant à porter des charges très lourde surtout pour le chargement des camions devant effectuer la livraison. De tels manquements ne contribuent qu'au ralentissement du travail et ne met pas ces ouvriers dans de bonnes conditions de travail.

2.3 au niveau de la sortie des commandes

2.3.1 Un manque de suivi

Cette opération, jugée d'une importance de taille, en ce sens qu'elle participe à effectuer le contrôle du niveau des ventes, n'est pas très prise en considération par le gestionnaire du magasin.

En effet, un gestionnaire de stocks d'une grande entreprise comme la SIPS devrait être en mesure de fournir des informations sur le niveau des sorties de stocks en temps voulu. Cependant il n'en est pas de même dans le cas précis de cette entreprise.

cette limite d'exploitation non moins importante est imputable au fait que, malgré le nombre important des sorties de commandes effectuées, les bons de sorties ne soit pas enregistrés au niveau du service. C'est ainsi qu'à titre d'exemple il y a le cas des cahiers TOPIC où sur **5000 articles réceptionnés (en 2008)** on a une absence totale de détermination du niveau des sorties pour une période scolaire où la fréquence des livraisons peut aller jusqu'à **40 livraisons par jour**.

2.3.2 Un niveau de service immesurable

A cela s'ajoute une absence d'indicateurs de performance utilisés au niveau du service. C'est ainsi que des termes comme **stocks de sécurité**, **stock d'alerte** ou encore **stock minimum** ne sont pas des outils de gestion pour le magasinier cause pour laquelle les ruptures de stocks sont très fréquentes surtout pour les produits d'une forte demande comme les cahiers.

2.3.2.1 Le délai de livraison d'une commande

2.3.2.1.1 Les Faiblesses liée aux activités du transport

Un autre aspect de limitation du service offert par la gestion du magasin de produits finis est la résultante d'un transport peu bien organisé. Quelques facteurs affectant la bonne exécution de cette opération font que celle-ci ne puisse faire preuve d'efficacité.

Avec un parc automobile de **6 véhicules dont 4 camions, 1car et 1minicar**, s'agit du fait qu'il n'existe pas d'itinéraire préétabli pour les livreurs car ces derniers n'effectuent les envois qu'en fonction de l'arrivée des bons de livraison au magasin et par groupage selon leur secteur de destination. A cela s'ajoute un facteur d'enclavement de la localisation du site c'est-à-dire la SIPS et qui fait que le temps de livraison soit fortement tributaire des congestions fréquentes aux jours ouvrables.

Le temps de livraison d'une commande étant d'un **(1) jour c'est à dire 24h**, dès lors qu'elle parvient au service commercial, il arrive que le service du magasin accuse de **retard de livraison avec ½ journée ou 1 jour supplémentaire**.

Chapitre 1 : les solutions proposées pour améliorer la gestion des approvisionnements et de la distribution de produits de papeterie

Dans ce chapitre, nous essayerons de donner comme son nom l'indique, quelques solutions visant l'éradication des différents manquements notés au cours de notre étude analytique.

Elles partiront de définition de stratégies pour aboutir à la mise au point d'une gestion intégrée des approvisionnements et de la distribution. Ainsi il comprendra des sections relatives aux solutions pour les acteurs, celles relatives aux équipements pour terminer avec des solutions de mise en œuvre d'une gestion intégrée et harmonieuse des approvisionnements et de la distribution.

Section1 : solutions pour les acteurs de l'entreprise

Dans cette section en évoquant des solutions pour les acteurs nous faisons allusion au personnel de l'entreprise. Sachant que de ces derniers dépend la bonne exécution des activités de l'entreprise pour une atteinte des objectifs fixés, il convient de mettre des programmes de formation à la disposition de ces derniers. Cela permettrait à l'entreprise d'avoir un personnel avec un niveau de connaissance des procédures de travail qui soit en phase avec l'évolution permanente des méthodes de travail. C'est dire que la mise à niveau reste un aspect d'une importance non moins important pour la survie de l'entreprise.

Section2 : solutions relatives aux équipements

Dans cette section nous relaterons les solutions relatives aux installations nécessaires pour la bonne exécution des tâches des intervenants.

2.1 : le réaménagement des équipements

La gestion des stocks demeure un aspect important pour les approvisionnements mais aussi pour la distribution surtout pour le cas d'une entreprise industrielle qui s'active dans la production et la commercialisation des produits fabriqués. Un dysfonctionnement à ce niveau se répercute sur la gestion globale des approvisionnements et de la distribution. A cet effet comme solution nous proposons :

- La mise en place d'un éclairage adéquat qui puisse permettre de travailler en évitant de commettre des erreurs de comptage ou de vérification ;
- La réfection du plafond du magasin afin de mieux faire face aux intempéries de l'hivernage étant donné que la quasi-totalité des produits fabriqués par la SIPS comme les cahiers, les mouchoirs de poche, les serviettes de table...sont irrésistibles à l'eau.
- Mettre à la disposition des manutentionnaires un matériel adéquat et suffisant pour leur éviter les lourdes opérations de chargement des camions de livraison qu'ils sont obligés d'effectuer manuellement.

Section3 : solutions pour une gestion intégrée au niveau de l'entreprise

Pour parvenir à une telle forme de gestion le meilleur moyen reste la collaboration des différents intervenants au sein de l'entreprise. Nous axerons donc nos solutions autour des aspects que sont la planification, l'approvisionnement, et les outils.

3.1 La planification des activités de l'entreprise

Faire la planification englobera tout ce qui est lié aux opérations et à l'information pour mieux gérer la demande. Faire une mauvaise projection de la demande entraînerait l'accroissement du coût de revient par une absence de réalisation d'économie d'échelle.

3.2 Amélioration de la gestion des stocks

Une meilleure gestion des stocks passera par la réalisation d'économies au niveau des stocks puisqu'ils engendrent des coûts comme les inventaires, l'assurance..., la diminution des ruptures de stocks.

3.3 Intégration des services

La collaboration des différents intervenants permettrait d'éradiquer les confusions liées aux exigences. Cela favoriserait la communication et une réaction rapide face à une situation donnée.

3.4 Le service de l'approvisionnement

Par L'approvisionnement nous entendrons le processus permettant d'exécuter les transactions des achats. La pratique de ce processus permet d'enregistrer des gains importants pour la gestion allant des approvisionnements à la distribution.

3.4.1 La mise en place d'une stratégie d'achat

La mise en œuvre d'une stratégie d'achat permet de clarifier les procédures des activités à effectuer.

3.4.2 Amélioration de la gestion des contrats

Une bonne gestion des contrats consiste à obtenir des contrats uniques et long terme pour chaque type de produit que la SIPS commercialise dans le but de maximiser les moyens de négociation d'avec les fournisseurs. Négociations qui prendront en compte la qualité, le coût et le délai de livraison.

3.5 La gestion des rotations

Les rotations toujours liées aux stratégies est relatif au processus physique par le quel les produits transitent d'un endroit à un autre au sein des locaux de la SIPS ou vers l'extérieur. Il s'agit en l'occurrence du déplacement allant des ateliers de production au magasin des produits finis, ou encore les livraisons.

L'objectif principal étant de réussir à ce que les produits arrivent au bon endroit et au moment voulu.

3.5.1 Planification du transport et la fréquence des livraisons

Cette planification consistera à déterminer des itinéraires et fréquences de transport très efficaces pour les livraisons. Cela permettrait la réduction des coûts.

3.6 La mise à jour du matériel de gestion

Ils sont relatifs aux éléments et aux techniques qui permettront une gestion intégrée des approvisionnements et de la distribution. Les méthodes de travail internes à l'entreprise tout comme celles propres aux fournisseurs et aux acheteurs sont rentables si elles sont bien effectuées. Pour y parvenir l'utilisation de l'informatique devient fondamentale. Elle permettra de réaliser :

- Un échange de données informatisées : cela permettra au gestionnaire du magasin des produits finis d'être en contact permanent avec le service des achats et ce dernier avec le service commercial. Ainsi le travail manuel est réduit quant à l'établissement d'une demande d'approvisionnement par le gestionnaire du magasin entraînant des gains de temps dans la procédure.
- Une évaluation du rendement et rapport par un tableau de bord : cette évaluation permet une vérification approfondie de la gestion des approvisionnements et de la distribution et de prendre des mesures à temps.

3.7 Les modes de paiement utilisés par l'entreprise

En parlant du paiement ici nous faisons allusion au procédé lié au recouvrement des créances des clients. Notons qu'à la SIPS, la gestion des activités de recouvrement est effectuée une partie par le service commercial et une autre par le directeur administratif. Pour parvenir à une gestion rentabilisée des recouvrements il est nécessaire que les activités effectuées par ces deux responsables soient bien intégrées.

3.7.1 L'organisation de la distribution et la gestion de créances

Cette stratégie permet d'uniformiser le processus et de régler les problèmes de recouvrement dans les plus courts délais.

3.7.2 La gestion des réductions accordées aux clients

La SIPS doit être en mesure de rentabiliser les réductions qu'elle accorde à ses clients d'autant plus qu'elles sont parfois élevées.

Section6 : solutions pour les consommateurs

La gestion des approvisionnements et de la distribution se fixe comme objectif d'acquérir des matières de qualité qui favorisent la fabrication de produits aptes à satisfaire la clientèle mais aussi de valoriser la distribution de ces produits par une bonne diffusion de ces derniers.

Ainsi pour parvenir à ce dernier aspect de valorisation de la distribution, nous proposons comme solution la création d'un site Internet propre à l'entreprise. cela permettrait d'extérioriser les articles fabriqués par la SIPS et accroître la notoriété de celle-ci pour mieux se positionner sur le marché de la papeterie.

Chapitre 2 : la mise en œuvre des solutions proposées

Dans ce chapitre il s'agira de montrer l'applicabilité des solutions que nous avons élaborées aux fins d'une exploitation optimale. Ces préconisations seront d'ordre organisationnel et stratégique.

Section1 : préconisations d'ordre organisationnel

Les préconisations organisationnelles nous renvoient aux conditions devant exister dans les approvisionnements et la distribution pour l'assurance de l'exécution d'une gestion intégrée des approvisionnements et de la distribution. D'un autre côté elles sont relatives à la mise en œuvre du concept de l'organisationnel. Pour cela nos préconisations consistent à :

- Appuyer la direction générale en mettant à la connaissance de celle-ci les atouts que porte la gestion intégrée des approvisionnements et de la distribution (GIAD) pour en avoir des répercussions sur toute l'entreprise ;
- Assurer que la mise en œuvre de cette GIAD n'affectera pas les tâches quotidiennes de l'entreprise ;
- Bien définir les objectifs visés par la pratique de cette forme de gestion pour mieux véhiculer son importance ;
- Evaluer les économies réelles réalisables par l'application de la GIAD

Section2 : préconisations d'ordre stratégique

Dans la section précédente nous avons élaboré des préconisations pour la mise en œuvre des solutions d'ordre organisationnel préalablement définies. Dans cette section2 il s'agira d'élaborer des préconisations stratégiques permettant d'aboutir aux résultats escomptés par l'application des solutions stratégiques.

2.1 Au niveau de la planification

La réussite de la planification est dépendante de la connaissance des exigences de la stratégie organisationnelle ainsi que ses objectifs.

Pour cela la planification s'effectuera :

- Dans un premier temps par une détermination des objectifs visés en planifiant ;
- Dans un second temps il faudra former le personnel
- Et enfin évaluer les effets de la planification.

En ce qui concerne la détermination des objectifs, on estime qu'il sera effectué pendant une durée d'un mois

Pour la formation du personnel elle constitue une activité à effectuer pendant une durée d'une semaine soit deux heures par jour.

Et enfin l'évaluation de la planification, dernier aspect de l'activité, constituera une tâche continue.

2.2 Au niveau l'approvisionnement

La réalisation de résultats pour les solutions déterminées à ce point est fonction de l'élaboration d'une stratégie qui se prête le mieux à l'approvisionnement en matières premières et produits de papeterie.

2.3 Au niveau des rotations

Il faut à ce niveau un magasin pour plusieurs organisations (les ateliers de production). Cependant il faut que ce magasin également abrite d'autres fonctions de gestion des produits finis. Par exemple une gestion des livraisons à la demande et ceci sur un périmètre défini en tenant compte de la congestion.

2.4 Au niveau de la mise à jour du matériel de gestion

Ici il faut prendre en compte le coût total des matériels achetés en y défalquant les remises sur les prix. Utiliser la capacité des appareils dans le but d'analyser avec précision les ventes par le niveau des sorties enregistrées tout comme les entrées en stocks. Cela permet aussi d'avoir accès aux données comme les inventaires et les rapports.

2.5 Au niveau des modes de paiement utilisés par l'entreprise

À ce niveau les préconisations stipulent la parfaite connaissance des caractéristiques propres à la gestion de la distribution avec une collaboration étroite de travail entre les responsables du recouvrement et le personnel des services approvisionnement et distribution.

Conclusion

Au terme de notre étude, il convient de préciser que la gestion des approvisionnements et de la distribution est à intégrer à part entière dans la gestion globale de l'entreprise surtout pour le cas d'une entreprise industrielle comme la SIPS et ceci dans le but de parvenir à une performance globale.

Pour cela elle requiert de l'ensemble des différents intervenants, qu'il s'agisse des acteurs de l'approvisionnement ou encore de la distribution, une parfaite collaboration animée par un désir de travailler ensemble pour en tirer profit. Souvent on assiste en entreprise, de la part des différents intervenants, un esprit figé de division des tâches ce qui rend difficile la collaboration, surtout quand il s'agit de services différents. Toutefois une gestion intégrée des approvisionnements et de la distribution ne peut survivre si tous les acteurs qui y interviennent n'en tirent pas un bénéfice.

Cela ne se traduit pas pour autant par le fait qu'il faut obligatoirement que ce bénéfice soit le même pour tous. Il se mesurera par l'atteinte des objectifs propres à chaque service.

Sur un tout autre registre, il faut considérer l'importance d'avoir recours à un matériel qui rendra la gestion des approvisionnements et de la distribution beaucoup plus souple. Il faut noter que la circulation facilitée de l'information entre ces deux fonctions est d'une importance de taille quand on sait quelles se trouvent aux extrémités de l'ensemble des activités de l'entreprise. La mise en place d'outils informatiques et le recours à l'Internet ont permis de mettre à la disposition des gestionnaires, des outils performants de gestion. On note aussi l'avènement de moyens de communication au sein même de l'entreprise à l'instar de l'intranet.

Toutes ces innovations contribuent à traduire la gestion intégrée des approvisionnements et de la distribution en un exercice porteur de profit pour l'entreprise dans sa globalité. A cela il faut ajouter le contexte de mondialisation dans lequel s'inscrit les échanges internationaux et la concurrence grandissante entre les entreprises les obligeant à se tailler une place dans le commerce international en répondant au maximum possible aux attentes précises de leurs clients.

Face à une telle situation, il doit être passé en revue l'organisation de l'entreprise en évitant de créer des barrières figées entre les différents services. Ainsi c'est justement en ce moment que la Logistique a droit de cité au sein de l'entreprise. Elle consiste donc à améliorer la circulation des flux qu'ils s'agissent de flux physique ou d'information qui vont de la phase approvisionnement à la mise à disposition du produit au consommateur final. La logistique, Appréhendée sous cet angle a donc comme rôle principal d'assurer le dialogue entre les différents services et de faire la coordination des tâches relatives aux flux de matières, de produits finis, et d'information.

A cet effet elle constitue un aspect important pour ce qui est de l'harmonisation de la gestion des approvisionnements et de la distribution. Son intervention consistera à donner les grandes lignes pour chaque service au niveau de l'entreprise dans le but de l'aider à la prise de décisions. D'où son rôle de support aux activités de l'entreprise principalement aux approvisionnements et à la distribution.

Pour y parvenir elle a recours à des techniques comme la planification qui demeure un aspect important de la gestion en général.

Ceci nous mène à la question de savoir est ce qu'il ne s'impose pas, dans le contexte actuel de mondialisation et de rude concurrence où s'inscrivent les entreprises, d'avoir recours à la logistique. Ce questionnement est surtout valable pour les industrielles qui attachent une grande importance aux approvisionnements et à la distribution et où la gestion intégrée et harmonisée de ces deux fonctions de l'entreprise est indispensable.

En résumé nous pouvons dire que des approvisionnements à la distribution en passant par la production et le stockage, il s'impose de prendre en compte les différents aspects qui ont eu à faire l'objet de notre réflexion au sein de la SIPS pour aboutir à une bonne gestion globale de l'entreprise.

Il s'agit à cet effet de s'intéresser, en premier lieu, au personnel intervenant exécuteur des procédures et stratégies de la SIPS. Puis de l'exécution des activités de l'entreprise par le biais d'une collaboration entre les acteurs, la mise à la disposition de ces derniers un matériel adéquat et suffisant et veiller à la vérification de l'atteinte des objectifs fixés par une évaluation continue de la planification des stratégies adoptées.

Bibliographie

1. Bruel (O.) : **Politique d'achat et gestion des approvisionnements**, Dunod, Paris, 2005, 297pages
2. centre international des sciences économiques et sociales : **la gestion de la vente**, Selca S.A., 1991, 191pages
3. Badji (F.) : **la chaîne logistique** (cours de logistique internationale), année académique 2008/2009)
4. Fall (A.) : **la gestion des stocks, la gestion de la distribution** (cours de logistique de production et de distribution), année académique 2008/2009
5. Bouvier (C.) : **audit des achats**, les éditions d'Organisation, Paris, 1990, 158 pages

WEBOGRAPHIE

www.google.com

<http://fr.wikipedia.org/wiki>

www.yahoo.fr/recherche

Sommaire

Introduction	1
 <u>PREMIERE PARTIE</u> : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	
Chapitre1 : cadre théorique	4
Chapitre2 : cadre méthodologique	15
 <u>DEUXIEME PARTIE</u> : DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ACTUELLE DE LA SIPS	
Chapitre1 : présentation de la SIPS	17
Chapitre2 : organisation de la SIPS	19
Chapitre3 : diagnostic de la gestion des approvisionnements.....	27
Chapitre4 : diagnostic de la gestion de la distribution	33
 <u>TROISIEME PARTIE</u> : ANALYSE DE LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS ET DE LA DISTRIBUTION	
Chapitre1 : analyse de la gestion des approvisionnements	42
Chapitre2 : analyse de la gestion de la distribution	49
 <u>QUATRIEME PARTIE</u> : SOLUTIONS PROPOSEES ET LA MISE EN OEUVRE	
Chapitre1 : solutions proposées pour une amélioration de la gestion des Approvisionnement et de la distribution	58
Chapitre2 : la mise en œuvre des solutions proposées	63
 Conclusion.....	 66