



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT
DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**Pour l'obtention du
MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,
OPTION GESTION DES PROJETS – M2PSG GP -
Promotion 4, Année académique 2010-2011**

THEME

**LE « FIRST CHOICE » UNE MÉTHODOLOGIE DE
RÉSOLUTION DES PROBLÈMES, D'AMÉLIORATION DES
PROCESSUS ET DE FIDÉLISATION DE LA CLIENTÈLE À
DHL SÉNÉGAL**

Bibliothèque du CESAG



111683

Préparé par :

Monsieur Luc-Hervé Louis DOGBO

Sous la direction de :

Monsieur Boubacar AW

Enseignant permanent au CESAG

DEDICACE

*Le rapport de fin d'année est dédié à la mémoire de
mamie Loulou.*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Mes remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui auront contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de cette formidable année universitaire.

Au sein de DHL, mes remerciements vont à l'endroit de :

- Monsieur Ousmanou KOUOTOU, mon tonton qui, malgré le peu de temps dont il disposait, me témoignait une attention particulière.
- Mes maîtres de stage que je nommerai ici, Monsieur Moustapha KASSE et Monsieur Serigne MBAYE, pour le savoir qu'ils m'ont communiqué lors de nos différents échanges.
- Tata Sophie, l'assistante de Monsieur KOUOTOU, qui m'a beaucoup aidé dans la rédaction de ce mémoire, tout comme l'a fait M. Ahmed B. DIAGNE.
- Pour les moments fraternels passés ensemble et pour tout ce qu'ils m'ont appris, je dis un grand merci à Messieurs Daouda SARR, Abdoulaye CISSE, ainsi qu'à Cheikhna GAYE, Saliou MANE, Awa DIAKHATE et Samuel MBAPPOU.
- Tous les agents de DHL pour le formidable travail qu'ils accomplissent et pour l'accueil chaleureux qu'ils m'ont réservé, en particulier les agents des opérations, Mesdames Kadiatou DIAGNE, Rose MBAYE et Monsieur Momar CISSE.

Au CESAG, je remercie :

- Le directeur de mon mémoire, Monsieur Boubacar AW qui a été, un enseignant dévoué et qui a stimulé ma réflexion lors de la rédaction de ce mémoire.
- L'équipe enseignante notamment Monsieur Amadou TRAORE qui m'a orienté dans le choix du thème de ce mémoire.
- L'administration de l'école en particulier à Messieurs OGOIMBA, Daouda SARR, Joel DHIEDHOU, Racine GUENE, Aboudou OUATTARA, Mesdames SOGOBA, Chantal OUEDRAGO, LIZO, ainsi qu'à Coulibaly TIEMOKO, à Sanogo et à Isabelle, pour tous les conseils avisés et le soutien qu'ils m'ont accordé durant ma formation au CESAG.

A ma famille et à mes proches :

Je rends un hommage particulier à mon père, à ma mère et à mon frère qui m'ont aidé à aller au bout de mes actions grâce à leurs conseils et à leurs prières. Tout comme mon père, je donne la place qui revient à mon oncle, Tonton Patrick qui reste ma motivation première, le modèle parfait. Mon cœur exaltera toujours joyeux quand je penserai à l'affection dont me témoignent mes petites sœurs Lynda, Anaïs, Maeva, Carene, Laura, Christelle, à mes cousins et cousines et à mes oncles et tantes. Merci à mon grand-père, à mon oncle Louis-Jérôme, à tonton Edmond, à tonton Idé, à tantie Annie, à tantie Désiré, à tantie Mireille, à Willy, aux frères Robert et Mbock et à tonton Yeri DIOP qui pendant les moments difficiles que nous avons passé à Dakar, se sont souciés de mon état de santé et de mes affaires.

A mes amis :

J'exprime toute ma gratitude à mes amis devenus aujourd'hui plus que des frères et sœurs, toutes mes reconnaissances aux personnes exceptionnelles que sont Alpha KAFANDO, Kader SANFO, Souleymane ADAM, Arsene LIZO, Romaric GNABLOHOU, Rachid SANFO, Nathan MBAPPOU, Youssouf MALLE, Fatimata Do-REGO, Ameerath OSSENI, Myriam TAPSOBA, Emmanuel AMANY, Pape Talla FALL, Marième DIALLO, Khadija MBENGUE et tous ceux qui n'ont pas été cités dans ces quelques lignes mais qui ne demeurent pas moins des amis.

A toutes les personnes qui ont daigné lire et parfaire ce document :

- Monsieur Zakaria BERTE, Secrétaire générale de l'Institut Pédagogique national de l'enseignement technique et professionnel (IPNETP) à Abidjan
- Monsieur Edo Narcisse SEKA, Professeur de Mathématiques au lycée technique d'Abidjan
- Monsieur Gabriel Aké N'GUESSAN, Professeur d'économie au lycée technique d'Abidjan

Ce fut une année laborieuse mais couronnée de succès grâce à DIEU.

LISTE DES SIGLES ABREVIATIONS ET SYMBOLES

- CA : Chiffre d'affaires mensuel (*finance*)
- Ch : Charges mensuelles (*utilisé uniquement dans ce document*)
- CS : Département commercial (*DHL*)
- Db : Dépenses en principaux consommables de bureau (*utilisé uniquement dans ce document*)
- Dc : Dépenses mensuelles en cartouches d'encre (*utilisé uniquement dans ce document*)
- De : Dépenses mensuelles en papiers à en-tête (*utilisé uniquement dans ce document*)
- Df : Dépenses mensuelles fournitures de bureau (*utilisé uniquement dans ce document*)
- Dr : Dépenses mensuelles en rames de papier (*utilisé uniquement dans ce document*)
- DGF : DHL Global Forwarding (*DHL*)
- DMAIC : Définir, Mesurer, Analyser, Innover, Contrôler (*Gestion des projets*)
- HR : Département ressources humaines (*Anglais des affaires*)
- IT : Département informatique (*Anglais des affaires*)
- OPS : Département opération (*DHL*)
- PDCA : Planifier, diriger, contrôler, agir (*Gestion des projets*)
- Qc : Quota mensuel pour les dépenses en cartouches d'encre en fonction du revenu mensuel (*utilisé uniquement dans ce document*)
- Qe : Quota mensuel pour les dépenses en papier à en-tête en fonction du revenu mensuel (*utilisé uniquement dans ce document*)
- Qf : Quota mensuel pour les dépenses en fournitures de bureau en fonction du revenu mensuel (*utilisé uniquement dans ce document*)
- Qr : Quota mensuel pour les dépenses en rames de papier en fonction du revenu mensuel (*utilisé uniquement dans ce document*)
- QQOQCP : Quoi, qui, où, quand, comment, pourquoi (*gestion des projets*)
- ROS : Retail Operating System (paiement par carte prépayée) (*DHL*)
- SWOT : Strengths, Weakness, Opportunities, Threats (*gestion des projets*)
- Δ c : Indicateur de contrôle des dépenses en cartouches d'encre (*utilisé uniquement dans ce document*)
- Δ e : Indicateur de contrôle des dépenses en papiers à en-tête (*utilisé uniquement dans ce document*)
- Δ f : Indicateur de contrôle des dépenses en fournitures de bureau (*utilisé uniquement dans ce document*)
- Δ r : Indicateur de contrôle des dépenses en rame de papiers (*utilisé uniquement dans ce document*)
- Δ t : Indicateur de contrôle des dépenses en principaux consommables de bureaux (*utilisé uniquement dans ce document*)

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
PRESENTATION GENERALE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	3
1. Objet de l'étude	3
2. La problématique	3
3. Les objectifs de l'étude	5
3.1. Objectif général.....	5
3.2. Objectifs spécifiques.....	5
4. Intérêt de l'étude	6
5. Délimitation du champ de l'étude.....	6
6. Méthodologie de l'étude	7
7. Plan de l'étude.....	8
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	9
CHAPITRE I : LE CADRE THEORIQUE.....	9
1. Définition d'un processus d'entreprise.....	9
2. La théorie de la fidélisation.....	10
3. Les différentes méthodes de résolution des problèmes et d'amélioration des processus... 10	
3.1. La méthode DMAIC et le six Sigma ou Lean six sigma.....	10
3.2. La balanced scorecards de Kaplan et Norton (1998).....	11
3.3. La méthode Programme d'Assurance Qualité (PAQ).....	12
3.4. Le cycle Plan, Do, Check, Act (PDCA).....	13
3.5. La méthode classique.....	14
4. Le « First Choice ».....	15
4.1. Initiative et projet.....	15
4.2. Le champion, project champions ou « First Choice champions »	16
4.3. La particularité de First choice.....	17
5. Présentation du modèle d'analyse et de la démarche : « First Choice »	18
CHAPITRE II : PRESENTATION DU CONTEXTE DE L'ETUDE.....	21

1.	Présentation de l'entreprise	21
2.	L'environnement interne de DHL Sénégal : Identification des axes d'amélioration	24
2.1.	Les opérations	24
2.2.	Le gateway	25
2.3.	Le service commercial	25
2.4.	Le service informatique	26
2.5.	Le service comptable et financier	27
2.6.	Les autres problèmes	27
3.	Identification des initiatives	29
3.1.	Les opérations	30
3.2.	Le gateway	30
3.3.	Le service commercial	31
3.4.	Le service informatique	32
3.5.	Le service comptable et financier	33
3.6.	Autres propositions	34
3.7.	Identification des initiatives : les problèmes non résolus ou partiellement résolus	35
4.	Evaluation des initiatives : facteurs explicatifs et expliqués	36
5.	Implémentation des initiatives : définition de l'initiative portant sur la gestion des approvisionnements	39
DEUXIEME PARTIE : CADRE OPERATIONNEL ET ANALYSE DES RESULTATS		42
CHAPITRE I : CONTEXTE ET CADRE DE L'ETUDE		42
1.	La mesure de l'impact de la gestion des approvisionnements	42
1.1.	L'impact sur nos clients et notre image	43
1.2.	L'impact sur l'entreprise et sa productivité (rentabilité)	44
1.3.	Le système d'approvisionnement de DHL	46
1.4.	La mesure des dépenses en fourniture	49
2.	Analyse du problème	56
CHAPITRE II : RESULTATS ET RECOMMANDATIONS		62
1.	Résultats, recommandations (innovation portant sur les analyses)	62
1.1.	L'informatisation du processus: Échange de données informatisé (EDI)	63

1.2. Maîtrise du prix d'achat (choix du mode de sélection du fournisseur).....	65
1.3. Indicateur de gestion des approvisionnements.....	66
1.4. Nouvelles mesures par département pour éviter les gaspillages	67
2. Les indicateurs de contrôle.....	68
3. Contrôle de l'amélioration globale.....	72
3.1. Contrôle de l'amélioration de la satisfaction client (interne et externe)	72
3.2. Contrôle de l'amélioration globale sur la rentabilité de l'entreprise.....	73
4. Forces et faiblesses du « First Choice »	75
4.1. Forces du « First Choice »	75
4.2. Faiblesse du « First Choice »	76
CONCLUSION.....	77

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

Dans ce monde, tout est projet, et nous avons tous besoin de méthodes de travail : voir, juger et agir ou encore analyser, planifier et contrôler. Ce que nous appelons la gestion de projet pourrait n'être qu'une collection de recettes variées adaptées à de multiples situations. Il est vrai que selon les métiers et les contextes, on qualifie de projets, des objets qui n'ont souvent rien en commun : la construction d'une usine, le lancement d'un nouveau produit, la conception d'un logiciel, des choix politiques ou sociaux... Pourtant, notre esprit cartésien retrouve des modèles théoriques et des méthodes d'organisation qui permettent d'utiliser des outils communs pour gérer ces projets. Les auteurs (Alain Asquin, Isabelle Barth et Thierry Picq) du livre « Ce que manager par projet veut dire » écrivent : Nos sociétés modernes sont devenues des "sociétés à projets". Les projets concernent autant les institutions (projet scolaire, projet d'établissement hospitalier, projet de loi, projet politique, projet de société...) que les individus, à tous les stades de la vie (du projet éducatif au projet de retraite, en passant par les projets professionnels, familiaux, existentiels...). Cette omniprésence du mode projet dans tous les aspects de l'activité humaine renvoie à une vision idéalisée de ce mode d'action. Le projet semble alors devenu un instrument qui donne l'espoir à l'homme de ne plus seulement subir les événements, mais de pouvoir maîtriser le cours de l'histoire et forger le futur à sa façon.

Ce sujet s'adresse à un secteur où les compétences du gestionnaire de projets sont sous-utilisées ou parfois même méconnues, c'est-à-dire les entreprises privées autres que les grands cabinets BTP ou de spécialistes en gestion des projets. Les projets d'entreprises privées ne visent pas le même objectif que les entreprises publiques ou les ONG. Les entreprises privées recherchent généralement le profit tandis que dans le public et les ONG, on agit dans le souci de satisfaire la population en offrant des services sociaux. Il est bien vrai que les entreprises privées intègrent de nouvelles dimensions dans leur stratégie telles que la responsabilité sociale ou le développement durable mais ces nouveaux concepts ne sont que des moyens supplémentaires pour gagner des parts de marché et renforcer leurs positions en améliorant leur image. Tournant notre regard vers le secteur privé, nous ouvrons notre esprit sur l'utilité du gestionnaire de projets et sa contribution dans une entreprise privée, nous tenterons de valoriser le métier de gestionnaire de projets en répondant à la question : « Pourquoi une entreprise privée devrait embaucher un gestionnaire de projets ? » Sans trop y réfléchir nous dirons qu'une entreprise recrute pour renforcer ses capacités et gagner de nouvelles

compétences de façons à garantir sa santé financière et sa pérennité. Rappelons ainsi que ce qui fait vivre l'entreprise, a toujours été le client, d'où la célèbre phrase : « le client est roi ». Et pour produire des biens et services de qualité pour le client, il faut optimiser les processus c'est-à-dire gérer au mieux l'ensemble des moyens et activités en interaction qui servent à transformer les intrants en extrants.

Par conséquent, l'évidence s'imposant à nous dans notre recherche est la mise en exergue de l'importance, pour une entreprise, du gestionnaire de projets capable de maîtriser des méthodes d'amélioration des processus de l'entreprise qui satisfont et fidélisent le client. Parmi toutes les méthodes existantes, nous nous intéresserons au « First choice » qui est une approche développée par DHL.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PRESENTATION GENERALE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

1. Objet de l'étude

L'objet de notre étude est la mesure de l'impact de la gestion de l'approvisionnement à l'aide de l'outil de gestion First Choice. Il entre dans une campagne d'optimisation de service mondiale développée par le groupe Deutsche Post DHL.

De nombreux concepts innovants ont été créés dans cette grande firme. Ils font appel aux compétences du gestionnaire de projets, First Choice en est l'un des plus remarquables. Il permet de pallier aux insuffisances des entreprises et d'améliorer continuellement les processus dans le souci de faire plus de bénéfices en satisfaisant davantage le client.

Ce concept a été initié dans le souci de changer fondamentalement et d'améliorer la façon de fonctionner de la firme en fournissant aux clients l'excellence de service à chacun de leurs envois, devenant ainsi (ou restant) le premier choix des personnes ayant besoin du meilleur dans le secteur de l'express. DHL s'attèle à rendre la vie des clients plus faciles et leur donner plus de temps pour se concentrer sur leur cœur de métier.

Cette idée révolutionnaire s'appuie sur des éléments de la gestion de projets pour développer une entreprise internationale et satisfaire le client en recherchant à chaque fois l'amélioration du niveau de la qualité des services offerts et la pérennité de l'entreprise.

2. La problématique

Entreprise privée internationale, DHL est au niveau mondial le plus grand fournisseur de services dans le domaine du transport express et de la logistique en desservant plus de 675.000 destinations dans le monde. Le réseau DHL relie près de 120.000 destinations dans plus de 220 pays et emploie plus de 250.000 personnes. DHL est la seule à proposer une gamme de services aussi diversifiée allant d'un service de coursier rapide aux solutions logistiques complètes sur terre, sur mer et dans l'air, aux quatre coins du monde.¹

La société se subdivise en trois groupes indépendants qui fournissent des prestations différentes :

- DHL Express : transport express

¹ Source : Journal interne DHL international, édition d'Avril 2011, p. 10

- DHL Global Forwarding et freight : fret aérien, maritime et terrestre
- DHL Supply chain : prestation de service dans le domaine de la logistique

L'entreprise mère crée des structures dans les pays selon la demande. Chacune des filiales de DHL implantées dans chaque pays disposent d'une autonomie financière mais avec obligation de rendre compte au bureau exécutif.

Parmi les pays où s'est implanté DHL, nous comptons le Sénégal où nous avons uniquement deux entreprises du groupe Deutsche Post DHL : DHL Express (plus connu et plus ancien) et DHL Global Forwarding (qui s'occupe des frets). Le cas sur lequel nous nous penchons est celui de DHL Express Sénégal.

Des problèmes permanents entachent l'image de DHL Sénégal et ralentissent sa production lui faisant perdre ainsi un nombre incalculable de clients. Le bien fondé de notre recherche lève le voile sur de nombreuses insatisfactions qui se précisent de la façon suivante : les failles dans le contrôle de paiement cash pour les envois et les dédouanements, les défaillances du système de gestion des achats et approvisionnements, les erreurs courantes lors des facturations, les dépenses en carburant élevées et les remboursements après les demandes d'importation. Au vue de tout cela, nous allons nous appesantir sur le cas des approvisionnements et tenter d'apporter à DHL Sénégal, non pas une solution miracle, mais plutôt des conseils et une nouvelle façon de procéder qui pourront être appliqués aux autres problèmes.

3. Les objectifs de l'étude

3.1. Objectif général

Ce mémoire est consacré à l'application d'un outil d'aide à la décision. Il rend compte de la situation actuelle dans l'environnement interne de DHL Sénégal, et permet de projeter les effets néfastes observés sur la satisfaction du client. L'étude consiste à découvrir les conditions de travail des employés, leur motivation, le cadre de travail et les irrégularités observées dans l'entreprise.

A travers cette recherche, nous mettons à jour avec un regard nouveau les problèmes de DHL Sénégal et proposons des solutions fondées sur nos connaissances théoriques, démontrant ainsi pour un cas spécifique les détails de notre méthode de travail et l'importance du gestionnaire de projet dans le monde des affaires.

3.2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de ce mémoire sont de :

- Faire une analyse critique de l'environnement de l'entreprise ;
- Enumérer les problèmes graves ;
- Décrire une méthodologie de résolution des problèmes en l'illustrant par un cas pratique ;
- Faire le lien entre la méthodologie et la gestion de la relation client en général et la fidélisation en particulier ;
- Décrire l'origine de cette méthodologie, ses forces et ses faiblesses ;
- Proposer aux entreprises privées africaines une solution efficace à leurs problèmes à travers la maîtrise de First Choice.

4. Intérêt de l'étude

L'étude présente trois intérêts : un intérêt pour nous, un intérêt pour l'entreprise et un intérêt pour les futurs mémoires.

Pour les gestionnaires de projet tel que nous, l'intérêt conduit ici à maîtriser l'implémentation d'une méthodologie d'amélioration des services au sein d'une entreprise, c'est-à-dire de mettre au cœur de chacune des décisions la satisfaction du client, de faire une analyse de l'environnement de l'entreprise, de définir les problèmes récurrents et de proposer des solutions tout en mettant en place des indicateurs permettant de contrôler l'efficacité des nouvelles procédures établies.

Pour DHL Sénégal et pour toute autre entreprise, notre étude servira à implanter cette méthodologie dans son fonctionnement en mettant au cœur de chacune de ces décisions la satisfaction du client. Cela permettra par la même occasion de faire une analyse de l'environnement de l'entreprise, de définir des problèmes récurrents que nous devons résoudre si nous voulons mieux servir le client, et de proposer des solutions tout en mettant en place des indicateurs permettant de contrôler l'efficacité de nos nouvelles procédures.

Pour les mémoires futures, l'intérêt consiste à proposer un cadre de référence théorique qui s'appuie sur First Choice qui est une nouvelle manière de mettre les compétences d'un gestionnaire de projet au profit d'une entreprise. Raisonner « First Choice » consiste ici à faire conjointement une collecte d'informations sur des préoccupations des clients, à analyser des problèmes et à mettre en place des projets (initiatives) pour résoudre durablement les problèmes et améliorer tous les processus.

5. Délimitation du champ de l'étude

Notre étude se cantonnera seulement aux perspectives qu'offrent le « First Choice » aux entreprises du secteur privé en général et à DHL Express Sénégal en particulier. De plus, nous ne nous attarderons pas sur la gestion des ressources humaines pour mettre en place les initiatives car l'un des objectifs ici sera de mobiliser le moins de ressources financières et humaines, de faire l'étude dans des délais relativement courts tout en apportant des informations fiables et d'excellents résultats. De ce fait, l'étude se limitera à la mesure de l'impact de la gestion des environnements.

6. Méthodologie de l'étude

En guise de rappel, l'étude que nous menons, mesure l'impact de la gestion des approvisionnements au sein de DHL Sénégal. La méthode utilisée précise la recherche documentaire, les observations notées et la durée de la recherche. Nous avons mené notre étude en nous appuyant sur différentes méthodes de collecte de données. Les données ont elles-mêmes été prélevées dans de nombreuses sources d'information (comptabilité, sales service et ressources humaine). La première approche utilisée pour évaluer l'environnement reposait sur nos observations faites sur le terrain pendant la période d'induction. Nous sommes basés sur une appréciation personnelle et sur quelques outils d'évaluation de l'environnement de l'entreprise (induction).

Pendant les 10 premiers jours ouvrés de février 2011, nous suivions le concept d'intégration en entreprise (appeler aussi l'induction qui est un concept propre à DHL, c'est une période de découverte pour s'imprégner des règles et valeurs de l'entreprise). Ainsi nous avons eu l'occasion d'échanger avec les responsables des différents départements et leurs agents. Le plan d'induction s'est déroulé comme suit :

- Jour 1-4 : Descente au département des opérations
- Jour 5-6 : Séjour au gateway
- Jour 7-8 : Séjour au département commercial
- Jour 9 : Séjour aux IT
- Jour 10 : Retour au département finance

La méthode d'analyse des données recueillies est la suivante :

Après l'étude de l'environnement, nous avons poursuivi nos recherches en analysant les comptes de l'entreprise (information obtenue à la comptabilité) afin de quantifier et mesurer l'ampleur de certains problèmes (exemple : pour les dépenses en carburant nous avons étudié les comptes de charges concernés). Puis nous avons mené des enquêtes auprès des employés et des clients pour confirmer et mieux apprécier les raisons de leurs insatisfactions afin de faire un lien de cause à effets entre nos carences et les sources de leurs mécontentements.

7. Plan de l'étude

Le mémoire se scinde en plusieurs parties. Le cadre théorique commence par la définition des concepts clés, la présentation des méthodologies d'amélioration des processus et de résolution des problèmes, et se termine par le choix du modèle d'analyse qu'est First Choice. Les autres étapes représentant le fond de l'étude, seront le contenu de notre cadre pratique. Par conséquent, nous présenterons d'abord les problèmes observés à DHL Sénégal proposant des solutions découlant d'une analyse sommaire. Ensuite, nous retiendrons les problèmes graves pour lesquels nous faisons appel à « First Choice », c'est-à-dire des problèmes récurrents qui freinent l'activité de l'entreprise et qui déteignent sur la qualité des services offerts aux clients. Par la suite, nous mettrons en place des projets (initiatives) pour résoudre un problème retenu pour notre étude. Et pour terminer, nous jugerons de l'impact, des forces et faiblesses de « First Choice » à DHL Sénégal afin de juger de sa pertinence pour cette entreprise. Et pour terminer, nous évoquerons les effets positifs de la technique que nous étudions afin de généraliser le besoin d'implanter d'autres initiatives ou des techniques similaires dans nos entreprises africaines.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CHAPITRE I : LE CADRE THEORIQUE

Avant tout, cette partie définit ce qu'est un processus, précise la théorie de la fidélisation et développe une revue des méthodologies d'amélioration des processus et de résolution des problèmes. Ainsi, présenterons-nous successivement, parmi les méthodologies, le DMAIC, le (Lean) Six Sigma, le tableau de bord prospectif, le programme d'assurance qualité (PAQ), le cycle PDCA, la méthode classique et le First Choice (pour lequel nous serons plus explicite).

1. Définition d'un processus d'entreprise

Le document *FD X 50-176* publié par l'AFNOR en Juin 2000 définit le **processus** comme étant la fourniture de produits et/ou services conformes aux attentes des clients. Ainsi, l'entreprise est modélisée comme un ensemble de processus permettant d'identifier les besoins des clients et de les transformer en un livrable : le produit ou le service.

Autrement dit, à partir de ces éléments, un processus peut se définir également comme suit une activité ou un ensemble d'activités qui utilise des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie possédant une valeur ajoutée.

L'identification et la formalisation des processus de l'entreprise consiste alors à repérer les différentes « chaînes d'activité » concourant à un objectif commun.

Toujours dans ce même document, on distingue trois familles de processus :

Les **processus de réalisation** correspondant à la réalisation du produit ou du service et correspondant ainsi à l'activité « métier » de l'organisation.

Les **processus de support** (appelés également *processus de soutien*) représentent une activité interne, généralement transversale, permettant d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Les processus de support sont généralement transparents pour le client (bénéficiaire). Il peut s'agir par exemple de la gestion financière, de la gestion des ressources humaines, la formation, etc.

Les **processus de management** (appelés parfois *processus de pilotage*) correspondent à la détermination d'une politique et d'une stratégie pour l'organisation et au pilotage des actions mises en œuvre pour atteindre ses objectifs.

2. La théorie de la fidélisation

Reichheld publie dans ses travaux empiriques (1996) que fidéliser pour une entreprise ou une organisation, c'est l'art de créer une relation durable avec sa clientèle. Selon lui la fidélisation contribue à entretenir un lien fort, un effet de loyauté qui consolide la position concurrentielle de celui qui offre un bien ou un service sur le marché et préserve à terme sa part de marché et sa rentabilité.

Sur des marchés de plus en plus saturés, où la situation concurrentielle se durcit, il apparaît que les coûts de prospection de nouveaux clients sont supérieurs aux coûts de conservation des clients actuels. Partant de cette hypothèse, un opérateur rationnel préfère investir pour conserver les clients qu'il a plutôt que de tenter de conquérir les clients servis par d'autres fournisseurs. Lesquels fournisseurs ne se laisseront pas faire et s'arrangeront pour conserver leurs clients et en particulier les meilleurs d'où la nécessité d'améliorer les processus et d'inventer différentes méthodes pour résoudre efficacement les problèmes des clients.

3. Les différentes méthodes de résolution des problèmes et d'amélioration des processus

3.1. La méthode DMAIC et le six Sigma ou Lean six sigma

La méthode Six Sigma a été créée en 1986 au sein des usines Motorola USA. Reprise avec succès par de grands groupes tel Général Electric, Six Sigma a mûri et évolué pour devenir une méthode globale de management et de développement stratégique. Désormais, les apports de la méthode 6 Sigma concernent autant les entreprises industrielles que les entreprises des services.

Dans la mesure du possible, la tendance actuelle envisage de plus en plus souvent le projet organisationnel en associant une démarche de Lean management à la méthode Six Sigma afin de cumuler les avantages combinés des deux approches. Cette étude est essentiellement destinée aux managers souhaitant disposer rapidement d'une connaissance suffisante afin d'être en mesure de juger à sa juste valeur de la pertinence de la méthode 6 Sigma. Six Sigma n'est plus seulement une application de la Maîtrise Statistique des Procédés. Six Sigma est une méthode de management globale plaçant la limitation drastique de la variabilité au centre des préoccupations. On relèvera en premier lieu parmi les gains les plus directs, la réduction de la non-qualité comme les rebuts, les reprises, les retouches. Six Sigma et le Lean management proposent des méthodes et outils se basant sur cinq étapes qui se contractent dans l'acronyme « DMAIC » : *Define, Measure, Analyse, Improve, Control* soit « Définir, mesurer, analyser, améliorer, contrôler » (Chaque étape possède des outils différents qui sont regroupés dans une

démarche cohérente) afin d'améliorer significativement la capacité des processus tout en réduisant les défauts. Le Six Sigma ou le Lean Six Sigma est la culture de la mesure. Six Sigma n'est pas une démarche visant une amélioration ponctuelle d'un point problématique. C'est une réforme de fond de l'ensemble de l'organisation et des mentalités.

Le Lean Six Sigma est une méthodologie rigoureuse en mode projet structurée qui doit être respectée à la lettre.

Les processus à améliorer doivent également faire l'objet d'une sélection sur des critères relatifs aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Le projet global d'implantation et du déploiement du lean six sigmas doit être structuré, en particulier par la mise en place de "Champions".

3.2. La balanced scorecards de Kaplan et Norton (1998)

Robert Kaplan et David Norton ont inventé le "tableau de bord prospectif", un outil de mesure de la performance via des critères financiers et non financiers aussi larges que la satisfaction client, la qualité ou la capacité à développer de nouveaux produits. Cet outil se base sur l'analyse de l'entreprise sous quatre angles :

- La clientèle : comment nos clients nous voient-ils ?
- Les processus internes : dans quels processus et dans quelles compétences sommes-nous excellents ?
- L'apprentissage organisationnel : pouvons-nous continuer à nous améliorer ?
- Les finances : comment nos actionnaires nous perçoivent-ils ?

Des objectifs répondant à un but ultime sont fixés selon ces quatre axes et les améliorations vont être enregistrées selon des indicateurs spécifiques à chaque entreprise. Un plan de suivi doit être élaboré pour comparer les résultats aux objectifs et mettre en place des actions pour corriger les écarts éventuels.

L'intérêt de cette méthode réside dans le fait qu'elle prend en compte des facteurs extra-financiers dans l'évaluation de la performance. Elle prône le maintien d'un équilibre entre les quatre perspectives et permet de dégager des liens de cause à effets entre les évolutions de chacune d'entre elles.

Cette approche a des limites, elle reste très pyramidale et est souvent transposée avec des outils de contrôle des équipes plus que de véritables instruments de mesure de la performance de l'entreprise dans sa globalité. Or, si le tableau de bord prospectif présente un grand intérêt pour fixer des orientations aux directions générales, sa déclinaison opérationnelle reste délicate.

3.3. La méthode Programme d'Assurance Qualité (PAQ)

En 1987, L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) cré la série des normes ISO 9000, dont le trio ISO 9001, 9002 et 9003. Ces trois normes étaient des exigences en matière **de système d'assurance qualité**. Dans la norme des définitions relatives à ce sujet (ISO 8402) se trouvait la notion de Plan ou programme d'assurance qualité.

Le problème au cœur des préoccupations ici est l'amélioration de la qualité en se basant sur l'étude des processus.

Le programme d'assurance qualité résout les problèmes suivant les 5 étapes ci-dessous :

- l'identification du processus :
 - o choix du processus en fonction des priorités de l'organisation ;
 - o constitution d'un groupe de travail représentant les différentes instances ;
 - o définition d'objectifs et d'un indicateur global du projet et identification d'acteurs (QOOQCP)
- description du processus :
 - o analyse critique du processus ciblé ;
 - o recherche et hiérarchisation des dysfonctionnements ;
- construction du nouveau processus :
 - o hiérarchisation des points à améliorer ;
 - o recherche de solutions (brainstorming) ;
 - o choix d'axes d'amélioration à faire valider par la direction ;
 - o construction du plan d'action (QOOQCP) ;
- suivi du processus :
 - o mise en place d'indicateurs de suivi et suivi régulier de ces indicateurs ;
 - o suivi de l'indicateur global ;
- amélioration du processus.

3.4. Le cycle Plan, Do, Check, Act (PDCA)

Le cycle PDCA ou roue de Deming. C'est une méthode créée par Walter A. mais développée par Edwards DEMING dans les années 50. Cette méthode permet d'exécuter un travail de manière efficace et rationnelle. Elle peut être utilisée à un niveau très global comme la conception du projet d'établissement ou de façon très ciblée comme la conduite d'une action d'amélioration.

Ce cycle se décompose en 4 étapes :

- Plan (planifier) : c'est-à-dire établir un plan, choisir le sujet, fixer des objectifs mesurables et choisir les méthodes pour les atteindre.
- Do (faire, diriger ou exécuter) : exécuter le plan, informer le personnel et le former si nécessaire et mettre en œuvre la méthode retenue.
- Check (vérifier, contrôler) : vérifier et évaluer les résultats obtenus.
- Act : engager une action corrective ou pérenniser les résultats obtenus. Si le travail n'est pas conforme aux règles, prendre des mesures correctives. En cas d'anomalies, chercher la cause et prendre des mesures pour éviter la réapparition. Puis améliorer les systèmes de travail.

Un nouveau cycle PDCA fera suite au précédent pour poursuivre l'amélioration du processus ou pour s'intéresser à un autre processus.

3.5. La méthode classique

La méthode appelée « méthode classique » est l'approche la plus répandue dans les écoles de gestion comme le CESAG. Elle s'applique en plusieurs étapes.

La première étape est l'identification des besoins qui passe par l'analyse de l'environnement et l'identification des acteurs. Pour se faire, l'on utilise des outils comme l'analyse SWOT qui est l'acronyme de Strengths, Weakness, Opportunities et Threats, soit en français : forces, faiblesses (de l'organisation), opportunités et menaces (de l'environnement).

Par la suite, en second lieu, grâce au QQQQCP on définit les ressources humaines, temporelles, matérielles, financières et la nature du besoin.

Une fois ces éléments connus, on fait un brainstorming pour trouver tous les problèmes liés à l'insatisfaction des besoins identifiés pour ensuite les hiérarchiser en définissant les liens de causes à effets entre ces différents problèmes cela de manière à pouvoir fixer des objectifs à atteindre dans notre arbre des objectifs.

Une fois toutes ces étapes franchies, on exécute le projet. Pour suivre et évaluer le projet on emploiera également des outils tels que le cadre logique.

La dernière phase de cette méthode est celle du contrôle où l'on établit nos indicateurs selon nos besoins.

Notons que pour cette méthode, nous établirons plusieurs check point de vérification (au début de l'exécution, à mi-parcours mais aussi à la fin) pour s'assurer de la conformité des actions menées avec ce qui avait été prévu et pour corriger les écarts.

Pour diagnostiquer et résoudre des problèmes en entreprise, les méthodes employant les outils de gestion de projets sont nombreuses. Celles citées plus haut sont les plus pertinentes et les plus proches de notre méthodologie First Choice.

Après avoir donné un aperçu de la diversité des outils de gestion des projets pour servir les entreprises, nous allons découvrir l'environnement sur lequel va porter notre étude et allons montrer comment fonctionne l'approche que nous avons choisie.

4. Le « First Choice »

Il peut s'apparenter à un programme. C'est un ensemble de projets opérationnels et distincts concourant à la réalisation d'un objectif global qui est ici la satisfaction des clients. Le gestionnaire de programme sera appelé ici le « First Choice champions ». Cette définition conviendrait assez bien au « First Choice », cependant c'est bien plus qu'un programme c'est une philosophie, un état d'esprit que doit s'approprier l'employé pour diagnostiquer, résoudre un problème et servir le client.

Il est indispensable dans cette partie de définir les concepts importants en rapport avec notre étude car avant de parler de « First Choice », nous devons comprendre les significations et les portées sémantiques des mots projets, initiatives et Champion, mieux comprendre ensuite pourquoi notre choix s'est porté sur cette méthode.

4.1. Initiative et projet

Étymologiquement, l'initiative selon le Larousse est l'action de proposer, d'organiser le premier quelque chose. Cependant, l'initiative dans notre contexte « First Choice » est un projet implanté dans une entreprise privée. GITTINGER (1985) conçoit le projet comme étant une activité pour laquelle on dépense de l'argent en prévision de rendement et qui semble logiquement se prêter, en tant que telle, à des actions de planification, de financement et d'exécution.

De son côté, la COMMISSION EUROPEENNE (2001) pense que « le projet est une série d'activités avec des objectifs précis, conçus pour produire des résultats spécifiques dans un délai donné ».

A la lumière de ces différentes définitions, on voit que la définition du concept projet implique toujours quatre mots clés qui sont : objectifs - activité - résultats - délais. Notons par ailleurs que le concept « projet » ne se résume pas uniquement au « projet de développement ».

4.2. Le champion, project champions ou « First Choice champions »

C'est un manager chargé des projets, appelé communément « champion ». Il a des responsabilités qui varient selon les idées de chacun.

Par exemple, l'université Lean 6 sigma, spécialisée en formation de gestionnaire de projet classe les gestionnaires de projet selon leur expérience et leur compétence. Ainsi, ils auront comme catégorie d'acteur de projet au niveau du management (par ordre décroissant : Commanditaire, Sponsor, Champion, Master Black Belt) et au niveau de l'expertise méthodologique (par ordre décroissant : Master Black Belt, Black Belt, Green Belt, Yellow Belt, White Belt).

Le Champion ici est celui qui définit / valide les projets de son secteur d'activité (Division, Département, Service...), alloue les ressources aux projets et en supervise la réalisation. Il participe aux revues de fin des phases du cycle DMAIC, en coordination avec les Chefs de Projets (Green et/ou Black Belts Lean Six Sigma). C'est un manager de niveau intermédiaire, ayant pouvoir d'allouer des ressources et de décider des priorités le cas échéant. Il peut aussi intervenir pour la résolution de conflits liés au déroulement des projets. Le Champion Lean Six Sigma s'assure que les conditions sont réunies pour que les projets se déroulent bien, et que les résultats soient transférés ensuite aux propriétaires/pilotes de processus concernés. Les qualités attendues d'un Champion sont "l'intelligence stratégique", le rôle dans la mise en place de la "culture Lean Six Sigma", la capacité de décision, la capacité à motiver, la capacité à dialoguer avec toutes les autres fonctions de l'entreprise concernées par le projet (Directeurs fonctionnels, Directeur ressources humaines, contrôle de gestion, etc.). Dans les petites et moyennes entreprises, le Champion Lean Six Sigma dirige le déploiement de la démarche Lean Six Sigma : programme d'amélioration, choix des projets, organisation des formations Lean Six Sigma, allocation des ressources et des budgets. Le Champion Lean Six Sigma est souvent le Directeur Excellence Opérationnelle, ou le Directeur d'Amélioration de la Performance, ou le Responsable Amélioration Continue, ou le Directeur Qualité.

4.3. La particularité de First choice

Le First Choice n'est pas la seule approche créée pour résoudre durablement les problèmes dans une entreprise. Comme nous l'avons vu plus haut, d'autres méthodes ont le même objectif mais ont des procédés et des solutions différents. Là où First Choice part de l'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise pour élucider les problèmes liées aux processus internes et à la satisfaction du client, d'autres méthodologies intégreront des procédures différentes, certaines seront très vagues et d'autres plus précises.

Il est bien vrai que cette méthodologie ait aiguisé notre curiosité parce qu'existant déjà à DHL International (mais pas à DHL Sénégal), nous avons voulu mieux la connaître. Cependant, la raison qui pousse à choisir le First Choice n'est pas la curiosité. Parmi toutes les méthodes citées, le First Choice est celle qui est retenue car elle a longuement été étudiée et éprouvée par les managers de DHL et elle a le mérite d'être une combinaison efficace des meilleurs méthodologies de résolution des problèmes et d'amélioration des processus. Cette méthodologie repose comme le Lean Six Sigma sur les notions de client, de processus, de mesure et fait appel à un cycle semblable au PDCA qui est le DMAIC (également utilisé par le lean six sigma) dans son implémentation. Elle prend en compte la recherche de la qualité comme le PAQ mais aussi la satisfaction du client, les processus internes, l'apprentissage organisationnel et les finances à l'image de la balanced scorecards. Observant de plus près son fonctionnement, nous constatons sa similarité avec cette manière de procéder si familière à ce qu'on nous apprend dans les écoles de gestion telles que le CESAG.

5. Présentation du modèle d'analyse et de la démarche : « First Choice »

First Choice n'est pas qu'un outil de fonctionnement par projet. C'est une philosophie qui met au cœur de ses préoccupations le client et contribue à l'amélioration de l'état d'esprit des employés afin que ceux-ci s'imprègnent des nouvelles valeurs créées et mettent en place des nouveaux modes de fonctionnement qu'apportent nos projets d'entreprise.

Au-delà de la philosophie First Choice, nous découvrons sa démarche et sa logique qui s'exécute en plusieurs étapes. Cette démarche est comparable à l'approche du Lean 6 sigma énoncé plus haut.

La première étape de notre démarche est l'analyse de l'environnement et l'identification des problèmes ou axes d'amélioration d'une façon générale. Dans le cadre de notre étude, cette phase a eu lieu pendant l'induction. C'est une période de découverte de tous les services et départements de l'entreprise. Cette étape ressemble beaucoup au point de départ de la théorie des contraintes d'E. Goldratt (1984) publié dans son best seller « le but », c'est-à-dire la recherche des goulots d'étranglement.

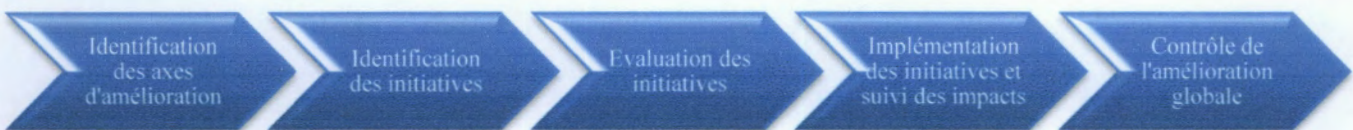
La deuxième phase est la définition des problèmes et des initiatives (projets First Choice à planifier et à exécuter). Nous identifions également à ce niveau des causes du manque de performance dans l'entreprise.

La troisième phase est celle de l'évaluation des initiatives. Nous priorisons les initiatives selon leurs importances et leurs pertinences.

La quatrième phase est l'implémentation des initiatives et le suivi des impacts. Nous lançons lors de cette phase les projets selon la méthode DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Innover-Améliorer et Contrôler). Nous décrivons l'implémentation des différentes initiatives par étapes DMAIC.

Pour finir nous suivons l'impact des projets dans leur ensemble lors du contrôle de l'amélioration globale. C'est la cinquième étape.

Les différentes étapes sont schématisées ci-dessous :



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pour illustrer cette démarche sur laquelle nous nous appuyons, voici ci-dessous le résumé des résultats de l'implantation d'une initiative menée par le First Choice champions de DHL Express France.

FIRST CHOICE
For our customers. Worldwide.



Zoom sur...

La réduction du nombre de factures renvoyées par la Poste

Initiative Champion : Yann Leconte

Le problème

- Chaque mois, de nombreuses factures nous sont renvoyées par La Poste (à cause, d'adresses erronées, des mauvais intitulés de société, etc.). Ces factures mal adressées nous reviennent au bout de plusieurs semaines, donnent lieu à des avoirs et des refacturations avec les bonnes informations

Les résultats

Cette phase n'est pas encore commencée

Les solutions

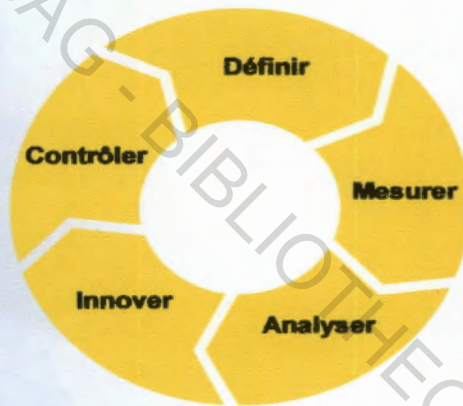
Cette phase n'est pas encore commencée

Ses causes profondes

- En cours d'analyse

Son ampleur

- En 2010, c'est environ 300 factures qui reviennent et génèrent 300 avoirs et refacturations



Présentation d'une initiative First Choice TD
Contact : anneceline.martel@dhl.com

Novembre 2010

CHAPITRE II : PRESENTATION DU CONTEXTE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, l'entreprise est présentée en même temps que la description des dysfonctionnements à l'aide du modèle d'analyse du First Choice.

1. Présentation de l'entreprise

DHL a vu le jour à l'initiative des fondateurs Dalsey, Hillblom et Lynn dont les initiales forment le nom DHL. Son activité débute en 1969 par un service de courrier entre San Francisco et Honolulu. En 1999, DHL achète la compagnie de transport maritime néerlandaise Van Gend & Loos EuroExpress et la fusionne avec ses activités existantes aux Pays-Bas. En 2001, la Deutsche Post World Net acquiert 51 % des actions de DHL et rachètera les 49 % restants un an plus tard. La nouvelle structure DHL regroupe désormais DHL et les entreprises Danzas et Securicor Omega Euro Express, que possédait la Deutsche Post.

La société est connue du grand public pour la distribution de pli ou petits colis, elle est présente aussi dans les activités de :

- commission de transport aérienne, 1^{er} rang mondial depuis 2009
- commission de transport maritime
- transport routier Européen
- logistique et entreposage

DHL Express est délocalisée un peu partout dans le monde. Ainsi, pour des raisons administratives, l'entreprise a réparti ses activités par régions, ainsi nous comptons la zone Afrique de l'ouest comportant le Sénégal (où nous faisons notre étude) et d'autre pays de la sous région. Le siège de cette zone est en Côte d'Ivoire, à Abidjan. DHL Sénégal est située à Dakar, plus précisément au point E sur la rue Léon Gontran Damas, rue F.

L'entreprise au Sénégal fonctionne elle-même avec plusieurs agences réparties dans différents endroits de la ville de Dakar et à l'intérieur du pays pour être plus proche de ces clients.

Parlant de DHL Sénégal, il faut préciser que le capital de cette société à responsabilité limitée (SARL) est de 5 millions de F.CFA. L'entreprise compte près de 90 employés et elle réalise un chiffre d'affaires d'environ 600 millions de F.CFA l'année.

DHL Express, à la différence de ces confrères du fret et de la prestation de service dans le domaine de la logistique, effectue des prestations de service dans la livraison de courrier.

Le nombre d'abonnés de cette entreprise s'élève à environ 500 clients, ce chiffre ne prend pas en compte les clients occasionnels appelés clients cash.

L'entreprise compte plusieurs services dans sa structure organisationnelle. A la tête de l'entreprise, le Directeur Général veille au bon fonctionnement de l'entreprise et il peut déléguer ses pouvoirs pour qu'en son absence l'entreprise fonctionne de façon autonome.

Le service des ressources humaines représente le plus petit service par l'effectif mais il n'est pas le moins important.

Nous avons aussi le service informatique. Il est dirigé par un directeur de service informatique. Il a sous ses ordres trois autres agents. Ces agents gèrent tout le réseau informatique de DHL Sénégal.

Nous noterons également la direction des opérations. Elle se charge du pick-up des colis et du suivi de ceux-ci.

Le cas le plus particulier dans cette entreprise est celui du Gateway qui est détaché de la direction générale de Fann à cause de ces activités. Ce département s'occupe du débarquement des colis de l'avion, du transit et des dédouanements.

Nous ne manquerons pas de citer le service commercial. Il est le plus proche des clients. Le dynamisme et le professionnalisme de ses agents reflètent l'image du travail fait à DHL. Ces agents se chargent des études de marchés, des ventes et des stratégies commerciales.

La direction financière et comptable est administrée par un DAF. Ce département est subdivisé en deux services : le service recouvrement et la comptabilité où nous avons fait notre stage.

Le service recouvrement se charge de l'après-vente pour les clients abonnés. Nous dénombrons dans cette structure cinq agents. Ils sont supervisés par un chef de service recouvrement. C'est l'un des organes les plus sensibles de l'entreprise. Son rôle est de trouver les voies et moyens pour amener les clients abonnés à solder la totalité des montants à leurs passifs dans leurs différents comptes DHL.

La comptabilité a pour mission de chiffrer et de refléter l'activité de l'entreprise en s'appuyant sur les outils comptables. Elle centralise toutes les informations comptables des agences de DHL au Sénégal, au Cap-Vert et en Guinée. Ce service, à la différence du service recouvrement veille à éviter toutes fraudes et toutes irrégularités en ce qui concerne les transactions des clients cash (client qui paie par chèque ou en liquidité) et des clients ROS (client qui paie par carte électronique DHL et qui alimente son compte en faisant des dépôts). La comptabilité est composée d'un chef comptable, de quatre comptables et d'un comptable-stagiaire.

En tant que stagiaire comptable nous avons exécuté les tâches suivantes :

- Contrôle des cash et des procédures de paiement ;
- Vérification des facturations des clients douane ;
- Etablissement des factures manuelles ;
- Assistance dans l'analyse des comptes clients, des comptes banques et des comptes de charges ;
- Etude sur les raisons de remboursement et l'augmentation des dépenses courantes ;

2. L'environnement interne de DHL Sénégal : Identification des axes d'amélioration



L'induction proposée aux stagiaires est sans aucun doute un excellent moyen pour eux de comprendre les objectifs de la structure, d'apprendre les valeurs de l'entreprise, de connaître l'importance du travail de chaque employé. On apprend lors de ce processus à respecter le travail des collègues et on découvre l'implication et les conséquences de chacun des actes qu'on posera lorsqu'on est affecté à un poste. Pendant deux semaines, nous avons pu rédiger un rapport descriptif des problèmes de l'entreprise et voir tous les aspects de l'entreprise dans leur ensemble afin d'en déceler les manquements par département que nous résumerons ci-dessous :

2.1. Les opérations

❖ Les coursiers

La communication entre les agents de Fann et les coursiers doit être améliorée afin de permettre des livraisons et des pick-up plus rapides. Nous relevons un autre problème que nous imputerons aux opérations en nous basant sur des hypothèses ; c'est celui des dépenses élevées en carburant.

❖ La direction des opérations (bureau et salle des opérations)

Le mobilier de bureau dans la salle des opérations semble vétuste et les machines (ordinateurs pour l'enregistrement des performances des coursiers ou encore celui utilisé pour la facturation) sont apparemment en fin de vie.

Nous nous sommes interrogés sur l'intimité du bureau du directeur, des ops car de son bureau qui servent de voie de déviation pour éviter la porte électronique (menant du couloir proche du service recouvrement vers les ops).

2.2. Le gateway

Autour du gateway subsiste des eaux stagnantes et de la broussaille qui attirent facilement les moustiques, ou des serpents,... Les agents étant en contact avec des colis venant du monde entier, doivent être sensibilisés sur les mesures d'hygiène (Exemple : se laver les mains avant de manger,...). Les documents et informations reçus des agents de cette station présentent souvent des erreurs ce qui causent parfois du tort à nos clients ou occasionnent des pertes d'informations. En outre, les dépenses courantes dans ce service sont difficilement contrôlables d'autant plus que certaines charges sont partagées avec les agents de DHL Global Forwarding et les douaniers.

2.3. Le service commercial

❖ Le service client

• Le front office

En contact direct et permanent avec la clientèle, les agents du front office devraient avoir une sécurité plus renforcée au vu de l'insécurité grandissante dans la ville de Dakar.

• Le back office

Le personnel de DHL travaillant dans ce service est confronté à des nuisances sonores élevées. Ce bruit est causé par les imprimantes en marche, l'émission ou la réception de fax, les appels téléphoniques, les discussions à voix haute, la fermeture des portes, d'armoires, de

tiroirs, d'aller et venues des gens. La liste n'est pas exhaustive. Le bruit émanant des activités dans les bureaux peut provoquer des stress physiologiques tels que : palpitations cardiaques, maux de tête, acouphènes. Le bruit peut même occasionner des états d'humeurs très variables d'un individu à l'autre : difficulté de concentration, agressivité, angoisse, baisse de performance.

❖ Le sale's service

Un fait marquant a été relevé à ce niveau. Il s'agit du départ de certains commerciaux qui sont facilement débauchés par d'autres entreprises.

Nous avons été impressionnés par le système d'évaluation des performances des commerciaux car il rend ceux-ci compétitifs et soucieux de faire de bons résultats. Cependant, nous mettrons à mal leur créativité. Du fait de sa position de leader sur le marché sénégalais, l'entreprise semble avoir choisi une stratégie marketing qui peut orienter vers la publicité. L'entreprise ne devrait pas être emportée par une inertie l'empêchant de s'adapter aux changements. Les agents du « sales », pour acquérir de nouveaux clients ont une approche à aller vers le client pour se faire connaître en négligeant l'importance de les faire venir vers DHL grâce à une bonne politique de communication. La conséquence de cette politique est la réduction du champ d'investigation de clients potentiels.

Nous pouvons aussi évoquer la faible rentabilité du projet domestique uniquement déployé pour la COTECNA. Ce service pourrait semble-t-il offrir des perspectives plus grandes.

2.4. Le service informatique

Ce service s'occupe de la maintenance des machines. Par conséquent, il ne sera pas étonnant de retrouver des appareils (scanners, imprimantes, claviers d'ordinateurs, ...) stocker en ces lieux. Cependant, nous viendrons à nous demander si ces appareils ne peuvent pas être réutilisés.

Les logiciels employés par certains départements (les commerciaux et comptables par exemple) diversifiés rendant parfois fastidieux l'exploitation de ces logiciels pour un nouvel employé. Un autre problème est que l'affichage à l'écran de l'ordinateur (sur le bureau) de chaque employé est surchargé d'icônes. Cela peut provoquer des pertes de temps pour trouver les raccourcis sur le bureau et accéder aux logiciels.

Le faible débit du réseau est certes un problème connu du service mais nous ne nous garderons pas d'en parler à cause de son importance. Nous rappelons aussi l'urgence de remplacer le logiciel ROS qui devra être exploité par DHL dans les autres pays. Le système de sauvegarde n'est pas à 100% fonctionnel causant ainsi des pertes d'informations d'environ 15% selon les agents des IT. En outre, le logiciel easy-ship, de par son importance, doit susciter une attention particulière car son dysfonctionnement causera la paralysie de l'activité de l'entreprise.

2.5. Le service comptable et financier

Un besoin se fait sentir, c'est celui de formaliser pour chacun des employés de ce département, l'ensemble des procédures et tâches à accomplir. Nous constatons que lorsqu'un comptable est absent, ses collègues se partagent son travail. Mais il pourrait arriver qu'ils oublient de faire certaines tâches ou qu'ils en fassent trop (par exemple exécuter des tâches non prioritaires pour le reporting).

Par ailleurs, d'autres problèmes subsistent dans ce département. Le contrôle des paiements cash pour les envois et les dédouanements effectués connaît quelques failles qui révèlent des risques de détournement. Suite à une brève analyse des comptes de charges. Nous avons constaté des dépenses élevées inexplicables pour les approvisionnements. Nous enregistrerons également à la comptabilité des plaintes des clients sur les facturations (délai de livraison des factures trop longues ; erreurs sur les factures...).

2.6. Les autres problèmes

❖ Les problèmes d'hygiène

La santé du personnel et l'ergonomie sont des éléments indispensables pour la productivité des employés comme le démontre les recherches d'Elton Mayo à la Western Electric de 1927 à 1932 qui avance que l'ajout de certains avantages parmi lesquels on compte l'environnement de travail et le climat psychologique accroissent la productivité des employés. Les toilettes dégagent parfois une mauvaise odeur (problème d'aération) et les cuvettes des toilettes sont souvent abîmées. Toujours dans les toilettes, le sol est parfois trempé. Des mesures doivent être prises pour sensibiliser les employés sur la propreté sur le lieu de travail.

❖ Entretien et maintenance

Sur les murs de l'entreprise, sont accrochés des montres qui ne marchent pas ou dont l'heure diffère d'une horloge à l'autre. Cela pourrait donner une mauvaise image de l'entreprise, du sérieux et de la responsabilité des employés. Des machines qui ne sont plus en état de fonctionner sont conservées dans les services (exemple : imprimante aux opérations, ou encore aux Customer service (back office),...). D'autres appareils indispensables aux agents de l'entreprise sont en mauvais état, à cause de leur vétusté. Pour ces appareils, il n'est plus vraiment question d'assurer une maintenance régulière mais il s'agira plutôt de penser à les remplacer.

Par ailleurs, les serrures des portes se démontent facilement et en saison pluvieuse l'eau s'infiltré au niveau du plafond et dans la salle des archives. Nous noterons aussi le désordre qui règne dans la salle des archives.

❖ Les démarches de remboursement pour les produits Impex

Ce n'est pas un problème qui puisse être imputé à un département en particulier, c'est un constat fait au niveau du back office et de la comptabilité. Beaucoup de clients, après une demande d'importation d'un colis, reviennent demander à se faire rembourser. Nous nous poserons donc des questions sur l'ampleur du problème, ses causes, les règles mises en place pour ce genre de cas et la manière d'y remédier.

3. Identification des initiatives



Nos propositions sont faites selon le plan suivi pour lister les problèmes, c'est-à-dire que nous proposerons des solutions en fonction des problèmes rencontrés dans chaque département. Une fois cela fait, nous ferons une brève analyse pour faire ressortir les problèmes dont les solutions ne peuvent être trouvées que grâce à une étude approfondie que nous mènerons tout au long de notre travail selon la méthodologie First Choice.

En clair, identifier les initiatives revient à :

- ✓ suggérer d'abord des solutions aux problèmes découverts qui sont peu complexes et dont une intervention imminente sans autres formes d'études permettra leur élimination;
- ✓ sélectionner les problèmes moins évidents à résoudre nécessitant une étude plus approfondie dont la récurrence est significative et révélant un caractère urgent à cause du manque à gagner de l'entreprise découlant de l'insatisfaction des clients.

3.1. Les opérations

❖ Les coursiers

Le problème de communication se pose car le budget pour les appels des coursiers ne s'élève qu'à 10.000 Fcfa. Cela n'est pas suffisant pour appeler les agents de Fann pour se renseigner sur les pick-up à faire et les adresses erronées et pour appeler directement les clients qui ont besoin urgemment que leurs plis soient récupérés. Nous rappellerons que le montant de la redevance pour les radios s'élevait à 15.000 Fcfa alors qu'elles fonctionnaient très mal. Nous proposons d'augmenter ce budget.

Quant au problème concernant les dépenses en carburant, il proviendrait à priori de l'augmentation du prix du carburant car la consommation des véhicules et des groupes électrogènes même s'ils sont vieillissants ne changent pas beaucoup. De telles hypothèses ne pourraient être vérifiées si cette catégorie de charges n'est pas étudiée plus en détail.

❖ La direction des opérations (bureau et salle des opérations)

Le mobilier de bureau subit un traitement particulier de la part des coursiers dans la salle des opérations car ces derniers ont tendance à poser des colis lourds sur les tables ou les chaises. Il faut par conséquent remplacer très souvent le mobilier abimé ou alors trouver de l'espace pour mettre à leur disposition une table où poser leurs colis (l'inconvénient est que cette table réduira la surface de stockage).

3.2. Le gateway

Il faut indispensablement faire un ratissage autour du gateway et faire appel à des experts pour éloigner les bestioles et assainir les lieux. De plus, une personne au Gateway devra veiller au respect des mesures d'hygiène et aussi s'assurer que le travail fait par les agents est fait consciencieusement ou que les tâches sont correctement réparties entre les différents agents de façon à ce qu'ils ne soient pas débordés de travail. Cette même personne devra s'assurer que les ressources de ce département sont employées à usage professionnel et sans gaspillage.

3.3. Le service commercial

❖ Le service client

- Le front office

Pour assurer la sécurité des employés dans ce bureau un vigile supplémentaire serait le bienvenu. La porte électronique n'est pas une mesure de sécurité suffisante car elle est ouverte à tout le monde.

- Le back office

Certains comportements humains sont à revoir pour diminuer le bruit en entreprise. La mise en place d'un code de savoir-être sur le lieu de travail pourrait être nécessaire :

- ✓ parler à voix basse ;
- ✓ mettre son téléphone mobile personnel sur vibreur ;
- ✓ diminuer les comportements bruyants tel que claquer la porte ;
- ✓ fermer violemment le bac de la photocopieuse, tapoter son stylo contre le plateau du bureau...etc.

D'autres mesures pour réduire de quelques décibels le bruit peuvent être appliquées, il s'agira de :

- ✓ réduire si possible le volume du bruit fait par les ordinateurs ;
- ✓ assurer régulièrement la maintenance du climatiseur ou le changer s'il devient trop bruyant ;
- ✓ réaménager les bureaux en déplaçant les équipements émetteurs de sons contre un mur plein ou un coin ;
- ✓ aménagez des cloisons acoustiques entre les postes de travail ;

❖ Le sale's service

L'une des difficultés est d'identifier les meilleurs commerciaux. Mais grâce aux systèmes d'évaluation des performances des employés, c'est un problème résolu. Un autre problème sera de fidéliser les meilleurs éléments. Par conséquent, l'entreprise doit bien connaître les

facteurs de motivation des commerciaux. Les sondages ou les groupes de discussion permettent aux employeurs de mieux cerner les différents besoins des intéressés.

Les stratégies visant la fidélisation des employés en tête de peloton sont généralement le recours à divers moyens dont la plupart ne sont pas financiers. Les trois principales stratégies pratiquées par les employeurs sont la promotion, les possibilités de formation et de perfectionnement et les mandats enrichis ou les projets spéciaux. Cela a un coût mais une personne compétente vous rapportera plus que ce que vous aurez dépensé. Le rapport rétribution-contribution sera largement en faveur de l'entreprise.

Les facteurs clés de succès internes et externes de l'entreprise ont été clairement identifiés et les mêmes valeurs sont partagées par tous les employés de l'entreprise. Par contre nous ferons remarquer que l'entreprise doit constamment s'adapter à son environnement externe et parfois changer radicalement de politique stratégique notamment sur le plan commercial. Nous réalisons à quel point il est important de communiquer en interne mais surtout en externe. Nous proposons donc aux responsables de ce département d'entrevoir la possibilité d'accroître l'effort fourni en matière de publicité sans pour autant augmenter considérablement le budget prévu à cet effet en prenant des mesures telles que :

- ✓ la publicité : distribution de casquette ou t-shirt à l'effigie de DHL aux démunis et mendiants postés aux abords des routes (comme le fait Orange) ;
- ✓ des actions au nom de la responsabilité sociale de l'entreprise pour attirer ou fidéliser des clients comme Amnesty international ;
- ✓ Des tarifs spéciaux pour les étudiants : cette mesure implique la prise en compte de prévision sur un seuil de rentabilité basée sur les délais de récupération des dépenses et investissements plutôt que de se baser uniquement sur le seuil de rentabilité par pli (qui est perçu comme le prix de revient en dessous duquel on ne doit pas vendre).

3.4. Le service informatique

Vu les rebuts de machines qui traînent dans ce service (et sur la terrasse) et dans les autres départements (exemple : radios des ops, imprimantes, scanners,...) nous évoquerons la possibilité de réparer et vendre les appareils qui sont plus tout neuf mais qui peuvent encore servir.

Les informaticiens de DHL pourraient résoudre les problèmes posés par le nombre important de logiciel en créant une tablette (exemple : le call qualification) qui s'affiche à l'écran de l'ordinateur et qui regroupe uniquement des raccourcis pour les logiciels utiles à l'employé.

Le débit de connexion est un problème en parti résolu par la migration du réseau local vers le réseau international. Cependant pour que cette migration soit mieux contrôlée, les agents des IT doivent tenir un tableau de bord avec des indicateurs sur l'avancement des travaux échelonné de date pour chacune des étapes de réalisation. Ce tableau facilitera le suivi et l'évaluation des travaux et permettra aux tops managers d'avoir un œil sur l'exécution des travaux afin de s'assurer que le nouveau système sera livré dans les délais fixés. D'autres outils de planification devront, si possible, être élaborés pour le projet de remplacement du logiciel ROS et pour l'amélioration du back up (système de sauvegarde). De tels outils de planification s'ils existent, devraient également servir à prévenir les bugs du « easy-ship ». Par ailleurs, les agents des IT doivent informer les employés utilisant ce logiciel sur la nécessité de réagir promptement quand ils constatent une faille du système.

3.5. Le service comptable et financier

Nous relèverons dans ce service certains points majeurs, parmi ceux-ci nous évoquerons la nécessité d'un cahier de charges pour chaque comptable. L'objectif visé par l'établissement de ce document est de mieux distinguer les tâches de chacun (pour ne pas que l'un empiète sur le travail de l'autre), de permettre un partage des connaissances en vu de combler plus efficacement le vide causer par l'absence d'un d'entre eux. Ce document favorisera la délégation rapide et simple des tâches aux stagiaires. De plus, le cahier de charges sera un excellent support pour évaluer les performances de ces agents et ainsi faciliter en interne le contrôle des procédures et l'amélioration de celles-ci.

3.6. Autres propositions

❖ Mesure d'hygiènes

Les toilettes doivent être mieux entretenues et les cuvettes doivent être réparées. Afin d'éliminer les eaux stagnantes et la broussaille autour du Gateway, nous proposons alors de ne pas attendre un événement comme la journée du volontaire de DHL pour mettre à profit le sens civique de nos employés.

❖ Gestion de certains clients importants et à risque

Les clients que nous avons identifiés sont l'ASECNA qui est sans aucun doute le plus important, et les entreprises qui ont des procédures de décaissement lentes et qui pourraient poser préjudices à l'entreprise en ce qui concerne le recouvrement des créances. Une veille active de l'environnement est nécessaire pour bien gérer ces entreprises à risques qui sont en pleine réorganisation à cause du changement de direction ou pour d'autres raisons. Les commerciaux doivent négocier une augmentation ou une régularisation des envois et un règlement régulier des créances.

❖ La création d'un département ou d'un poste de chargé des services généraux (assistant(e) DRH)

Afin de pallier à certaines difficultés notamment celles liées à l'organisation des techniciens de surface, du jardinier, des laveurs de voiture, du restaurant et d'autres prestataires, il serait intéressant de mettre en place un poste supplémentaire d'associé de DRH pour suppléer et assister la DRH et l'assistante du DG. Cet individu, aura pour but de veiller à ce que les archives soit mieux ranger, et il pourrait gérer les stocks de fournitures. On lui délèguera les approvisionnements afin d'éviter les ruptures de stocks et les longues attentes causer par les délais de livraisons des fournisseurs. La création de ce poste impliquera des changements dans le processus d'achat et de nouvelles procédures de contrôle que devra instaurer le chargé du contrôle interne. Cet employé pourrait s'occuper, non seulement de l'approvisionnement, mais aussi de la vente des immobilisations complètement amorties.

3.7. Identification des initiatives : les problèmes non résolus ou partiellement résolus

Ce paragraphe est le lieu de citer les problèmes graves et récurrents que nous avons observés pour lesquels une étude plus poussée et des actions drastiques seraient nécessaires afin d'éradiquer les maux. Directement ou indirectement, ces problèmes ont un impact sur nos clients et notre entreprise. Nous avons alors besoin de faire appel à notre méthodologie « First Choice » pour nos recherches et pour la mise en place des solutions. Ces problèmes sont :

- les anomalies récurrentes lors du contrôle de paiement cash pour les envois et les dédouanements ;
- les défaillances du système de gestion des achats et approvisionnements ;
- les erreurs courantes lors des facturations manuelles (données erronées, montant ou référence délais de livraison des factures longues...) ;
- les dépenses en carburant élevées ;
- les demandes de remboursement après les demandes d'importation.

Notre travail ayant pour objet de démontrer le fonctionnement et la pertinence de cette méthodologie de résolution des problèmes par des projets d'entreprise, nous ne pouvons être exhaustifs car nous faisons face également à une contrainte de temps pour mener chaque étude, nous concentrerons nos efforts sur un problème qu'est :

- les défaillances du système d'approvisionnement.

4. Evaluation des initiatives : facteurs explicatifs et expliqués



L'évaluation des initiatives ne doit pas être confondue à la mesure du problème, cette phase consiste à définir les dimensions de l'étude que nous allons mener dans son cadre « First Choice », c'est-à-dire à déterminer les liens de cause à effet (le lien entre facteur expliqué et facteur explicatif) pour les facteurs prépondérants et récurrents dans l'approche que nous allons utiliser. Nous ne ferons pas un arbre des problèmes mais nous traduirons en une fonction mathématique le fonctionnement de « First Choice » dans l'exécution de chaque initiative.

En effet, le « First Choice » met au cœur des préoccupations de l'entreprise les clients. Dans de telles circonstances, il va de soi que les facteurs expliqués seront d'abord et avant tout le client et l'image qu'il a de nous, puis la rentabilité de l'entreprise.

Partant de ce qui était dit à la page précédente, la corrélation qui existe donc entre les facteurs expliqués et leurs facteurs explicatifs peut se traduire de façon générale comme suit :

Facteurs expliqués	Facteurs explicatifs
Satisfaction du client (image de l'entreprise auprès du client)	<p>Selon le modèle de Kano, la satisfaction client et la perception que le client a de l'entreprise dépend, selon le produit ou le service, de l'un des 3 facteurs suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les attentes "de base", quasiment toujours implicites et dont le contentement n'apporte pas de satisfaction particulière. A l'inverse, ne pas répondre à ces attentes génère immédiatement une forte insatisfaction. • Les attentes dont la réponse apporte une satisfaction qui croît en proportion de l'avantage. Exemple : le nombre de kilomètres parcourus avec la même quantité de carburant. • Les attentes qui amènent une satisfaction du type "heureuse surprise", correspondant à des besoins émergents ou latents, pas vraiment exprimés voire même inconscients.
Rentabilité (compétitivité de l'entreprise)	<ul style="list-style-type: none"> • Le capital humain (client interne ou employé) est la donnée essentielle dans des métiers où la relation client est la dimension majeure. • Le capital innovation se caractérise par la capacité d'une entreprise de service à fournir de nouvelles prestations et à être à l'origine de nouveaux concepts. • Le capital organisation exprime la possibilité d'une entreprise de services à s'adapter en permanence aux aléas du marché, à ses secousses et à ses besoins. • Le capital client (expliqué lui-même par la satisfaction client) illustre l'attrance qu'exerce une entreprise de services dans le fait d'attirer vers elles les clients les plus stratégiques au plan régional, national et mondial. • Le capital apporteur de fonds est le reflet de la fidélité et de la confiance qu'accordent ceux qui accompagnent l'entreprise dans le financement de sa stratégie. • Le prix du bien produit par l'entreprise. • Le prix des biens concurrents.

Définissons nos variables, soit :

- L : le capital humain ;
- A : le capital innovation ou avancée technologique ;
- O : le capital organisationnel ;
- G : le capital client ;
- K : le capital apporteur de fond ;
- Pa : le prix du bien produit ;
- Py : le prix de la concurrence ;
- a, b, c, d, e, f et g : des coefficients multiplicateurs compris entre 0 inclus et 1 inclus, chacun exprimant le poids du facteur explicatif qu'il multiplie dans la fonction principale.

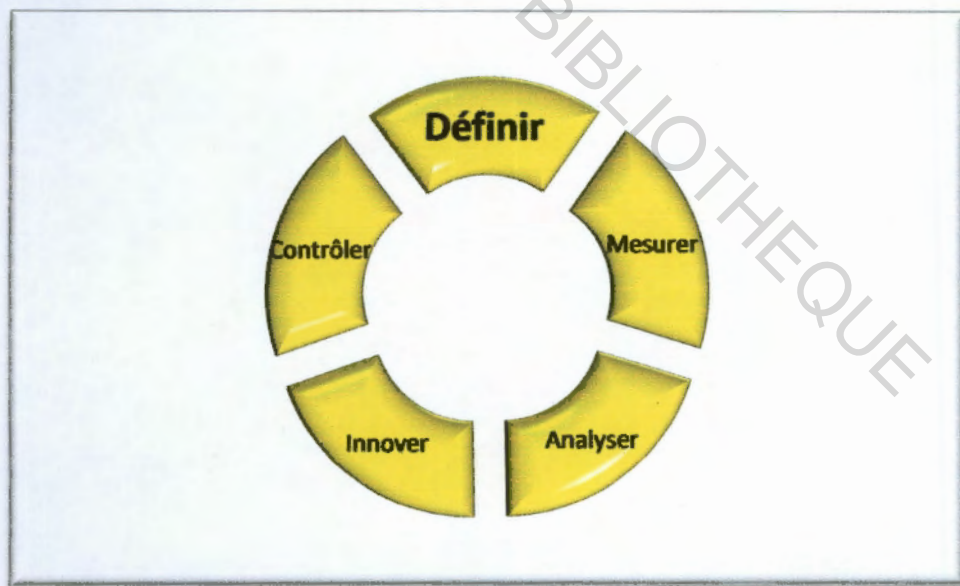
Hypothèse : supposons que la rentabilité est une fonction linéaire bien que cette fonction puisse admettre une tout autre forme.

En nous appuyant sur nos hypothèses, lorsqu'on étudie plus en détail ces relations, on en arrive à une autre conclusion. Le « First Choice » apparaît comme étant la « fonction englobante » : $f(x) = aL + bK + cA + dO + ePa + fPy + gT + G(x)$, qui nous permet de faire une projection ou une translation avec la rentabilité (compétitivité ou pérenité) de l'entreprise en partant de nos actions (variables « x ») et d'un ensemble d'éléments de notre environnement (variables ou facteurs explicatifs : « L », « K », « A », « O », « Pa », « Py », et « CT ») combinée à une autre fonction imbriquée $g(x)$ qui traduit l'impact de nos actions (variable « x ») sur la satisfaction client.

5. Implémentation des initiatives : définition de l'initiative portant sur la gestion des approvisionnements



Suite à l'évaluation de l'initiative, nous entrons de plein pied dans l'implémentation du projet qui s'appuie sur la méthode DMAIC. Nous commencerons donc par la phase de définition du problème.



Dans un environnement économique de plus en plus compétitif, les achats contribuent de façon décisive à la performance de l'entreprise. La fonction Achat joue désormais un rôle stratégique de premier plan entraînant la nécessité de toujours trouver des sources d'approvisionnement meilleures.

Depuis Juin 2011, conscient de l'importance stratégique de ce secteur qui contribue pour une large part à sa compétitivité, la Direction Générale de DHL Express Sénégal a décidé de centraliser sa fonction achats.

Dans le souci d'offrir des meilleurs services à nos clients et de satisfaire entièrement leur besoin. DHL Express Sénégal se penche sur le problème d'achats et de gestion des intrants, en particulier les consommables pour le personnel administratif (et non pour les opérations dont les intrants les plus importants sont le carburant, les packages pour colis,...).

Notre étude allant du mois de janvier à Juin 2011 (6 mois) aura pour objet de donner des solutions pour fidéliser d'avantage la clientèle, accroître le résultat de l'entreprise en réduisant les charges et maîtriser les charges liées aux achats.

Nous faisons d'abord l'état des lieux pour décrire la situation actuelle. Ainsi nous relatons les faits et décrivons les concours de circonstances qui nous ont amené à faire cette étude. Dans cette logique nous présenterons le processus de déterminations des informations qui ont conduit à présenter un bilan alarmant sur la gestion des approvisionnements et la gestion des ressources matérielles stockables.

Les chiffres concernant les dépenses globales pour les produits consommés par départements et le budget prévisionnel pour ces charges ont été pris auprès de la comptabilité.

Les renseignements sur les fournisseurs (délais de livraison, prix, ...) ont été extraits des archives de l'assistante de direction.

Les informations sur les sources de gaspillages et les besoins des clients internes et externes de l'entreprise sont le résultat d'enquêtes menées auprès des clients et de recherches documentaires.

Notre rapport portera sur les six premiers mois de l'année 2011.

Pour parvenir à l'analyse des informations obtenues, il a fallu une série de processus d'extraction d'information afin de produire un savoir à analyser. Nous avons donc procédé à une série de calcul sur le tableau récapitulatif des comptes de charges 604 (voir modèle tableau en annexe 1).

De cette série de calculs, nous avons déterminé mensuellement le poids des charges des fournitures stockables (charges du compte 604) par rapport aux charges globales (voir tableau en annexe 2). Nous avons également mis en exergue les dépenses mensuelles par consommables de bureau (voir tableau en annexe 3), les dépenses mensuelles pour les consommables de bureau les plus consommées par mois et par départements (voir tableau en annexe 4).

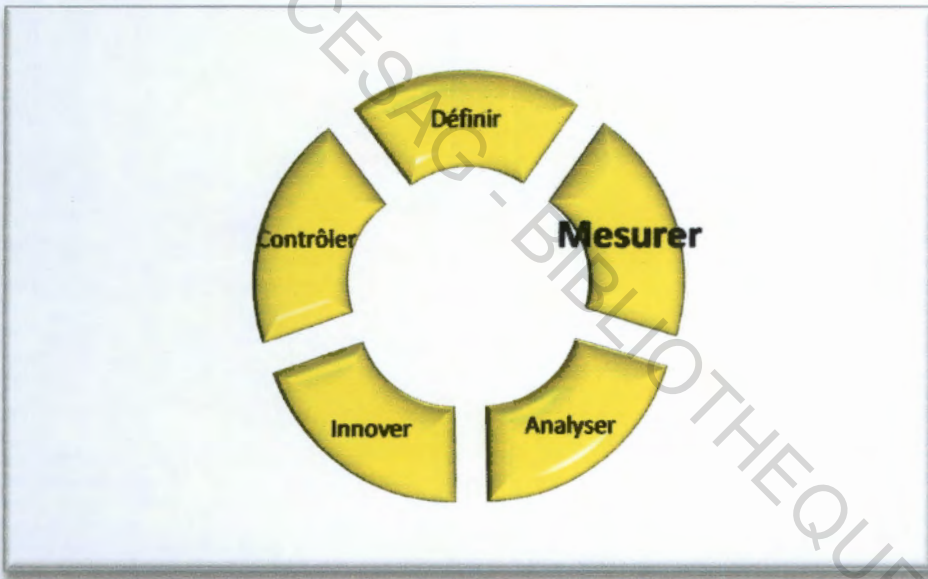
CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE OPERATIONNEL ET ANALYSE DES RESULTATS

CHAPITRE I : CONTEXTE ET CADRE DE L'ETUDE

1. La mesure de l'impact de la gestion des approvisionnements

Dans cette deuxième partie, la recherche analyse les résultats de la mesure des impacts de la gestion des approvisionnements.



L'analyse des résultats précise l'ampleur de chacun de ces problèmes sur nos clients et sur l'entreprise et cela nous situera sur leur origine. Pour se faire, dans un premier temps, il est indispensable de dire en quoi ces facteurs influencent :

- la satisfaction de nos clients ;
- la rentabilité de l'entreprise.

Par la suite, de façons générales, les informations obtenues nous permettent d'avancer que les problèmes récurrents que nous rencontrons, proviennent des :

- dépenses pour fournitures de bureau et autres matériels de travail élevées ;

- procédures administratives d'approvisionnement en fournitures longues.

Nous pourrions donc dans cette partie en mesurer l'impact.

1.1. L'impact sur nos clients et notre image

Comme le réclame la méthodologie du « First Choice », nous nous penchons désormais sur l'aspect négatif qu'il a sur nos clients car rappelons le, ce procédé met en premier plan les consommateurs des services de DHL.

La satisfaction-client liée à la gestion des approvisionnements est considérée comme une attente "de base", c'est-à-dire qu'elle est quasiment toujours implicite et le contentement n'apporte pas de satisfaction particulière. A l'inverse, ne pas répondre à cette attente génère immédiatement une forte insatisfaction

Une mauvaise gestion de nos approvisionnements aura pour effet de ternir l'image de l'entreprise auprès de ces clients. Nous prendrons pour exemple l'effet négatif d'une rupture de stocks de papier-à en-têtes ou de cartouches d'encre pour l'imprimante du service comptable lorsqu'un client attend sa facture manuelle. Bien que ne faisant pas partie de notre rapport, parce que n'étant pas une fourniture de bureau, une rupture de stocks d'emballages (carton, flyers, ...) serait un meilleur exemple pour illustrer nos dires car cela provoquera des retards de livraisons si une solution urgente n'est pas trouvée pour un colis devant être emballé avant d'être expédié.

De façon général, la rupture de stocks a un double impact sur l'image et la clientèle de l'entreprise. Lorsqu'une société connaît une situation de rupture de stocks, le problème inhérent qu'elle doit savoir gérer le plus rapidement possible est la satisfaction de sa clientèle. En effet, le client n'ayant pas été livré dans les temps aura dès lors, consciemment ou inconsciemment, une mauvaise impression sur les qualités commerciales de la société.

Les répercussions indirectes de cette déception peuvent être relativement importantes. C'est essentiellement au niveau du réseau de clients qu'il s'agira d'être le plus vigilant. En général, les clients se connaissent entre eux et se conseillent sur les qualités de tel ou de tel prestataire. Dès lors, une « faute » de la part d'un de ces acteurs peut rapidement prendre de proportions plus ou moins alarmantes. Il faudra donc satisfaire le client n'ayant pas reçu son produit, mais aussi de rassurer l'ensemble des clients qui poseraient des questions sur la situation de rupture qu'a connu l'entreprise.

Lorsqu'une grande partie de la clientèle est directement ou indirectement touchée par la situation de la société, c'est l'image de celle-ci qui va alors se dégrader.

Un stock peut donc être coûteux, tant par la manière dont il est géré que par sa simple existence. La gestion d'un stock doit par conséquent prendre en compte les besoins des clients, afin de répondre correctement aux exigences du marché. Concrètement, au cœur de l'entreprise, on peut utiliser plusieurs méthodes pour parvenir à cet objectif d'équilibre du stock.

Il ressort de ce qui précède que la gestion d'approvisionnement et des stocks a un impact multidimensionnel sur le fonctionnement interne ainsi que l'environnement externe de l'entreprise. A cet effet, l'entreprise doit bien maîtriser ces disciplines pour mieux se positionner sur un marché en pleine mutation. L'étude au sein de l'entreprise nous permettra de mieux expliquer nos propos.

1.2. L'impact sur l'entreprise et sa productivité (rentabilité)

Un stock se trouve en situation de rupture lorsqu'il ne contient pas un produit nécessaire pour satisfaire la demande d'un client (qu'il s'agisse d'un client interne ou d'un client externe).

Pour être dans cette situation, il faut cependant que ce produit soit habituellement utilisé par la société.

Ainsi, lorsqu'une société est en rupture de stock, elle va chercher à satisfaire la demande de son client le plus rapidement possible. Pour cela, elle va devoir utiliser des moyens de commande et de livraison urgents. Elle devra par la suite chercher à regagner la confiance de la clientèle qui subit ce préjudice.

Une rupture de stocks oblige généralement la société à utiliser des moyens supplémentaires et extraordinaires pour satisfaire dans les délais les plus brefs possibles la demande de son client. En fonction de l'importance du client, une sorte de situation d'urgences sera mise en place. Cela signifie qu'une partie importante du personnel va utiliser une partie de son temps pour ce client. Les personnes les plus concernées seront alors les commerciaux, les acheteurs ainsi que les gestionnaires d'approvisionnements et de stocks.

Cette utilisation d'une partie du personnel, non prévue au départ, va donc engendrer un surcoût que l'on peut estimer à la totalité du temps passé par chaque personne multiplié par son coût horaire. Ce qui aura pour effet d'augmenter nos charges, de baisser notre chiffre d'affaires donc de baisser notre rentabilité.

D'autre part, toujours dans l'objectif de satisfaire la demande du client, des frais généraux vont venir se greffer au coût supplémentaire engendré par cette rupture de stocks ; ce sont essentiellement des communications téléphoniques, des coûts de réception du produit, de contrôle, de traitement des factures, etc.

De plus, nous l'avons vu, l'utilisation de moyens de transports et d'approvisionnement urgents va coûter bien plus cher que lorsqu'il s'agit d'une commande classique.

C'est donc essentiellement les coûts de passation de commande et d'acquisition qui vont augmenter.

Une mauvaise gestion des stocks a aussi comme résultat le sur-stockage. Une situation de sur-stockage va avoir un impact sur le taux de possession (T_p) des stocks : les frais d'entreposage vont dans ce cas venir « gonfler » ce taux de possession : le coût de possession (CP) va donc augmenter d'une manière proportionnelle.

Cette augmentation a une conséquence directe sur le coût de gestion des stocks (CG). Cette conséquence sur le coût total de gestion des stocks sera cependant moindre car le coût de passation de commande reste, quant à lui, stable.

D'autre part, une telle situation, on l'a vu, fait gonfler le coût de gestion des stocks. Si ce coût devient trop important, il peut y avoir des répercussions conséquentes sur les finances de la société. Dès lors, ce sont les disponibilités en trésorerie qui peuvent être directement visées.

Automatiquement, toute société en manque de trésorerie a du mal à payer ses fournisseurs dans les délais, et son pouvoir de négociation est donc freinée par cette délicate situation.

1.3. Le système d'approvisionnement de DHL

L'approvisionnement est une technique ou méthode permettant de livrer un bien, ou un besoin à un tiers.

On peut considérer que l'approvisionnement est distingué en deux flux distincts : physique et administratif (informationnel).

Le flux administratif est nécessaire à l'envoi et à la réception de données, ordres, commandes, factures... Le flux physique est l'art d'acheminer le bien vers le demandeur, par bateau, avion, camion, chemin de fer...

Pour mieux cerner les difficultés rencontrées dans notre chaîne d'approvisionnement, nous analyserons dans un premier temps notre système de gestion des flux administratifs et dans un deuxième temps nous orienterons notre étude sur la gestion des flux physiques.

❖ Les flux administratifs d'approvisionnement

Les étapes d'approvisionnements	Documents fournis	Importance de l'étape
Etape 1 : Mail de demande d'achat à l'intention du gestionnaire des approvisionnements fait par les agents	Mail représentant la demande d'achat	Identifier le besoin et source de la demande
Etape 2 : Récupération de 3 pro-formats auprès des fournisseurs	Factures pro-formats	Justifier le choix du fournisseur sur la base du prix
Etape 3 : Etablissement de la demande d'achat qui doit être visée par la RH ou par l'assistante du DG, le DAF, le chef de département et le DG.	Bon d'achat (fiche de réassortiment)	Demander les articles.
Etape 4 : Etablissement du bon de commande qui est une dernière fois visé par le directeur.	Bon de commande	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre un engagement juridique. - Déterminer les modalités de la commande.
Etape 5 : Quand la commande arrive, le Bon de livraison + la facture définitive sont visés puis remis à la comptabilité avec l'original du bon de commande.	Bon de livraison et facture définitive	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre la livraison. - Apporter la preuve de la livraison
Etape 6 : La comptabilité met son cachet et renvoie la facture définitive qui est enregistrée dans les livres du gestionnaire des approvisionnements puis visées par le DG.		Enregistrer la facture définitive dans le journal de suivi des courriers
Etape 7 : La facture est renvoyée à la comptabilité afin que le fournisseur soit payé.		Autoriser le décaissement

Comme nous l'avons constaté plus haut, nos procédures d'approvisionnement ont certes un bien fondé qui réside principalement dans le contrôle des dépenses, de la qualité du produit et de la traçabilité de ceux-ci. Cependant, c'est un processus bien fastidieux et qui devrait être plus long puisqu'il manque le visa et l'intervention du demandeur qui doit confirmer la réception (bon de réception) du produit et sa qualité.

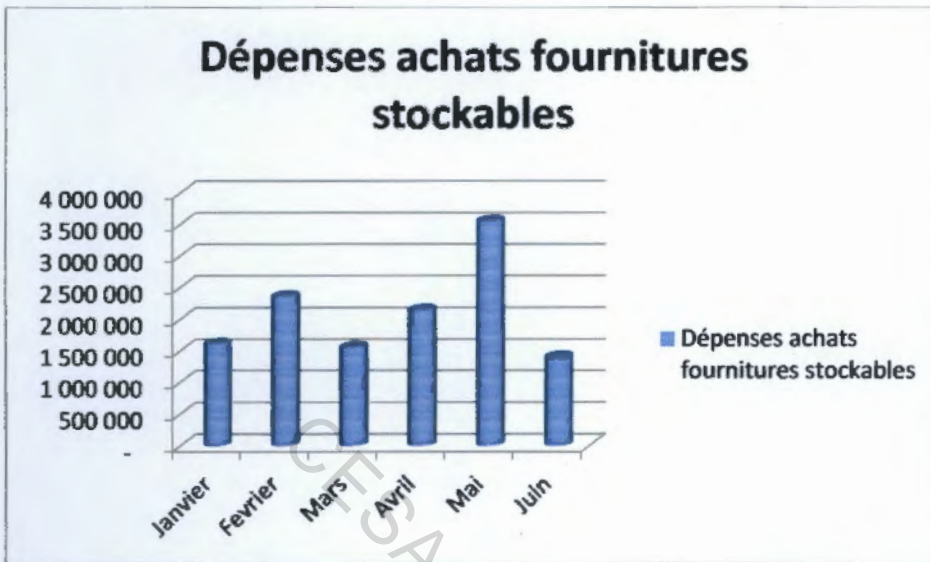
❖ Les flux physiques d'approvisionnement

	Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin	Total	Moyenne
Dépenses achats fournitures stockables	1,611,360	2,354,185	1,557,085	2,141,655	3,547,385	1,402,030	12,613,700	2,102,283
Dépenses Totales Charges	177,653,715	177,395,014	195,954,937	190,994,366	191,775,517	233,950,673	1,167,724,222	194,620,704
Pourcentage	0.91%	1.33%	0.79%	1.12%	1.85%	0.60%	1.08%	1.10%

Comme nous pouvons le constater dans ce tableau, les dépenses en fournitures stockables ne représentent pas une grande part des dépenses effectuées par DHL. Cependant, ces chiffres ne sont pas négligeables. Pour une entreprise comptant près de 200 employés dont environ 50 administratifs à Fann et dans les agences, cela est excessif, d'où l'importance de conscientiser le personnel sur le besoin de consommer moins de ressources et d'être efficient. Olivier AVRIL, Gérant associé d'acting finance nous dira : « la santé de l'entreprise passe par la maîtrise des frais généraux ».

Après maintes recherches, en ce qui concerne les dépenses en fournitures, nous avons découvert dans les comptes de l'entreprise ce qui suit dans la section ci-dessous.

1.4. La mesure des dépenses en fourniture

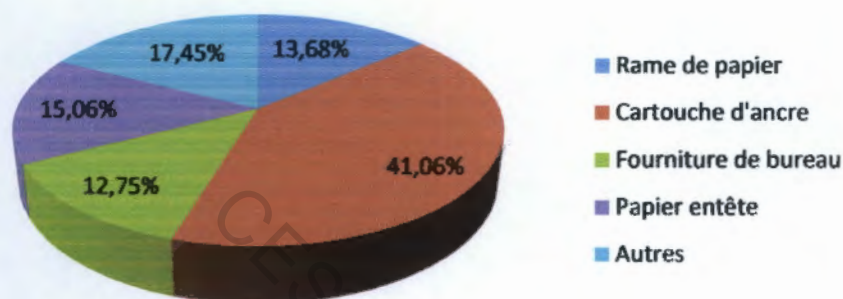


Ce graphique montre une consommation en fourniture en dent de scies. Cela peut s'expliquer par la saisonnalité de la demande dans notre secteur d'activité, par les contingences économiques ou par des carences dans la gestion des fournitures de bureau et autres consommables. Les deux premiers facteurs étant indépendant de notre volonté, nous ne pouvons qu'anticiper sur de telles fluctuations en provisionnant des ressources pour l'année à venir en cas de bénéfice cette année. Par contre, le dernier facteur, directement lié à notre mode de gestion, implique un effort de notre part pour atteindre nos objectifs de réduction des charges.

Outre les effets néfastes de gestion des fournitures révélées par ce tableau, les nombreux appels à manifestation d'états de rupture de stocks lancés par les employés (clients internes) permettra de déduire un risque élevé de cessation d'activités dans ces départements pour cause de manque de matériel de travail. Cela démontre également que vu la façon de procéder, les surstockages sont jusque là éviter mais combien de temps cela durera-t-il si de meilleurs indicateurs de contrôle ne sont pas mis en place.

La mesure de nos dépenses en fourniture nous amène également à mettre en évidence les proportions dans lesquelles chaque fourniture est utilisée afin d'en déduire qu'elles sont les plus utilisées.

Pourcentage des consommations par type de produits sur les charges totales pour consommables de bureau



Grâce à ce graphique tiré du tableau 3 en annexe 3, nos résultats nous permettent de focaliser notre attention sur les consommables suivants :

- Les rames de papier : 13,68%
- Les cartouches d'encre : 41,06%
- Les fournitures de bureau² : 12,75%
- Les à en-têtes quadri (papier à en-tête) : 15,06%

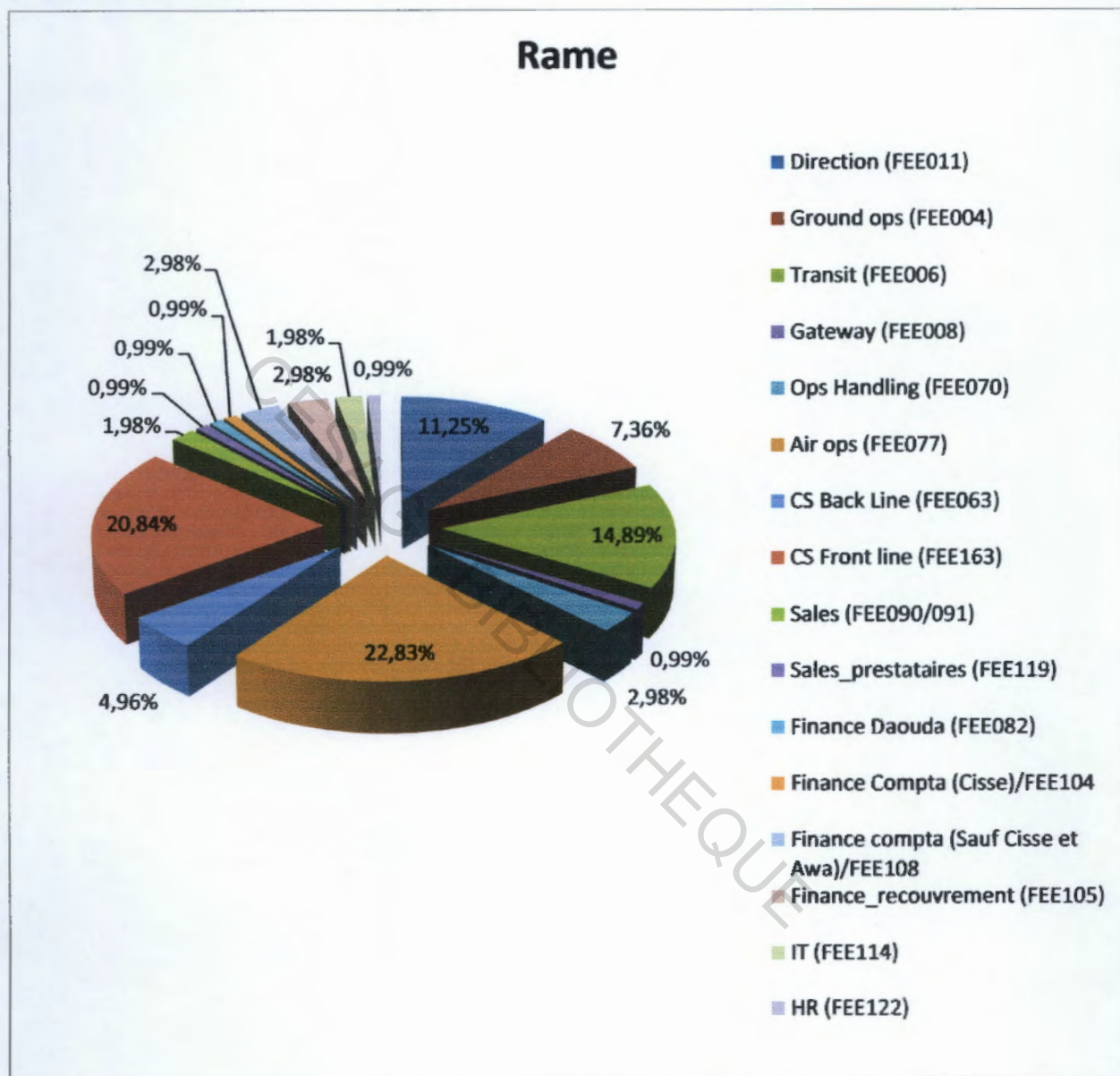
Cela représente 82,55% des dépenses, ce qui est déjà assez représentatif. Le reste pouvant constituer des divers parce qu'individuellement inférieur à 6% ou parce qu'ils sont achetés occasionnellement.

Les consommables faisant l'objet de dépenses importantes ayant été identifiées, nous orienterons désormais nos recherches sur les causes exactes de ces dépenses élevées en pointant un doigt accusateur sur les fonctions de l'entreprise (voir graphes sur les pages suivantes tirées des tableaux en annexe 3 et 4).

² Contrairement à la définition générale les fournitures de bureau seront différenciées des consommables de bureau pour faciliter les enregistrements comptable. Les consommables de bureaux seront l'ensemble des matériels utilisés au bureau incluant les fournitures de bureau et excluant les immobilisations (exemple : papier rame, fourniture de bureau, ...). Par contre les fournitures de bureau représentent l'ensemble des objets utilisés pour rédiger des lettres manuscrites, les mettre en évidence, ou les assembler (exemple : stylos, marqueurs, règles, agrafes, trombones,...).

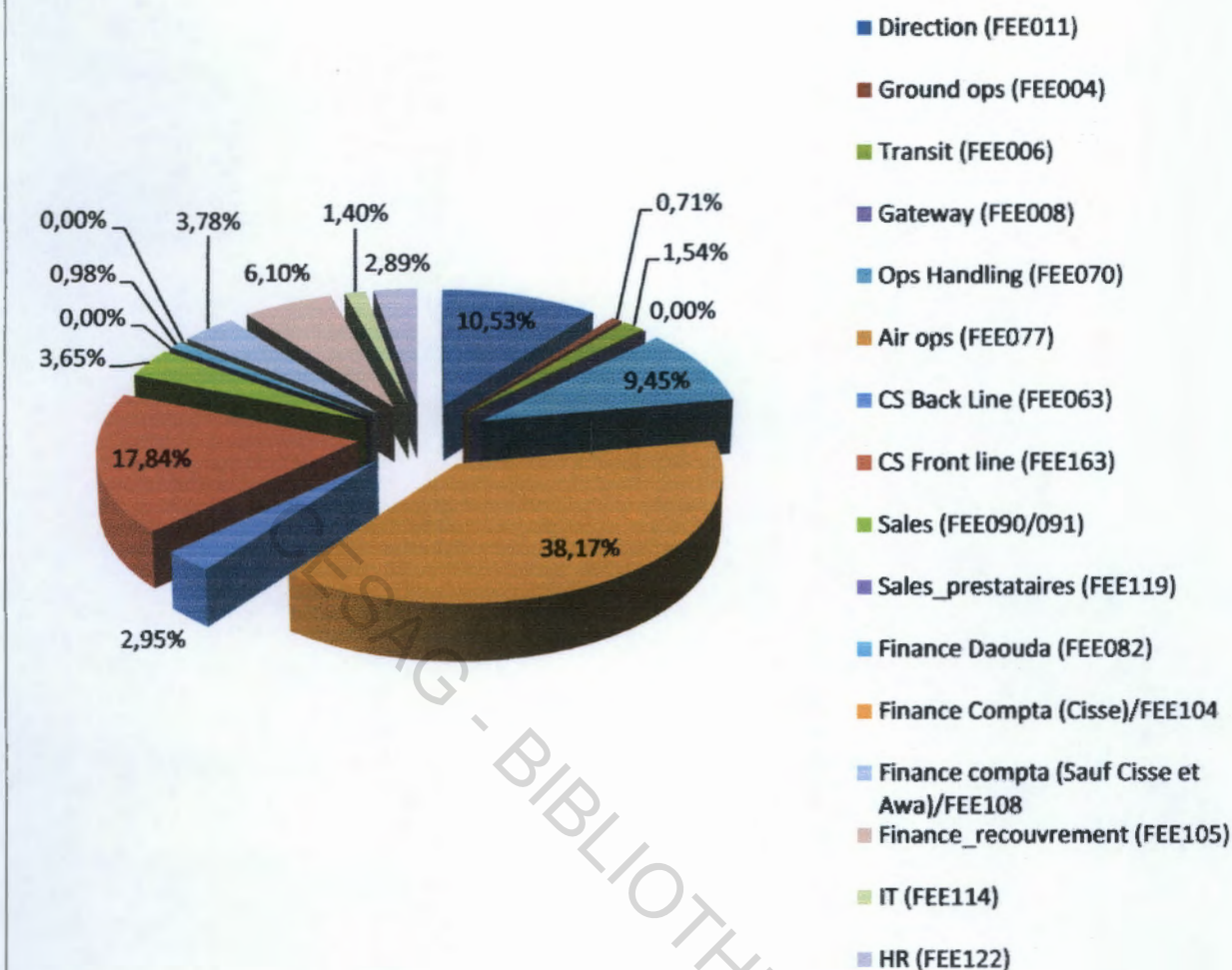
Les dépenses en consommables de bureau (Responsabilités par fonction)

(Voir tableau en annexe 4)



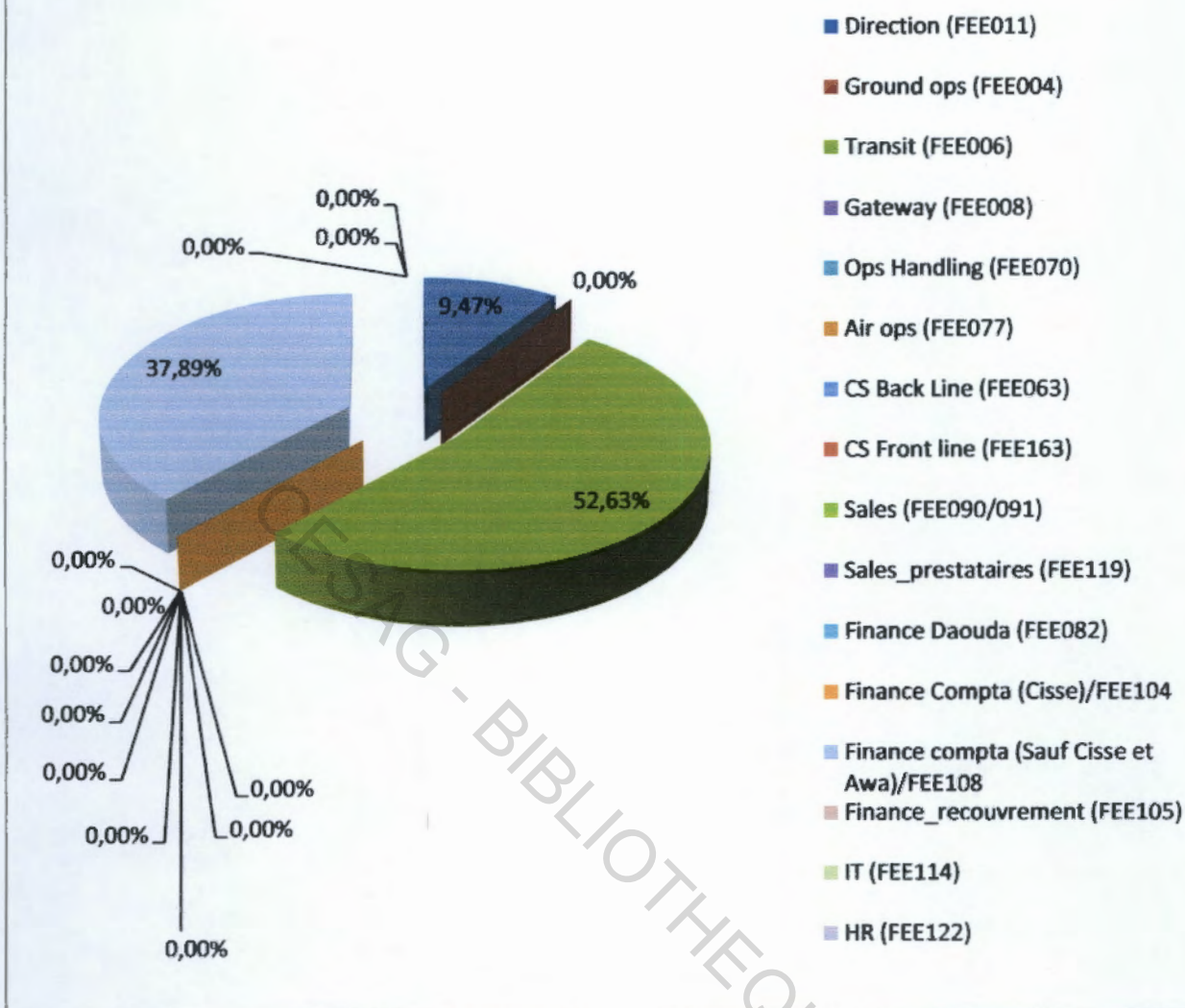
Nous constatons ici que les fonctions qui consomment les rames de papiers par ordre décroissant sont : l'« air ops » avec 22,83%, le « CS front line » avec 20,84%, le « transit » avec 14,89% et la direction avec 11,25%.

Cartouche



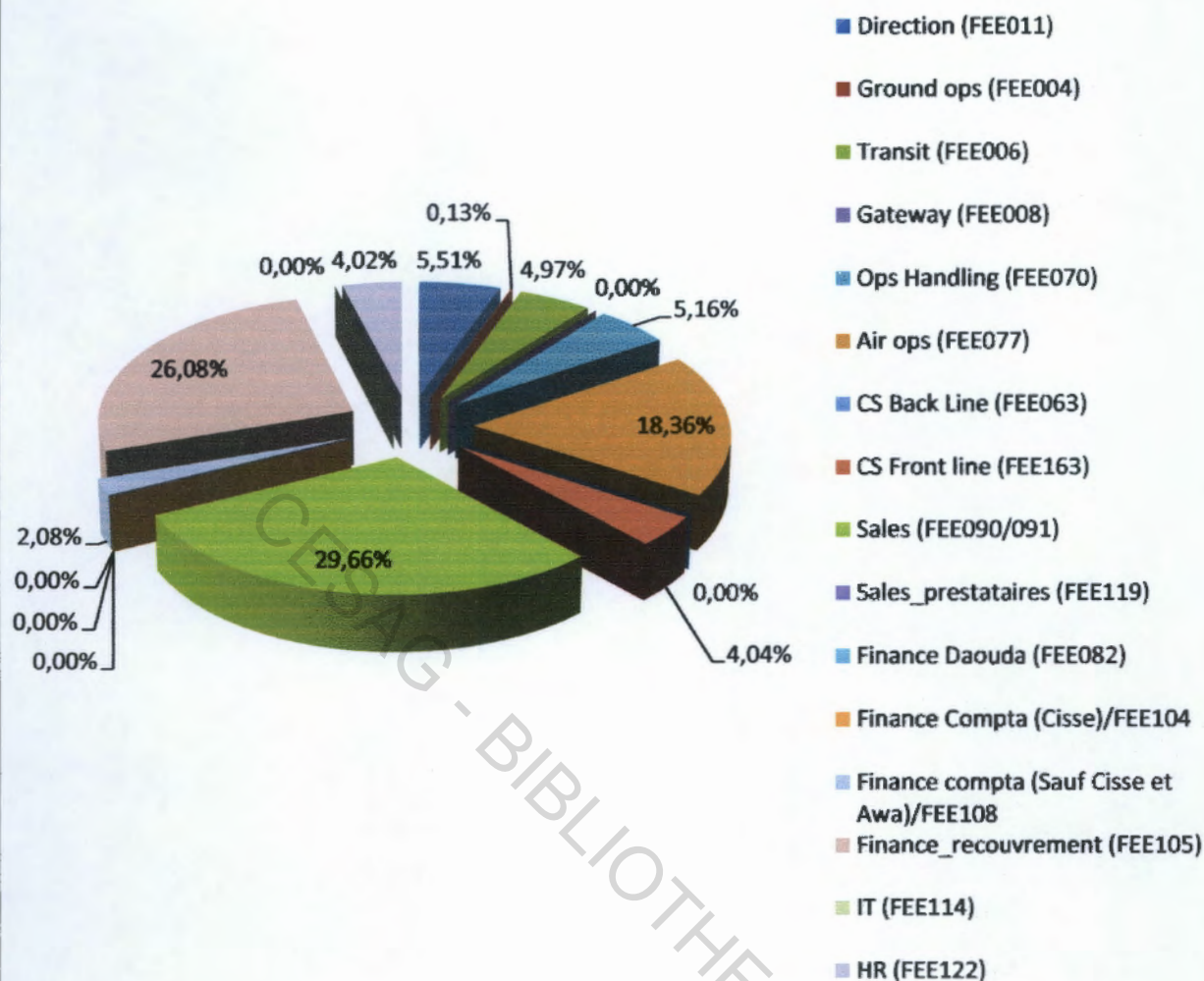
Dans ce graphique on observe que les fonctions « air ops » et « ground ops » sont celles qui utilisent le plus de cartouches d'encre pour imprimante et photocopieur avec respectivement 38,17% et 17,84% de la consommation global. Toujours en terme de consommation, ces deux fonctions sont suivies de loin par les fonctions directions et ops handling qui ont à leur compteur 17,84% et 10,53%.

Fourniture



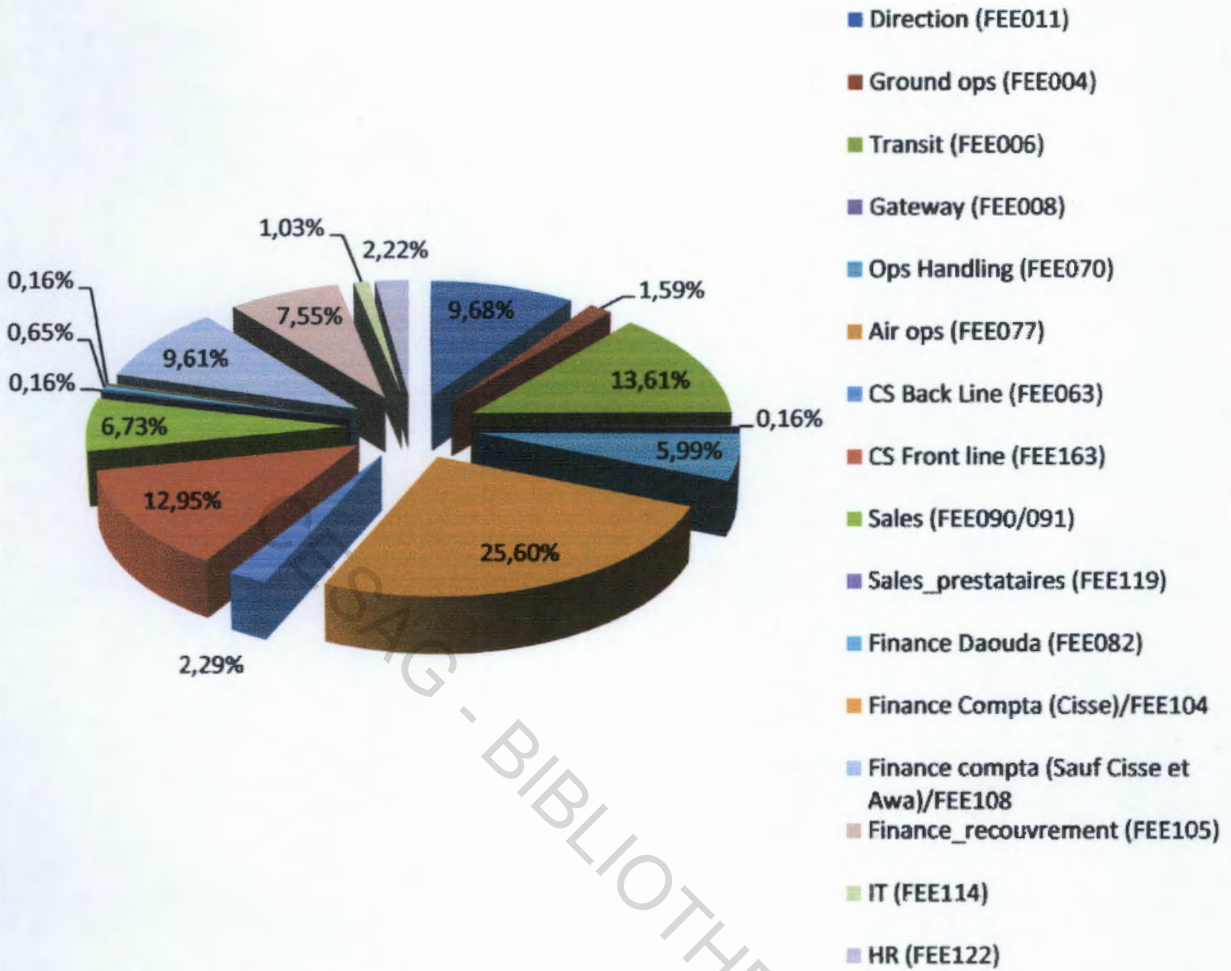
Selon ce graphe les fonctions sales (52,63% de la consommation globale) et finance compta (37,89% de la consommation globale) sont celles qui consomment le plus les fournitures (stylos, surligneurs, recharges agrafeuses, Blanco, marqueurs,...).

Papier entete



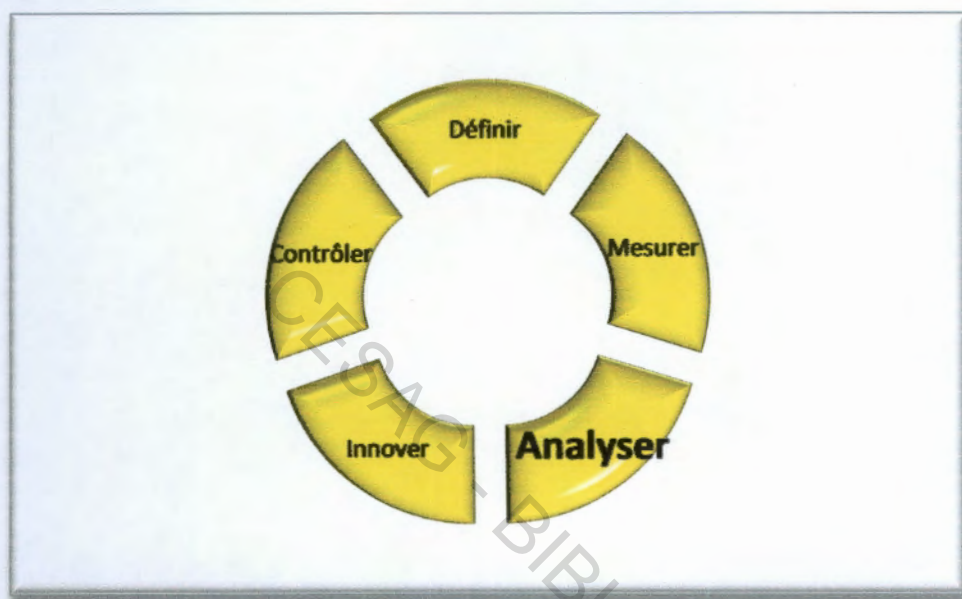
Le papier à en-tête semble être fortement employé par la fonction « sales » (29,66% de la consommation globale de papier à en-tête), la fonction « finance-recouvrement » (26,08%) et la fonction « air ops » (18,36%).

Total



Dans l'ensemble pour les principaux consommables de bureau retenus, les « air ops » sont la fonction la plus budgétivore avec 25,60% de dépenses pour ces quatre types de consommable. Suivi de loin par la fonction « transit » (13,61%), la fonction CS front line (12,95%), la direction générale (9,68%), la fonction finance compta. sans Cissé et Awa (9,61%), le recouvrement (7,55%), la fonction sales (6,73%) et par les 9 autres fonctions moins budgétivores qui ne consomment que 14,27%.

2. Analyse du problème



Notre analyse de la situation nous amène à évoquer un système d'approvisionnement long (délais avant la livraison trop long) et fastidieux mais aussi des commandes irrégulières (périodicité et quantité variable).

De plus, grâce à ces graphiques et au tableau en annexe 5, nos résultats nous permettent de focaliser notre étude sur les consommables suivants :

- les rames de papier : 13,68% des dépenses pour consommable de bureau sur 6 mois ;
- les cartouches d'encre : 41,06% des dépenses pour consommable de bureau sur 6 mois ;
- les fournitures de bureau : 12,75% des dépenses pour consommable de bureau sur 6 mois ;
- les à en-têtes papier à en-tête : 15,06% des dépenses pour consommable de bureau sur 6 mois ;

Soit 82,55% des dépenses, ce qui est déjà assez représentatif. Le reste pouvant constituer des divers parce qu'individuellement inférieur à 6% ou parce qu'ils sont achetés occasionnellement.

Les résultats énoncés à la page précédente, nous interpelle également sur les responsabilités des chefs de département et nous incite à sensibiliser ces derniers sur la nécessité de faire des économies en mettant en place des mesures drastiques de gestion. Un département regroupe plusieurs services, et un service englobe plusieurs fonctions (chaque fonction est codifiée par un code alpha numérique comme FEE000 afin de faciliter les enregistrements comptables dans le logiciel SUN et faire des calculs proportionnels selon des clés de répartition). Dans certains cas où le département à un effectif réduit il se limite à deux services qui font office de fonctions, ou le département est lui-même considéré comme une fonction. Au vu de cela, notre analyse consistera a regrouper les fonctions pour situer les responsabilités de chacun. Le regroupement des départements par services et fonctions se fait comme suit :

La direction générale
(FEE011)

Les IT (FEE114)

Les HR(FEE122)



Le département comptable et financier étant très grand, nous proposons de le scinder en deux parties : le recouvrement et la comptabilité. Ainsi, le calcul des consommations par département pour les principaux consommables en pourcentage (calculé à partir du tableau en annexe 6) est le suivant :

	Direction	HR	IT	Gateway	CS	Finance com	Finance recouv	OPS
Rame	11.25%	0.99%	1.98%	38.71%	28.78%	4.96%	2.98%	10.34%
Cartouche	10.53%	2.89%	1.40%	39.71%	24.45%	4.76%	6.10%	10.16%
Fourniture	9.47%	0.00%	0.00%	52.63%	0.00%	37.89%	0.00%	0.00%
Papier entete	5.51%	4.02%	0.00%	23.33%	33.70%	2.08%	26.08%	5.29%
Total	9.68%	2.22%	1.03%	39.37%	22.13%	10.43%	7.55%	7.58%

Notre analyse nous amène aux conclusions suivantes :

- Gateway : ce département consomme le plus de consommables de bureaux avec 39,37% des dépenses pour cette charge de l'entreprise. La consommation en fourniture de bureau vaut plus de la moitié (soit 52,63%) des consommations globales en fourniture de bureau de tout DHL express Sénégal. Les cartouches d'encre y sont également beaucoup utilisées car on y emploie 39,71% des cartouches achetées par l'entreprise. De plus le papier rame est employé en grande partie par le gateway (avec 38,7% de la consommation mensuelle globale pour nos principaux consommables). Concernant le papier à en-tête ce département est encore un grand consommateur avec 23,33% des achats pour ce consommable. C'est le seul département (éloigné géographiquement de la direction générales) de Fann où la visibilité sur les consommations est quasi-nulle. On ne peut pas certifier que tout ce qui est acheté, est utilisé comme il faudrait et par ceux à qui cela est véritablement destiné. En effet un usage commun des stocks d'affaires est fait par les agents de DHL express et de DGF;
- Le CS : affiche des performances effroyables également. Certes c'est bien moins que le gateway mais cela a le mérite d'attirer notre attention. Avec 33,70% des consommations en papier à en-tête, 28,70% pour le papier rame et 24,45% pour les cartouches d'encres, le CS a à son actif 22,13% des principaux consommables de la

société. En effet, ce département est le plus proche du client, cela justifie donc quelques peu ces chiffres.

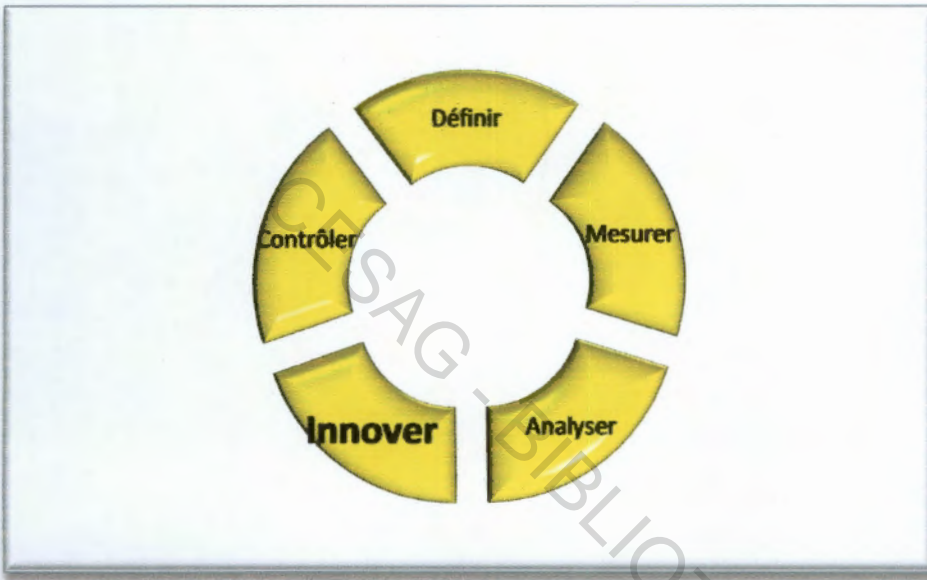
- Comptabilité (finance compta) : présente des dépenses moins élevées (10,43% des dépenses pour consommables de bureau) mais révélatrice d'un certain laisser-aller en particulier lorsqu'il s'agit de l'usage excessif de fournitures de bureau (37,89% des achats en fournitures de l'entreprise) qui sont souvent égarés ou emportés par les visiteurs qui y entrent ;

Les autres départements sont moins budgétivores pour ce genre de charges mais cela n'exclut pas le fait qu'ils fassent parfois mauvais usage des consommables. Nous allons donc voir dans les lignes qui suivent quelles sont les améliorations que nous pouvons apporter afin de garantir que nos processus d'approvisionnement en consommable de bureau sont maîtrisés et qu'il n'y a pas de gaspillage.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

1. Résultats, recommandations (innovation portant sur les analyses)



Au vue des constats faits plus haut dans l'analyse, nous proposons des solutions aux différents problèmes identifiés. Ces propositions portent sur :

- l'informatisation du processus d'approvisionnement en fourniture et autres consommables pour bureaux afin de garder l'efficacité et la fiabilité de notre flux administratif et de le rendre efficient (réduction des étapes) ;
- la maîtrise du prix d'achat, de la qualité des produits et mode de sélection du fournisseur pour les raisons conséquentes aux dépenses faites lors des achats de fournitures et autres matériels de bureau ;
- la mise en place d'indicateur de gestion des approvisionnements pour certains produits dans le souci d'éviter les ruptures de stocks et les surstockages ;
- enfin de nouvelles mesures, toujours, pour éviter les gaspillages.

1.1. L'informatisation du processus: Échange de données informatisé (EDI)

Le fonctionnement

L'échange de données informatisé (EDI) est une technique d'échange de documents entre différentes entreprises, sous une forme structurée, à travers les réseaux de télécommunication directement exploitables par leur système d'information.

L'Échange de Données Informatisées (EDI) ou en version originale *Electronic Data Interchange*, est le terme générique définissant un échange d'informations automatique entre deux entités à l'aide de messages standardisés, de machine à machine. L'EDI a été conçu à l'origine dans l'optique du « zéro papier » et afin d'automatiser le traitement de l'information : disposer rapidement d'une information exhaustive et fiable. Dans la pratique, l'EDI permet de réduire notablement les interventions humaines dans le traitement de l'information, et donc de le rendre effectivement plus rapide et plus fiable. La rapidité et la fiabilité des échanges par EDI permettent de fluidifier les flux d'information échangés, et de réduire considérablement les coûts de traitement tout en améliorant la sécurisation des transactions. Ceci est maintenant indispensable selon la politique de gestion en « juste à temps » qui augmente le nombre de transactions à traiter dans un temps de plus en plus court.

Par exemple, une entreprise peut émettre ses commandes, ses avis d'expédition, ses factures par EDI, c'est-à-dire qu'elle va émettre des messages électroniques normalisés qui seront télétransmis vers les ordinateurs de ses partenaires commerciaux (fournisseurs, clients, banques) qui seront capables d'interpréter et d'intégrer automatiquement les données correspondantes dans leurs systèmes d'information respectifs sans papier ni intervention humaine. Ce processus permet la suppression des documents papier acheminés par la poste ou par fax et des saisies manuelles par des opérateurs.

Objectifs

- Remplacer les documents papier par l'informatique ;
- faciliter le stockage des articles ;
- mise à disposition instantanée des informations ;
- partage de l'information.

Mise en place d'un EDI à DHL

Pour ce faire, il nous faudra établir un cahier des charges. Toutefois, il est possible de réduire de façon considérable le processus Administratif des Achats en réduisant les signatures (visas des différents responsables lors du processus administratif d'achat).

Nous ne préconisons donc que la demande d'Achat soit visée par le Directeur Général et par le Chef de département demandeur. Le Bon de Commande quant à lui serait visé uniquement par le Directeur Financier. Quant à la facture définitive elle pourrait être visée par la personne en charge des Achats et ensuite transmise à la comptabilité pour décaissement.

1.2. Maîtrise du prix d'achat (choix du mode de sélection du fournisseur)

Moyens de demande d'achats

Sur l'année, nos demandes d'achats seront faites selon les modes suivants :

Modes	Cas d'utilisation
Demande de prix et autres conditions d'approvisionnements (actuellement utilisé)	- Biens courants commandés en petites ou moyennes quantités.
Appel d'offres	- Commandes importantes. - Marchés. - Projets à réaliser.
Devis	- Travaux spéciaux (ex. : réparations). - Biens spécifiques (ex. : construction navale). - Prestations de services (ex. contrats de maintenance).

Indicateur de performances : choix fournisseurs

Cette étape de notre rapport consiste à élaborer des tableaux de bord pour classer nos fournisseurs selon des critères précis, nos indicateurs seront par fournisseur (voir modèle tableau en annexe 7) :

- la qualité de leurs services notée sur 10 ;
- leurs prix de vente ;
- leurs délais de livraison ;
- leurs conditions de paiement ;
- leurs services après vente ;

1.3. Indicateur de gestion des approvisionnements

Nous mettrons également en place des tableaux de bord selon nos besoins quantitatifs pour éviter les ruptures de stocks.

Indicateurs quantitatifs de gestion des stocks et des approvisionnements

Le but de la gestion des stocks et d'assurer la disponibilité des matières et des fournitures nécessaires pour satisfaire les besoins en temps voulu dans les meilleures conditions.

Les indicateurs dont nous aurons besoin pour mieux gérer les stocks sont :

- les stocks de sécurité : quantité en dessous de laquelle il ne faut pas descendre ;
- les stocks d'alerte (moment auquel il faut passer commande) ;
- quantité économique à commander : la quantité pour laquelle les frais de stockages et les coûts des commandes sont les moins élevés.

Pour chacun des produits que nous achetons régulièrement, nous mettrons en place ces dispositions afin de régulariser la situation et améliorer la qualité des services.

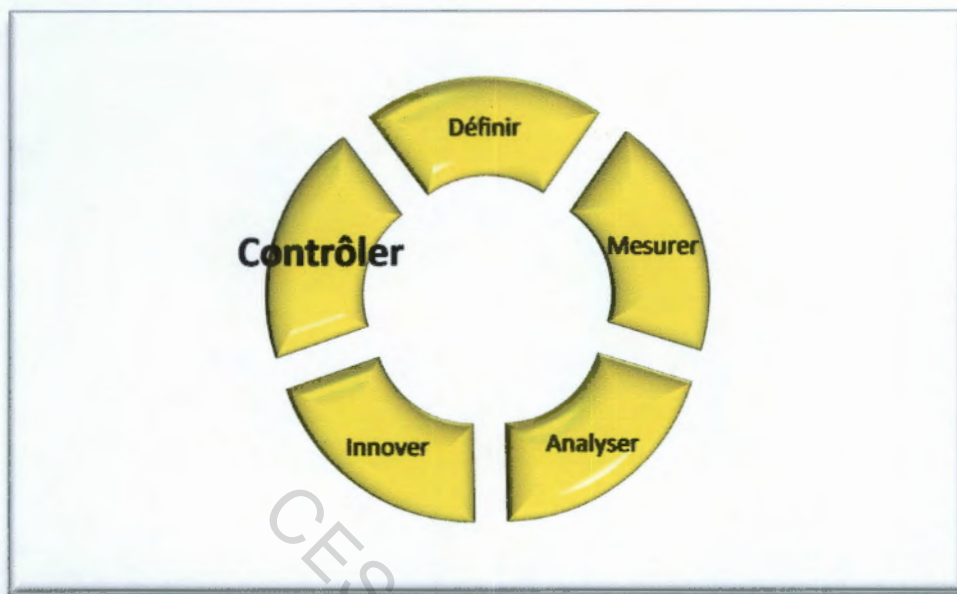
1.4. Nouvelles mesures par département pour éviter les gaspillages

Nous conseillons aux différents départements les précautions qui suivent :

- écrire, imprimer et copier sur les deux faces d'une feuille de papier ;
- communiquer le plus possible par emails pour économiser du papier à lettre, à fax mais aussi l'encre ;
- relire le texte à l'écran et avant d'imprimer, consulter l'aperçu avant impression, surtout quand on imprime sur du papier à en-tête (car il coûte beaucoup plus cher).
- faire des bloc-notes avec des feuilles de papier utilisées au verso ;
- ne pas imprimer de documents déjà sur l'ordinateur. Il est en général inutile de classer deux fois ;
- imprimer n'est pas toujours nécessaire, on peut conserver un document sur CD-rom, clé USB ou l'envoyer par email ;
- essayer d'effectuer une mise en page peu gourmande en papier en étant attentif à la police de caractère, l'interligne, les marges ...
- acheter si possible du papier de bas grammage. Le papier de qualité n'est pas toujours utile pour un document provisoire ;
- avant de faire des photocopies, évaluer d'abord le nombre de copies dont on a vraiment besoin ;
- utiliser un tableau d'affichage ou un journal du personnel pour des annonces. Il n'est pas nécessaire que chacun reçoive une note par écrit ;
- conserver longtemps les stylos en veillant à ce qu'il ne soit pas dérober.

Dans la partie qui suit nous allons mettre en place des outils de suivi des changements sur la gestion des consommables afin de témoigner de l'application effective ou non des mesures préconisées et de l'impact des innovations.

2. Les indicateurs de contrôle



En réponse aux objectifs du groupe Deutsche Post spécifiés dans son programme stratégique « routes 2015 », les charges totales de l'entreprise qui valaient 26% du chiffre d'affaires l'an dernier, ne doivent plus excéder 17% du revenu annuel d'ici 2015. Dans le souci de mesurer les efforts faits dans ce sens notamment dans celui des approvisionnements, nous établirons un indicateur de contrôle en nous basant sur un raisonnement logique ayant pour principales composantes les objectifs stratégiques pour 2015, l'évolution constatée (les six premiers mois de l'année) des dépenses et le niveau de rentabilité de l'activité de l'entreprise (mesuré grâce au chiffre d'affaires).

Calcul de l'indicateur de contrôle des dépenses en fourniture en fonction de la stratégie 2015 et du revenu

❖ Calcul des charges générales mensuelles par rapport au revenu et à la stratégie 2015

Soit «CA» le chiffre d'affaires ou le revenu mensuel, selon la stratégie 2015, le montant «Ch» des charges générales mensuelles devrait être égale à :

$$\text{Ch} = 17\% \times \text{R}$$

❖ Calcul des charges globales pour l'achat des principaux consommables de bureau

Sachant que les dépenses en principaux consommables de bureau «Db» valent en moyenne (sur nos 6 mois de référence) 1,1% de «Ch», on a comme base de calcul pour notre indicateur :

$$\text{Db} = 1,1\% \times \text{Ch}$$

$$\text{Db} = 1,1\% \times 17\% \times \text{R}$$

$$\text{Db} = 0,187\% \times \text{R}$$

❖ Calcul des charges par principaux consommables de bureau (quotas mensuels à atteindre en fonction du revenu)

Pour ce calcul, nous prendrons comme référence les proportions moyennes obtenues pour nos principaux consommables. Ces proportions ne variant généralement pas beaucoup à cause de leur stabilité observée ces dernières années, nous pouvons toujours prendre comme référence les chiffres obtenus pendant les 6 mois d'observation. Ces proportions sont :

- les rames de papier : 13,68% des dépenses pour consommable de bureau sur 6 mois ;
- les cartouches d'encre : 41,06% des dépenses pour consommable de bureau sur 6 mois ;
- les fournitures de bureau : 12,75% des dépenses pour consommable de bureau sur 6 mois ;
- les à en-têtes à en-tête : 15,06% des dépenses pour consommable de bureau sur 6 mois ;

Soit « Qr » le quota mensuel pour les rames de papier, « Qc » celui pour les cartouches d'encre, « Qf » pour les fournitures de bureau et « Qe » pour le papier à en-tête :

$$Qr = 13,68\% \times Db$$

$$Qr = 13,68\% \times 0,187\% \times R$$

$$Qr = 0,026\% \times R$$

Par déduction immédiate, on aura comme autres quotas :

$$Qc = 0,077\% \times R$$

$$Qf = 0,024\% \times R$$

$$Qe = 0,028\% \times R$$

❖ Calcul des indicateurs pour les principaux consommables à surveiller

Suite à tous les calculs précédents, nous en venons au calcul de notre indicateur qui représente la variation mensuelle des dépenses en fourniture par rapport à leurs quotas fixés par notre stratégie 2015. Cela renvoi pour chaque consommable à calculer les indicateurs comme suit :

- Soit « Dr » les dépenses mensuelles en rames de papier, « Dc » les dépenses en cartouche d'encre, « Df » celles en fournitures de bureau et enfin « De », celles en papier à en-tête.
- Soit « Δr » l'indicateur de contrôle pour les dépenses en rames de papier, (la variation mensuelle pour les dépenses en rames de papier), « Δc » celui pour les cartouches d'encre, « Δf » celui pour les fournitures de bureau et « Δe » celui pour les papiers à en-tête.

Nos indicateurs seront donc : $\Delta r = Dr - Qr$

$$\Delta r = Dr - 0,026\% \times R$$

Par déduction,

$$\Delta c = Dc - 0,077\% \times R$$

$$\Delta f = Df - 0,024\% \times R$$

$$\Delta e = De - 0,028\% \times R$$

❖ Le tableau de bord

Notre tableau de bord annuel pour surveiller les dépenses en principaux consommables de bureau se présentera comme suit :

Indicateurs	Janvier	Février	Mars	Avril	...	Décembre
Δr						
Δc						
Δf						
Δe						

Soulignons que dans notre calcul de l'indicateur de contrôle, les 3 composantes principales utilisées (objectif stratégique 2015, évolution mensuelle des dépenses et CA mensuel), la composante concernant les dépenses en consommable doit être ajustée annuellement plutôt que de se baser uniquement sur les chiffres de l'année 2011. Afin que notre indicateur soit plus précis, le calcul des proportions des dépenses par consommables reflèteront plus le changement de comportement du consommateur interne (le client) et de la conjoncture économique du moment. En d'autres termes, plutôt que de s'appuyer sur l'année 2011, nous aurons comme référentiel pour l'année N, l'année N-1.

3. Contrôle de l'amélioration globale



Le contrôle de l'amélioration globale consiste à mettre en place des indicateurs de contrôle de l'impact des mesures prises sur le client et l'entreprise.

3.1. Contrôle de l'amélioration de la satisfaction client (interne et externe)

Les données fiables que nous aurons à ce niveau proviendront de sondages et d'enquêtes faites auprès des clients internes (employés) et externes. Nous préconiserons à cet effet, la mise en place de questionnaire (voir modèle annexé 8) pour évaluer annuellement la satisfaction client en ce qui concerne tous les services que nous offrons et qui sont liés à l'usage des consommables de bureau (exemple : impression des factures, photocopie, enveloppes, qualité du papier).

3.2. Contrôle de l'amélioration globale sur la rentabilité de l'entreprise

Calcul du rapport entre les dépenses en consommable mensuel et le CA mensuel

Une bonne marge résulte d'un chiffre d'affaires élevé et de charges maîtrisées. Dans notre cas à DHL, les charges sont proportionnelles au résultat ce qui démontrent qu'ils sont tous fortement corrélés car liés à la capacité de production de l'entreprise. Ils évolueront toujours dans de même proportion. Pour vérifier cela, nous avons calculé le coefficient de corrélation³ entre les dépenses en consommable de bureau et le revenu mensuel (donnée confidentielle que nous ne pouvons publier) des six premiers mois. Nous avons obtenu un coefficient de 83%. Ce qui exprime une forte dépendance entre ces deux variables.

Cette forte dépendance justifie le fait que nous mesurerons les charges totales en consommables par rapport aux résultats en ajustant les données avec les taux imposés par la stratégie du groupe Deutsche post 2015. Ainsi tout comme nous l'avons fait pour les indicateurs des principaux consommables de bureau, nous calculerons notre indicateur de contrôle des dépenses mensuelles en consommable (Δt), comme suit :

$$\Delta t = Dt - Db$$

$$\Delta t = Dt - 0,187\% \times R$$

NB : Dt = Dépenses mensuelles pour les principaux consommables⁴ de bureau

Cet indicateur révélera l'ampleur des efforts déployés par les employés de l'entreprise pour agir de façon consciencieuse et responsable afin de réduire les charges de l'entreprise et accroître le CA. En effet, nous osons penser que si les employés pensent à utiliser rationnellement les consommables de bureaux, ils en feront de même pour l'électricité, le carburant, le téléphone, l'eau...

³ Plus le coefficient est proche des valeurs extrêmes -1 et 1, plus la corrélation entre les variables est forte. Une corrélation égale à 0 signifie que les variables sont linéairement indépendantes.

⁴ Les principaux consommables de bureau dont nous parlons sont : les rames de papier (13,68%), les cartouches d'encre (41,06%), les fournitures de bureau (12,75%), les à en-têtes quadri (papier à en-tête) (15,06%). Cela représente 82,55% des dépenses, ce qui est déjà assez représentatif. Le reste pouvant constituer des divers parce qu'individuellement inférieur à 6% ou parce qu'ils sont achetés occasionnellement.

Suite aux constats faits sur la situation qui prévaut au gateway, il serait intéressant de trouver les voies et moyens pour avoir une meilleure visibilité et une main mise sur les dépenses en consommables initiées par nos employés et nos confrères de DGF. En effet, rappelons le, en plus de nos employés qui ont parfois usage personnel des biens de l'entreprise, DGF a signé un contrat de location et verse annuellement une caution à DHL Express afin d'exploiter ces locaux à l'aéroport mais aussi pour utiliser notre matériel de travail (consommables de bureaux, photocopieur, imprimante...) le téléphone, l'électricité,... Cependant, la plus part de ces charges ne sont pas incluse dans le contrat et la caution verser par DGF ne couvre pas les charges que doit supporter pour eux, DHL Express. Ainsi, le meilleur moyen de contrôler cela et s'assurer que le contrat est respecté est de recruter en interne, ou embaucher et former une personne qui devra surveiller les consommations de toutes ces personnes et veiller au respect des clauses du contrat signé par DHL Express et DGF.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4. Forces et faiblesses du « First Choice »

4.1. Forces du « First Choice »

Cette méthodologie qui fonctionne en une approche projet est très pertinente car cela signifie qu'il faut privilégier des actions ciblées, localisées, avec des résultats quantifiables (en particulier la viabilité financière et économique) et une échéance tout en évitant le contrôle exclusif par les services de l'administration.

First Choice tout comme le Lean Six Sigma est une méthodologie rigoureuse qui s'applique sur les processus (et non pas seulement sur la résolution des problèmes) dans le but :

- d'améliorer la satisfaction des clients ;
- d'améliorer les performances opérationnelle et financière de l'entreprise ;
- de répondre aux objectifs stratégiques définis par la Direction Générale.

La focalisation sur les processus stratégiques permet de :

- travailler et se focaliser sur les valeurs définies par le client ;
- se focaliser sur les attentes des actionnaires ;
- simplifier les processus : flux d'informations, de production, de décision ;
- supprimer ou réduire radicalement les dysfonctionnements ;
- accélérer les processus en gérant mieux et en optimisant les ressources ;
- réduire la dispersion des processus organisationnels ;
- améliorer les performances opérationnelles, et les garantir de manière quantifiée ;
- connaître et agir sur les facteurs influents du processus ;
- améliorer les conditions de travail, et par là-même réduire le stress des employés, qui sont "acteurs" des processus de l'entreprise ;
- faire travailler ensemble le personnel de Services différents ;
- donner aux « opérationnels » les moyens et outils d'amélioration.

4.2. Faiblesse du « First Choice »

Plutôt que d'axer principalement son approche sur la satisfaction du client externe et par ricocher sur la rentabilité de l'entreprise. Cette méthode serait encore plus utile si l'on venait à considérer davantage les clients internes de l'entreprise, c'est-à-dire l'employé. En effet, au lieu de faire seulement des enquêtes pour évaluer leurs performances, il faudrait que First Choice intègre dans sa façon de fonctionner les moyens de motiver et retenir leurs employés. Dans le choix des initiatives, leur planification, leur exécution et leur suivi, il faudrait utiliser une approche participative afin de profiter des effets bénéfiques du diagnostique institutionnel participatif (DIP).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

La gestion des approvisionnements est d'une importance capitale pour une entreprise.

À DHL Sénégal, c'est une fonction qui est en proie à certaines difficultés que nous avons tenté de résoudre par une approche First Choice. Les conclusions de notre étude nous amènent à penser que l'entreprise doit informatiser ses processus d'achats, maîtriser ses prix d'achats, mettre en place des indicateurs de gestion et de nouvelles mesures par département pour éviter les gaspillages. Parmi tant d'autres problèmes rencontrés dans cette entreprise (dépenses en carburant élevées, les anomalies récurrentes lors du contrôle de paiement cash pour les envois et les dédouanements, les erreurs courantes lors des facturations manuelles et les demandes de remboursement après les demandes d'importation), nous nous sommes appesantis sur le cas des approvisionnements parce que notre souci est de démontrer la pertinence, la manière de procéder de cette méthode et de l'implanter à DHL Sénégal.

First Choice est une méthodologie fascinante qui a fait ses preuves et qui continue d'accroître la rentabilité du réseau DHL, d'améliorer son image et de fidéliser ses clients. Ce n'est certes pas la seule méthode de résolution des problèmes mais elle n'a rien à envier aux autres méthodes. Comme beaucoup d'autres méthodes, elle initie des projets d'entreprise pour résoudre durablement des problèmes. À la différence des autres méthodes, elle met au centre de ces préoccupations le client et combine dans son approche la recherche de l'amélioration des processus, la fidélisation de la clientèle et le professionnalisme des employés.

Pour avoir été de la première promotion LMD du CESAG, c'est avec une grande admiration que nous venons certifier, à la fin de nos études, de l'opérationnalité des étudiants du CESAG au sortir de leur formation et de la qualité de l'enseignement. Ce mémoire nous a permis de constater l'étendu et la richesse du programme des cours délivrés en gestion des projets et nous a aidé à mieux comprendre First Choice.

DHL Express Sénégal a des carences mais les recherches que nous y avons fait, confirment l'excellence des produits offerts et la volonté de l'entreprise de toujours faire mieux pour servir son client.

Personne n'est parfait mais cela n'empêche en rien le fait qu'il faut chercher à tendre vers la perfection. Pour une entreprise, cette recherche de l'excellence passe par l'initiation de projets tels que les projets First Choice. Cependant les entreprises gagneraient plus à mettre ces projets sous la direction d'une personne qui en fait son métier c'est-à-dire un gestionnaire de projets qui combinerait ses fonctions à celle du project champions.

ANNEXE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Tableau 1 (récapitulatif des comptes de charges 604)

Account Code	Accounting Perio	Base Amount	D/C	DATE	Jl No.	SCE	REF.	Description	FUNCTION	ACC. CAT.
3602201	2011/001	7,490	D	31/01/11	24537	ACI	32653-AP2	RAME PAPIER A4	FEE004	604700
3602201	2011/001	7,490	D	31/01/11	24537	ACI	32653-AP2	RAME PAPIER A4	FEE004	604700
3602201	2011/001	7,490	D	31/01/11	24592	ACI	32692-AP3	RAME PAPIER A4	FEE004	604700
3602201	2011/001	16,050	D	31/01/11	24537	ACI	32653-AP2	RAME PAPIER A4	FEE006	604700
3602201	2011/001	16,050	D	31/01/11	24537	ACI	32653-AP2	RAME PAPIER A4	FEE006	604700
3602201	2011/001	16,050	D	31/01/11	24592	ACI	32692-AP3	RAME PAPIER A4	FEE006	604700
3602201	2011/001	1,070	D	31/01/11	24537	ACI	32653-AP2	RAME PAPIER A4	FEE008	604700
3602201	2011/001	1,070	D	31/01/11	24537	ACI	32653-AP2	RAME PAPIER A4	FEE008	604700
3602201	2011/001	1,070	D	31/01/11	24592	ACI	32692-AP3	RAME PAPIER A4	FEE008	604700
3602201	2011/001	11,770	D	31/01/11	24537	ACI	32653-AP2	RAME PAPIER A4	FEE011	604700
3602201	2011/001	11,770	D	31/01/11	24537	ACI	32653-AP2	RAME PAPIER A4	FEE011	604700
3602201	2011/001	11,770	D	31/01/11	24592	ACI	32692-AP3	RAME PAPIER A4	FEE011	604700
3602201	2011/001	5,350	D	31/01/11	24537	ACI	32653-AP2	RAME PAPIER A4	FEE063	604700
3602201	2011/001	5,350	D	31/01/11	24537	ACI	32653-AP2	RAME PAPIER A4	FEE063	604700
3602201	2011/001	5,350	D	31/01/11	24592	ACI	32692-AP3	RAME PAPIER A4	FEE063	604700
3602201	2011/001	3,210	D	31/01/11	24537	ACI	32653-AP2	RAME PAPIER A4	FEE070	604700
3602201	2011/001	3,210	D	31/01/11	24537	ACI	32653-AP2	RAME PAPIER A4	FEE070	604700
3602201	2011/001	3,210	D	31/01/11	24592	ACI	32692-AP3	RAME PAPIER A4	FEE070	604700
3602201	2011/001	24,610	D	31/01/11	24537	ACI	32653-AP2	RAME PAPIER A4	FEE077	604700
3602201	2011/001	24,610	D	31/01/11	24537	ACI	32653-AP2	RAME PAPIER A4	FEE077	604700
3602201	2011/001	24,610	D	31/01/11	24592	ACI	32692-AP3	RAME PAPIER A4	FEE077	604700

Annexe 2 : Tableau 2 (des dépenses en fourniture par rapport aux charges totales)

	Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin	Total	Moyenne
Dépenses achats fournitures stockables	1,611,360	2,354,185	1,557,085	2,141,655	3,547,385	1,402,030	12,613,700	2,102,283
Dépenses Totales Charges	177,653,715	177,395,014	195,954,937	190,994,366	191,775,517	233,950,673	1,167,724,222	194,620,704
Pourcentage	0.91%	1.33%	0.79%	1.12%	1.85%	0.60%	1.08%	1.10%

Annexe 3 : Tableau 3 (Dépenses mensuelles par fournitures)

Nature fourniture	Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin	Total	Pourcentage
Rame de papier	321,000	214,000	217,600	437,400	214,000	321,000	1,725,000	13.68%
Cartouche d'ancre	445,435	1,240,735	537,910	838,170	1,392,250	724,180	5,178,680	41.06%
Fourniture de bureau	95,825	284,450	145,175	608,335	315,460	159,250	1,608,495	12.75%
Tampon Trodat					36,000		36,000	0.29%
Tambour					333,700		333,700	2.65%
Toner	39,100				38,000		77,100	0.61%
Frais photocopie					8,975	850	9,825	0.08%
Entete quadri (papier entete)	380,000	360,000	200,000	200,000	760,000		1,900,000	15.06%
Papier glace			5,900				5,900	0.05%
Multi prise portable			11,000				11,000	0.09%
Encreur cachet			15,000				15,000	0.12%
Marqueur			1,000				1,000	0.01%
Calculatrice			3,500				3,500	0.03%
Carnet de reçu			280,000	22,750		4,000	306,750	2.43%
Imprime déclaration douane			140,000				140,000	1.11%
Chemise dossier	330,000				330,000		660,000	5.23%
Achat kit mem.		255,000					255,000	2.02%
Adaptater PC				35,000			35,000	0.28%
Etiquette autocollant OPS					100,000		100,000	0.79%
Ruban Fax					14,000		14,000	0.11%
CD avec pochettes					5,000		5,000	0.04%
Batterie Laptop et disk						192,750	192,750	1.53%
Total	1,611,360	2,354,185	1,557,085	2,141,655	3,547,385	1,402,030	12,613,700	
Papier+Cartouche+fourniture+papier entête	1,242,260	2,099,185	1,100,685	2,083,905	2,681,710	1,204,430	10,412,175	82.55%

Annexe 4 : Tableau 4 (Dépenses mensuelles pour les fournitures les plus consommées par mois et par fonctions)

	Direction (FEE011)	Ground ops (FEE004)	Transit (FEE006)	Gateway (FEE008)	Ops Handling (FEE070)	Air ops (FEE077)	CS Back Line (FEE063)	CS Front line (FEE163)
Rame	194,120	127,040	256,800	17,120	51,360	393,760	85,600	359,520
Cartouche	545,380	36,860	80,000	-	489,260	1,976,665	152,940	924,030
Fourniture	180,000	-	1,000,000	-	-	-	-	-
Papier entete	88,655	2,070	80,000	-	82,945	295,285	-	65,000
Total	1,008,155	165,970	1,416,800	17,120	623,565	2,665,710	238,540	1,348,550

Suite tableau 4

Sales (FEE090/ 091)	Sales_pres tataires (FEE119)	Finance Daouda (FEE082)	Finance Compta (Cisse)/FEE10 4	Finance compta (Sauf Cisse et Awa)/FEE108	Finance_ recouvre ment (FEE105)	IT (FEE114)	HR (FEE122)	TOTAL
34,240	17,120	17,120	17,120	51,360	51,360	34,240	17,120	1,725,000
188,980	-	50,500	-	195,935	315,780	72,500	149,850	5,178,680
-	-	-	-	720,000	-	-	-	1,900,000
477,065	-	-	-	33,450	419,425	-	64,600	1,608,495
700,285	17,120	67,620	17,120	1,000,745	786,565	106,740	231,570	10,412,175

Annexe 5 : Tableau 5 (les dépenses des fonctions par types de consommables et par mois)

Département	Direction (FEE011)				Ground ops (FEE004)				Transit (FEE006)				Gateway (FEE008)			
	Rame	Cartouche	Papier Entete	Fourniture de bureau	Rame	Cartouche	Papier Entete	Fourniture de bureau	Rame	Cartouche	Papier Entete	Fourniture de bureau	Rame	Cartouche	Papier Entete	Fourniture de bureau
Achat Janvier	35310		180000		22470				48150	40000	200000		3210			
Achat Fevrier	23540	204000		17100	14980				32100				2140			
Achat Mars	23540				18580				32100		200000		2140			
Achat Avril	52880	40000			33560		2070		64200		200000	65000	4280			
Achat Mai	23540	136880		71555	14980				32100	40000	400000	15000	2140			
Achat Juin	35310	164500			22470	36860			48150				3210			
Montant achat semestriel par fourniture	194120	545380	180000	88655	127040	36860	0	2070	256800	80000	1000000	80000	17120	0	0	0
Montant achat semestriel par fonction	1008155				165970				1416800				17120			

Tableau 5 (suite 1)

Gateway (FEE008)				Ops Handling (FEE070)			Air ops (FEE077)				CS Back Line (FEE063)				
Rame	Cartouche	Papier Entete	Fourniture de bureau	Rame	Cartouche	Papier Entete	Fourniture de bureau	Rame	Cartouche	Papier Entete	Fourniture de bureau	Rame	Cartouche	Papier Entete	Fourniture de bureau
3210				9630	94800		37150	73830	151935		55425	16050			
2140				6420	40600		15000	49220	418600		52600	10700	38500		
2140				6420	87400			49220	219060			10700	38500		
4280				12840	76000			98440	492170		64200	21400	38000		
2140				6420	190460		30795	49220	392900		26160	10700			
3210				9630				73830	302000		96900	16050	37940		
17120	0	0	0	51360	489260	0	82945	393760	1976665	0	295285	85600	152940	0	0
17120				623565			2665710				238540				

Tableau 5 (suite 2)

CS Front line (FEE163)				Sales (FEE090/091)			Sales_prestataires			Finance Daouda (FEE082)				Finance Compta		
Rame	Cartouche	Papier Entete	Fourniture de bureau	Rame	Cartouche	Papier Entete	Fourniture de bureau	Rame	Cartouche	Papier Entete	Fourniture de bureau	Rame	Cartouche	Papier Entete	Fourniture de bureau	
67410	76500			6420				3210				3210				
44940	242900		65000	4280	72500			2140				2140	34000			
44940	38500			4280	40600			2140				2140				
89880	153500			8560			477065	4280				4280				
44940	374690			4280	75880			2140				2140	16500			
67410	37940			6420				3210				3210				
359520	924030	0	65000	34240	188980	0	477065	17120	0	0	0	17120	50500	0	0	
1348550				700285			17120			67620				17120		

Tableau 5 (suite 3)

Finance compta (Sauf Cisse)				Finance_recouvrement				IT (FEE114)				HR (FEE122)				TOTAL
Rame	Cartouche	Papier Entete	Fourniture de bureau	Rame	Cartouche	Papier Entete	Fourniture de bureau	Rame	Cartouche	Papier Entete	Fourniture de bureau	Rame	Cartouche	Papier Entete	Fourniture de bureau	
9630				9630	43700		3250	6420	38500			3210				1242260
6420	111935	360000		6420	43700		107750	4280				2140	34000		27000	2099185
6420	24500		18750	6420	38500		124175	4280				2140	50850		2250	1100685
12840	38500			12840				8560				4280				2083905
6420	21000	360000	14700	6420	75940		157250	4280	34000			2140	34000			2681710
9630				9630	113940		27000	6420				3210	31000		35350	1204430
51360	195935	720000	33450	51360	315780	0	419425	34240	72500	0	0	17120	149850	0	64600	10412175
1000745				786565				106740				231570				

Annexe 6 : Tableau 6 (les dépenses par département pour les principales fournitures)

	Direction	HR	IT	Gateway	CS	Finance compta	Finance recouvrement	OPS	Total
Rame	194120	17120	34240	667680	496480	85600	51360	178400	1725000
Cartouche	545380	149850	72500	2056665	1265950	246435	315780	526120	5178680
Fourniture	180000	0	0	1000000	0	720000	0	0	1900000
Papier entete	88655	64600	0	375285	542065	33450	419425	85015	1608495
Total	1008155	231570	106740	4099630	2304495	1085485	786565	789535	10412175

Annexe 7 : Tableau 7 (Fournisseurs pour les quatre principaux produits)

Fournisseurs	Qualité /10	Prix	Délais de livraison	Conditions de paiement	Service après-vente /10
PAPIER RAME					
CARTOUCHE D'ENCRE					
PAPIER ENTETE					
FOURNITURES DE BUREAU					

Annexe 8 : modèle de questionnaire de satisfaction client

QUESTIONNAIRE COMMERCIAL

Monsieur,

Dans le cadre d'une étude que nous réalisons pour la redynamisation de l'Express à DHL SENEGAL, nous aimerons vous soumettre ce questionnaire afin d'avoir votre avis sur le sujet.

Ce questionnaire comporte une série de 5 questions auxquelles vous pouvez répondre dans les cadres prévus à cet effet.

NOM	
PRENOM	
FONCTION	

A- l'express

1) A votre avis que représente l'excellence de la qualité des services pour DHL SENEGAL en particulier ?

-
-

2) Selon vous quelle est le pourcentage des achats et approvisionnement dans les débours du chiffre d'affaires de DHL ?

Moins de 50%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B- Le SPD- Shipment Per Day

3) Saviez-vous que d'après les données chiffrées que nous avons recueillies des départements Commercial, Financier et Opération, le SPD est en baisse de **-10%** par rapport aux années précédentes (2009- 2010) et nos charges en approvisionnement sont en augmentation à DHL SENEGAL ?

Oui

Non

Si oui quel risque cela pourrait entrainer à moyen et long terme pour DHL?

-

-

4) Quelles sont selon vous en deux points les causes relatives à cette situation ?

-

-

5) A votre avis et selon votre expérience, quelles actions pensez-vous que DHL pourrait mettre en place pour resorber le gap de - 10% et réduire ses charges en approvisionnement par rapport aux années antérieures concernant le SPD ?

Développer le parc de clients et encourager la recherche de Leads et la mise en place de projets d'amélioration de la qualité et des processus avec un nouveau système de commissionnement attrayant pour les originators (personnel de DHL). Si vous pensez à une formule pouvez-vous la partager dans le cadre suivant :

Attaquer les clients de la concurrence et s'engager avec de nouveaux fournisseurs.

Etre plus présent chez les clients afin de mieux connaître leur besoin et écarter les concurrents et dénicher de nouvelles opportunités.

Autres actions, préciser.

C- Pertinence du sujet

6) Pensez-vous qu'une étude sur le sujet avec des actions correctives au bout aiderait à améliorer cette tendance ?

Oui Non

Donnez les raisons de votre choix

Nous nous remercions d'avoir prêté attention à ce questionnaire et d'avoir accepté de répondre aux différentes questions.

Bibliographie

Ouvrage :

- Walton Mary, *The Deming Management Method*, Ed. Putnam Publishing Group., 1990
- Harold Kezner, *Project management : a system approach to planning, scheduling, and controlling, Fifth Edition*, New York, ITP, 1994, P. 20
- Pricewaterhousecoopers, *Facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie*, Ed. ministère français de l'économie, de l'industrie et des finances, 2001.
- Hendrik Krüger, *Connecting management accross the world*, Ed. Deutsche Post AG, Mai 2011, P. 10.
- R.Kaplan et D. Norton, *"Le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique"*, Editions d'Organisation, 1997.
- ANAES, *Méthodes et outils des démarches qualités pour les établissements de santé*, Ed. ANAES, Juillet 2000.

Article :

- Olivier Avril, « Réduire les frais généraux d'une PME : quand, qui et comment... », *Dossier gestion d'entreprise 30*, Juillet 2007.

Séminaire :

- Supports de séminaire du symposium du 21 au 25 Septembre 98, "*Renforcement des capacités des ONG et Associations à la Base : expérience du PAONG et leçons tirées*", Dakar, septembre 1998, Page 2
- Fascicule de démonstration X 50-176 de l'AFNOR, "*Management de la qualité - Management des processus*", Ed Afnor, juin 2000

Webographie

- http://fr.wikipedia.org/wiki/Approvisionnement#La_reglementation (Wikipédia, approvisionnement, mai 2012)
- http://fr.wikipedia.org/wiki/echange_de_donnees_informatisees#Quelques_protocoles_de_communication (Wikipédia, Echange des données informatisées, juin 2012)
- http://www.belgium.be/fr/environnement/consommation_durable/dechets/prevention/eviter/bureau/
- http://www.cde4.com/fra/respedago/eco_entreprise/2620.htm
- http://www.dp-dhl.com/en/about_us/first_choice.html
- <http://membres.multimania.fr/soularbrapalabre/memoire/1chapitre2.htm>
- <http://www.universite-lean6sigma.com/lean-six-sigma>
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Theorie_des_contraintes (Wikipédia, Théorie des contraintes, juin 2012)
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/Fidelisation> (Wikipédia, Fidélisation, Mai 2012)

Webographie

- http://fr.wikipedia.org/wiki/Approvisionnement#La_reglementation
approvisionnement, mai 2012)

(Wikipédia,

CESAG - BIBLIOTHEQUE