

REPUBLICQUE DU BENIN



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (M.E.S.R.S)



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (U.A.C)

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT (E.N.E.A.M)

CYCLE II

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

MASTER EN COMMERCE INTERNATIONAL

Filière : *Gestion Commerciale*

Option : *Commerce International*

PROMOTION : 2009 - 2012

THEME

DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE LA PERFORMANCE D'UNE
CHAINE LOGISTIQUE DANS UNE FIRME MULTINATIONALE :
CAS DE ZHONG XING TELECOMMUNICATION
EQUIPMENT(ZTE) CORPORATION

Réalisé et soutenu par :

Oussou Isaïe ADANDOGBESSI

Sous la direction de :

Maître de stage :

M. TOGNISSE Y. Christian
Ingénieur à ZTE BENIN

Directeur de mémoire :

Dr. ALLOGNINOUBA Anastase
Professeur à l'ENEAM

Mars 2013

IDENTIFICATION DU JURY

➤ PRESIDENT :

➤ VICE PRESIDENT :

➤ MEMBRES :

**L'ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET
DE MANAGEMENT(ENEAM) N'ENTEND DONNER NI
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES
DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES À LEUR AUTEUR.**

DEDICACES

Je dédie cette œuvre à:

- *Mon père Sossou D. ADANDOGBESSI et
à ma mère Danlomè S. RAIMY.*
- *Ma femme GBESSE Donatienne et à mes
enfants Prudencia, Grâce, Esther et Isaïe.*

REMERCIEMENTS

Je remercie très sincèrement :

- ✓ *Monsieur **ALLOGNINO**WA Anastase, Coordonnateur du Programme Transport et Logistique à l'ENEAM, qui n'a ménagé aucun effort à m'aider et s'est montré disponible à me suivre tout au long de la rédaction de ce mémoire ;*
- ✓ *Monsieur **GUEDEGBE Brice**, Professeur d'Économie des Transports à l'ENEAM, pour avoir accepté de corriger ce travail en dépit de ses multiples occupations ;*
- ✓ *Messieurs les membres du jury pour l'honneur qu'ils m'ont fait de juger ce mémoire et pour leurs conseils en vue d'améliorer la qualité de ce travail ;*
- ✓ *Monsieur **TOGNISSE Y. Christian**, Ingénieur / Assistant du Chef Projet de ZTE BENIN pour son ouverture et sa collaboration ;*
- ✓ *Monsieur **YU TAO**, Directeur Général de ZTE BENIN ;*
- ✓ *Tout le corps professoral de l'École Nationale d'Économie Appliquée et de Management (ENEAM) pour la qualité de la formation donnée ;*
- ✓ *Tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire.*

Liste des Sigles

BTSA	: Bénin Télécoms SA
CA	: Conseil d'Administration
CDMA	: Code Division Multiple Access
CO₂	: Dioxyde de Carbone
CRM	: Custom Relationship Management
DAFC	: Direction Administrative, Financière et Comptable
DC	: Direction Commerciale
DG	: Direction Générale
DL	: Direction Logistique
DRH	: Direction des Ressources Humaines
DT	: Direction Technique
FMN	: Firme Multinationale
INCOTERMS	: International Commercial Terms (en Anglais) ou les Conditions de Ventes Internationales (CVI)
Nb	: Nombre
PCA	: Président du Conseil d'Administration
PVD	: Pays en Voie de Développement
SCM	: Supply Chain Management
SP	: Secrétariat Particulier
SRM	: Supplier Relationship Management
ZTE	: Zhong Xing Telecommunication Equipment

Liste des Tableaux

N°	Titres	Pages
1-	Évolution de nom de ZTE	09
2-	Données relatives à la répartition du personnel de ZTE	15
3-	Données relatives aux inducteurs de coûts	19
4-	Inventaire des forces, faiblesses, opportunités et menaces	21
5-	Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	25
6-	Données relatives à la mauvaise gestion de la relation clients /fournisseurs	69
7-	Données relatives aux causes de la mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs	70
8-	Données relatives à l'inexistence de transfert de technologie	71
9-	Données relatives à l'incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale	73
10-	Données relatives à l'insuffisance d'indicateurs de performance	74
11-	Données relatives aux indicateurs expliquant la faiblesse de la performance de la chaîne logistique	75
12-	Tableau de Synthèse de l'Étude (TSE)	87

Liste des figures

N°	Titres	Pages
1-	Les quatre (04) phases d'expérience de développement de ZTE	09
2-	Les différentes étapes d'internationalisation de ZTE	11
3-	Les cinq (05) différents pôles d'internationalisation	12
4-	Architecture de la chaîne logistique	27
5-	Arbitrage entre le marketing et la logistique	50
6-	Principales étapes de la méthodologie de diagnostic	79

Liste des Graphiques

N°	Titres	Pages
1-	Données relatives aux causes de la mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs.....	70
2-	Données relatives aux causes de l'inexistence de transfert de technologie.....	72
3-	Données relatives aux causes de l'insuffisance des indicateurs de performance.....	73
4-	Taux de possession d'indicateurs de performance.....	74
5-	Indicateurs de performance de la chaîne logistique de ZTE.....	75

Glossaire de l'étude

Chaîne logistique: Elle est définie comme la coordination systémique et stratégique des fonctions traditionnelles de l'entreprise dans un réseau interentreprises ayant pour objectif, d'améliorer les performances à long terme à la fois de l'entreprise concernée et de la chaîne logistique dans son ensemble.

Chaîne de valeur : C'est un outil permettant de comprendre la dynamique des coûts et les leviers potentiels d'une différenciation. Ainsi, une entreprise peut exercer ses activités d'une manière plus efficiente que ses concurrents (leadership des coûts), voire mieux qu'eux (différenciation) grâce à cet outil.

Commerce international: C'est l'ensemble des opérations économiques internationales qui recouvrent à la fois les échanges de marchandises, de services, de capitaux et de monnaie entre deux ou plusieurs pays de la planète.

Externalisation : Elle consiste à transférer vers des prestataires extérieurs des processus, tâches ou activités traditionnellement réalisés en interne par le personnel de l'entreprise.

Filiale: C'est une entreprise dans laquelle une autre entreprise appelée entreprise mère a plus de 50% d'actions. Son régime fiscal est national.

Filiale-relais : C'est une forme d'organisation des firmes multinationales correspondant à leur premier stade de développement fondé sur une stratégie d'expansion essentiellement commerciale.

Filiale-atelier : C'est une forme d'organisation des firmes multinationales correspondant à une forme plus avancée d'internationalisation de la production fondée sur une stratégie d'expansion productive.

Filière : C'est une chaîne d'activités qui se complètent et qui sont liées entre elles par des opérations d'achat et de vente.

Firme multinationale : C'est une entreprise de grande taille qui a des ramifications (unités de productions ou de distributions) dans plusieurs pays.

Incoterms : Les INCOTERMS, c'est l'abréviation de l'expression anglaise « International Commercial Terms ». Plus clairement il s'agit de clauses standardisées, reconnues par tous les acteurs du commerce international, qui permettent de répartir les coûts et les risques entre l'acheteur et le vendeur lors de la conclusion et de l'exécution d'un contrat de vente à l'international.

Indicateur de performance: C'est une information de synthèse qui aide le gestionnaire à apprécier une situation dans le système placé sous sa responsabilité. C'est une donnée quantitative qui permet d'expliquer une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates. Il doit être succinct, claire et précis.

Investissements directs à l'étranger : Créations d'entreprises à l'étranger, prises de participation dans les entreprises étrangères, opérations (prêts ou avances) entre maison mère et filiales.

Logistique : C'est le processus triple de planification, d'approvisionnement et de clôture d'une commande (fulfilment) à la satisfaction du client :

- Qui anticipe les désirs et les volontés des clients

- Qui permet de se procurer le capital, les matières, le personnel, les technologies et l'information nécessaires pour réaliser ces désirs et volontés ;
- Qui permet d'optimiser et d'utiliser les réseaux de distribution de biens matériels, d'informations et de services afin de satisfaire complètement et rapidement la commande du client au coût le plus juste.

Marketing : C'est la conquête méthodique et permanente des marchés rentables, impliquant la conception et la commercialisation des biens et services conformes aux attentes des consommateurs visés.

Partenariat : Il peut se définir comme l'établissement entre donneur et preneur d'ordres de relations d'une certaine durée, fondé sur une recherche en commun d'objectifs à moyen ou long terme dans des conditions permettant la réciprocité des avantages.

Plateformes logistiques : C'est un bâtiment ou un espace aménagé destiné au stockage des marchandises pour une durée de temps très limitée (moins de 24h), dans le cadre d'une opération de dégroupage/groupage.

Processus : Il est défini comme une série de tâches et activités reliées entre elles, continues et gérées de sorte qu'elles contribuent étape par étape à la réalisation d'un objectif et à l'obtention d'un résultat concret prévu. Les processus ont donc un point spécifique de départ et un point précis d'aboutissement.

Produit : Dernier output issu d'un processus de production. On parle de produit dans la logistique et de marchandise dans le commerce. Il prend le statut de la marchandise dès lors qu'il fait l'objet de transaction.

Qualité totale : Elle se définit comme l'adaptation permanente des produits et services aux attentes des clients et à leur évolution, par la maîtrise de toutes les activités de l'entreprise.

Reverse logistic : Encore appelé la rétrologistique, elle se définit comme suit : partant du point de consommation jusqu'au point d'origine, la rétrologistique est un processus efficient de planification, de mise en œuvre et de contrôle des flux de matières premières, d'encours, de produits finis, et de l'information relative à ces flux, dont le but est de recapter la valeur des matières en les remettant à disposition dans une supplychain de retour.

Sous-traitance: C'est une opération par laquelle une entreprise (le donneur d'ordre) confie à une autre (le sous-traitant) la réalisation d'une partie de sa production (sous-traitance de capacité) ou des tâches particulières (sous-traitance de spécialité). Quand un sous-traitant fait lui-même appel à un autre sous-traitant, on parle de sous-traitance en cascade.

Stratégie : C'est l'ensemble des moyens matériels, humains et financiers mis en œuvre par une entreprise ou une organisation en vue d'atteindre un objectif à long terme.

Sommaire

Pages

<u>INTRODUCTION</u>	01
<u>CHAPITRE- I : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE</u>	05
SECTION-1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage.....	06
SECTION-2 : Ciblage de la problématique de l'étude.....	22
<u>CHAPITRE- II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE</u>	34
SECTION 1 : Cadre théorique de l'étude.....	35
SECTION 2 : Méthodologie de l'étude.....	58
<u>CHAPITRE-III : ANALYSE DES DONNEES, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE</u>	67
SECTION 1 : Collecte et Analyse des données.....	68
SECTION 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	81
<u>CONCLUSION</u>	88



ANNEXES

Liste des Annexes

Annexe n° 1 : Organigramme de ZTE BENIN

Annexe n° 2 : Questionnaires d'enquête adressés aux partenaires et aux clients

Annexe n° 3 : Tableaux de répartition des enquêtés par rapport à la :

❖ *Question n°1*

❖ *Question n°2*

❖ *Question n°3*

❖ *Question n°4*

❖ *Question n°5*

❖ *Question n°6*

« Ce n'est point dans l'objet que réside le sens des choses, mais dans la démarche »

Antoine de SAINT-EXUPERY – Extrait de Citadelle



Introduction

De nos jours, les entreprises doivent s'adapter à la dynamique du marché pour espérer survivre dans un environnement très concurrentiel et très compétitif. Les clients sont beaucoup plus exigeants en raison des nombreux choix qui s'offrent à eux. La satisfaction des clients combinée à la réduction des coûts est difficile à réaliser. Ajoutons à cela les nouvelles technologies de l'information et de la communication qui ont révolutionné la manière avec laquelle doivent être gérées les entreprises. Celles-ci deviennent de plus en plus grandes, englobent de plus en plus de filiales, et sont de plus en plus de dimension internationale, elles n'ont quasiment plus de nationalité. Cette nouvelle situation a créé des nouveaux défis. Le défi de s'adapter à la globalisation et d'en tirer les bénéfices. Depuis une quinzaine d'années la notion de modélisation des entreprises ou des processus aboutissant à la création, la production ou le développement de nouveaux produits ou services en chaîne logistique a émergé et est devenue incontournable dans les organisations à grande échelle.

Aujourd'hui, aucune entreprise ne peut ignorer que la gestion de la production classique laisse la place à la gestion de la chaîne logistique pour faire face aux nouvelles attentes du marché, aux nouveaux concurrents, aux nouveaux liens entre les entreprises et leurs partenaires. En clair : tout change !

Et les entreprises doivent s'adapter à cette nouvelle réalité, ce qui signifie :

- Une réactivité très supérieure.
- Une baisse significative des coûts.
- Une nette amélioration de la qualité et du service du client.
- De meilleures performances.

La notion de la chaîne logistique englobe l'ensemble des opérations réalisées pour la fabrication d'un produit ou d'un service allant de l'extraction de la matière première à la livraison au client final, en passant par les étapes de transformation, de stockage, et de distribution. De même, on regarde la chaîne logistique comme une toile regroupant plusieurs des activités citées, cela est

dû à la complexité des organisations actuelles et à leur dimension internationale. Ajoutés aux flux des matières, la chaîne logistique inclut les flux d'information et les flux financiers. Chaque étape de transformation ou de distribution peut impliquer de nouveaux acteurs, soit de nouveaux fournisseurs ou de nouveaux clients intermédiaires, avec également des nouveaux flux d'informations.

La chaîne logistique inclut le terme « logistique » qui vient d'un mot grec qui signifie l'art du raisonnement et du calcul (*Pons*, 1996). Il recouvre des interprétations diverses, et certains pensent que le concept de la logistique est une problématique en soi (*Moller*, 1995).

Un synonyme de « logistique » pourrait être « gestion des flux » mais la logistique ne se limite pas à la gestion des flux, elle nécessite également la conception de systèmes physiques qui vont créer et déplacer les flux, de manière interne sur un même site de production ou de manière externe entre plusieurs sites de production au sein d'un groupe ou d'un réseau d'entreprises.

Dans un contexte économique instable, et sous la pression d'une concurrence croissante, des cycles de produits de plus en plus court et de systèmes informatiques, juridiques et financiers beaucoup plus complexes, les entreprises doivent améliorer leurs performances en optimisant leurs ressources et en réduisant leurs coûts. Fournir le produit ou le service désiré par le client le plus rapidement possible, moins cher et plus performant que ceux de ses concurrents sur le marché est le souci majeur de chaque entreprise opérant à l'échelle locale et/ou internationale. Quel que soit le domaine d'activité (santé, industrie, transport...) la performance de l'entreprise a une influence sur la satisfaction des clients et leur fidélisation, ainsi que sur les résultats de l'entreprise.

C'est dans ce contexte turbulent de changements importants que nous avons voulu à travers une « recherche action », réfléchir sur le thème :

Diagnostic stratégique de la performance d'une chaîne logistique dans une firme multinationale : Cas de ZTE CORPORATION.

Nous traitons dans ce mémoire, une problématique sur la robustesse des organisations existantes au sein d'une chaîne logistique (i.e. leur capacité à résister aux différents aléas provenant de leur environnement ou de défaillances internes).

Nous avons comme ambition d'apporter des outils méthodologiques et pratiques d'aide au pilotage de ces chaînes en nous focalisant plus particulièrement sur les composantes coopératives qui les constituent.

Ainsi, pour parvenir à notre objectif, la présente étude sera menée à travers trois chapitres.

Dans le premier chapitre, nous présenterons le cadre institutionnel et physique de l'étude, nous restituerons les observations de stage, avant de dégager la problématique de l'étude.

Dans le deuxième chapitre, nous fixerons le cadre théorique et méthodologique de notre étude.

Enfin, nous présenterons et analyserons dans le troisième chapitre les données d'enquêtes et proposerons par la suite les approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre pour une gestion efficace et efficiente de la chaîne logistique.

« Même l'organisation la plus parfaite a besoin d'évoluer tous les dix ans. »

Bernard CALVET (Homme d'Affaires Français).

CHAPITRE I:

Présentation du cadre institutionnel de l'étude et
ciblage de la problématique

SECTION-1 : Cadre physique de l'étude et observation de stage

Cette première section sera consacrée à la présentation de ZTE CORPORATION et à l'établissement des observations faites au cours du stage.

Paragraphe -1 : Présentation du cadre institutionnel et physique de l'étude

A- Cadre institutionnel de ZTE CORPORATION

Cette présentation se fera à travers son historique, sa mission et sa structure organisationnelle.

1- Historique de ZTE CORPORATION

Avant d'aborder l'historique de ZTE CORPORATION, nous avons jugé important de faire un bref aperçu sur la culture chinoise afin de mieux cerner le degré d'interculturalité de ZTE CORPORATION.

❖ Les relations sociales en Chine

La bivalence individualisme / collectivisme est bien réelle en Chine et elle apparaît dans les relations en fonction de l'appartenance à un corpus social que lui seul saura reconnaître et apprécié. Le collectivisme a construit des hommes avec une très forte réserve à sortir du lot, un manque d'initiative flagrant. Les relations sociales sont organisées sous forme de ramifications avec en permanence des données pour des rendus. Ces échanges constants font que de nombreux Chinois s'investissent de façon personnelle dans de multiples relations et que cette notion de lien prend tout son sens ici.

En Chine, il existe deux niveaux de relations sociales :

- Un niveau très distant où le respect disparaît comme par enchantement.
- Un niveau très proche, où l'implication est très forte et les relations sincères.

Les chinois donnent leur temps et une partie de leurs ressources pour satisfaire ceux qui sont dans leur cercle.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les chinois dans la rue sont donc très individualistes. À l'extérieur de leur réseau de connaissance, ils vont agir en ignorant complètement les autres. Ils les poussent dans le train ou dans le métro sans attendre qu'ils sortent, ils ne les respectent pas dans une file d'attente en passant devant, ils ne s'excusent jamais, même après une forte bousculade.

Ils n'ont absolument aucun sentiment pour les autres et peu importe ce qui leur arrive. Ils les ignorent et n'ont qu'une ambition : réussir dans ce monde où l'argent et la compétition sont les seules choses qui semblent désormais avoir un sens.

Tous rêvent d'un idéal à l'occidentale, mais ils sont cependant très fiers de leur pays et ne pourraient le critiquer.

Ils sont aussi très conscients qu'ils ne peuvent réussir à titre individuel et ils deviennent donc dépendants les uns des autres avec une sociabilité extrême quand cela s'avère nécessaire. Ils se regroupent dans un réseau de relation spécifique appelé « Guangxi », qui est constitué d'un ensemble d'individus sur lesquels ils vont pouvoir compter pour évoluer. Il s'agit d'un ensemble d'échange de services, plus ou moins forts, avec des engagements et intérêts réciproques significatifs.

❖ L'évolution vers l'individualisme

Le collectivisme a fait que la nation a dû subvenir aux besoins de base des citoyens : logement, éducation, soins médicaux, récompense égale pour tous.

Le collectivisme se retrouve aussi en entreprise où toutes ces valeurs sont renforcées. Les membres doivent honorer le groupe et l'entreprise pour laquelle ils travaillent en maintenant une organisation harmonieuse.

Cette notion de groupe n'est pas sans créer de problèmes puisqu'elle dilue la responsabilité de chacun et ne permet pas aux partenaires étrangers d'avoir une emprise sur elle. En cas de litige, la faute ne peut être ciblée et c'est donc la faute de tout le monde et personne à la fois. Il n'est pas facile, dans ces conditions, de

placer des étapes de progrès, tout du moins avec une rationalité occidentale. Toutefois, de nombreuses choses sont en train de changer et il semble que cette notion de responsabilité soit de moins en moins diluée dans certaines entreprises.

❖ La notion de « face »

Dans tous les rapports avec les chinois, la notion de face est primordiale. Elle peut être traduite, dans notre culture, par une notion d'honneur et de respect mutuel avec en plus, une reconnaissance sociale de son interlocuteur. En veillant en permanence à ne pas entamer la dignité de leurs interlocuteurs, les chinois, par crainte de se déstabiliser mutuellement, n'expriment que très peu de leurs sentiments de façon directe et ouverte.

Le « Non » est donc très rare puisqu'il signifie l'incapacité de satisfaire une demande, une mise en porte à faux embarrassante de la relation.

Au lieu de cela, ils avanceront des réponses ambiguës telles que « peut-être », « nous ne sommes pas sûrs », « nous y penserons » ou encore « nous verrons ».

ZTE CORPORATION étant une firme multinationale d'origine chinoise, il est donc clair qu'elle adhère et adopte ces valeurs dans son fonctionnement.

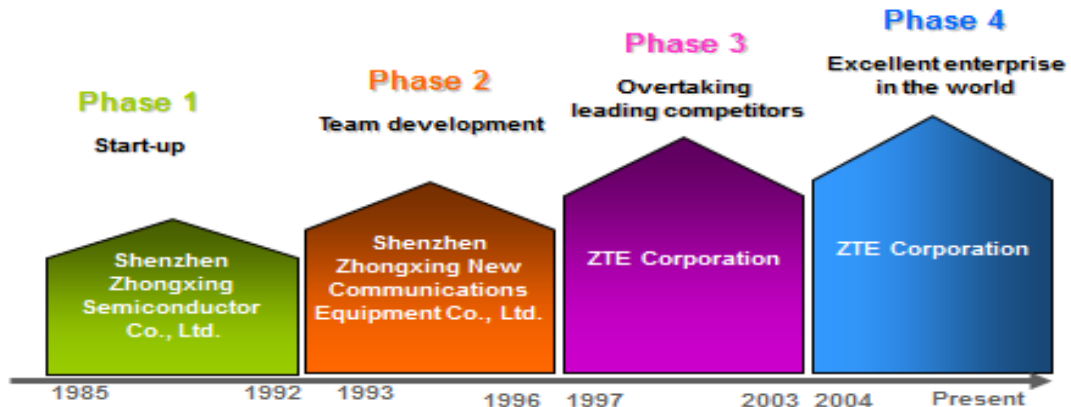
2- Création de ZTE CORPORATION

Fondée en 1985 à Shenzhen par Hou Weigui, ZTE ou Zhong Xing Telecommunication Equipment Company Limited, est un équipementier en télécoms coté à la Bourse de HONG KONG et de SHENZHEN.

Comme toute entreprise, ZTE CORPORATION a connu quant à elle aussi de différentes phases successives de développement. Ces différentes phases, au nombre de quatre (04), sont les suivantes :

Figure n°1 : Les 4 phases d'expérience de développement de ZTE

ZTE Experienced 4 Phases of Development



Source : Documentation de ZTE CORPORATION

De même, la société dans son développement a évolué avec plusieurs appellations successives.

Tableau n°1 : Evolution de noms de ZTE CORPORATION

Evolution of Names of ZTE

Date	Name	Shareholding	Nature
1985.2.7	Shenzhen Zhongxing Semiconductor Co., Ltd.	No. 691 Factory (65%)	Joint venture
		Greatwall Shenzhen Branch (15%)	
		Yunxing Electronics Co., Ltd. (20%)	
End of 1992	Shenzhen Zhongxing Weixiantong Equipment Co., Ltd.	Capital contributed by key technical and material personnel	Private
1993.3	Shenzhen Zhongxing New Communications Equipment Co., Ltd.	No. 691 Factory and Shenzhen Guangyu Industrial Group (51%)	Joint venture
		Shenzhen Zhongxing Weixiantong Equipment Co., Ltd. (49%)	
1997.11.17	ZTE Corporation	Shenzhen Zhongxing New Communications Equipment Co., Ltd. (62.8%)	Public
		Other eight founding enterprises (11.2%)	
		Public holders (26%)	

Source : Documentation de ZTE CORPORATION

ZTE CORPORATION est un fournisseur global d'équipements télécoms et de solutions réseaux, leader sur le marché des télécoms. La société offre la plus large gamme de produits du marché, et couvre virtuellement tous les secteurs allant des réseaux câblés aux réseaux sans fils, sans oublier les services et les terminaux.

Les produits et services de ZTE, innovants et personnalisés, sont proposés à plus de 500 opérateurs répartis dans plus de 140 pays. Ces produits et services aident les opérateurs à répondre aux attentes de leurs clients et à augmenter leurs revenus.

Les résultats financiers 2009 de ZTE se situent au premier rang du secteur, avec un chiffre d'affaires de *8.820,7 millions de dollars*, en augmentation de 36%.

ZTE consacre 10% de son chiffre d'affaires à la R&D, en jouant un rôle clé au sein de nombreuses organisations internationales axées sur les standards de télécommunications.

3- Internationalisation de ZTE CORPORATION

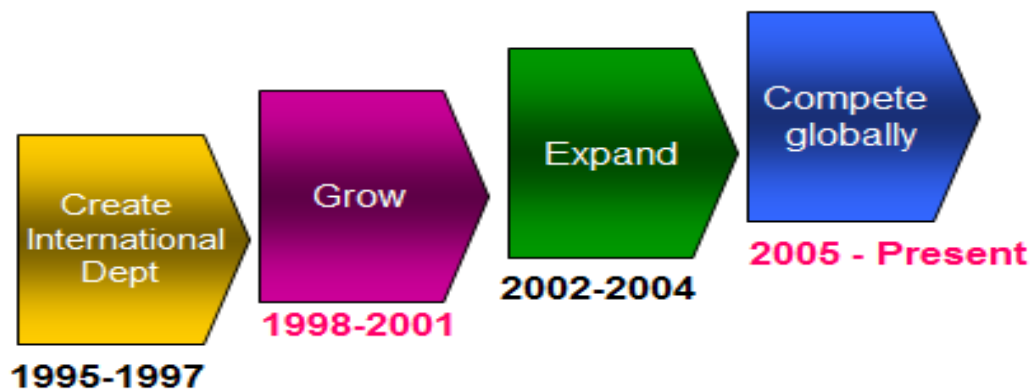
L'internationalisation de ZTE CORPORATION liée au développement des nouvelles technologies de l'information et de communication permet de faire travailler les individus de différentes nationalités. Il n'est plus nécessaire d'être physiquement au même endroit pour constituer une équipe qui fonctionne avec une forte synergie.

Toutefois, chaque individu reste unique et la gestion d'une équipe pluriculturelle et pluri-géographique n'est pas une mince affaire. Croire en des dieux différents, en des valeurs différentes, avoir d'autres normes, d'autres repères, complique la création d'une dynamique de groupe que tout manager a pourtant envie de créer. Cette densité de variables multiples fait que les incompréhensions, les tensions et les clivages apparaissent à tout moment. ZTE fera donc droit et du capitalisme, mais à sa façon et la relation de confiance constitue, non seulement un

contrepoids aux lourdeurs bureaucratiques, mais aussi une garantie de réalisation du contrat.

Figure n°2 : Les différentes étapes d'internationalisation de ZTE

Summary of ZTE's Internationalization



Source : Documentation de ZTE CORPORATION

4- Missions et vision de ZTE CORPORATION

Entreprise résolument engagée dans une démarche sociétale, ZTE est membre du groupe Global Compact des Nations Unies, engagée dans une vision de développement équilibré et durable dans les sphères sociales, environnementales et économiques.

Elle promeut la liberté de communication dans le monde entier. La société a intégré l'innovation, la convergence technologique et le concept de «virage vert» dans le cycle de vie du produit. Cela comprend la R & D, production, logistique et service à la clientèle. La société s'est également engagée à maximiser l'efficacité énergétique et en réduisant les émissions de CO₂.

Elle contribue à la réduction de la pauvreté par la création de filiales dans plus de 140 pays.

B- Présentation de ZTE BENIN : cadre physique de l'étude

Située dans la deuxième division de ZTE CORPORATION qui est composée de cinq (05) divisions en son sein, ZTE BENIN a été créée en 2003 dans l'expansion de son projet d'internationalisation de ses activités dans le monde entier.

Figure n°3 : Les cinq (05) différents pôles d'internationalisation



Source : Documentation de ZTE CORPORATION

1- Structure organisationnelle de ZTE BENIN

Dans l'exécution de ses tâches, ZTE BENIN dispose de six (06) directions dirigées par un directeur Général.

Ces directions sont :

- La direction générale
- La direction administrative, financière et comptable
- La direction technique
- La direction logistique
- La direction des ressources humaines
- La direction marketing

➤ **La Direction Générale :**

Elle est chargée d'exécuter les décisions du Conseil d'Administration, et de coordonner toutes les activités de la société sur la base des orientations définies.

Elle est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, dans la limite de l'objet social et de la loi. Elle représente la société dans ses rapports avec les tiers.

➤ **Le Secrétariat Particulier (SP) :**

Il sert de courroie de transmission entre le monde extérieur, les autres directions et le Directeur Général. Il organise également les différents rendez-vous du Directeur Général.

➤ **La Direction Administrative, Financière et comptable :**

Elle a pour missions de :

- ✓ Superviser, organiser et coordonner les services administratifs, comptables et financiers, (supervision de la comptabilité générale et analytique) ;
- ✓ Collecter les informations auprès des responsables opérationnels ;
- ✓ Structurer les données représentatives de la marche de l'entreprise en l'occurrence les bilans, comptes de résultats et tableaux de bord ;
- ✓ Attirer l'attention de la direction sur les prévisions à court terme ;
- ✓ Superviser la trésorerie et les relations avec les banques ;
- ✓ Gérer les formalités de missions et de l'accueil des délégations étrangères.

➤ **La Direction des Ressources Humaines :**

La direction des ressources humaines est rattachée à la direction générale et siège le plus souvent au comité de direction.

Ses principales missions sont les suivantes:

- ✓ Assurer l'interface du personnel auprès de la direction générale ;
- ✓ Gérer et suivre les carrières du personnel de ZTE CORPORATION,

- ✓ Gérer les conflits interpersonnels au sein de la structure ;
- ✓ Promouvoir le dialogue social avec les partenaires sociaux ;
- ✓ Établir des déclarations fiscales et sociales du personnel.

➤ **La Direction marketing :**

La direction marketing a une double mission de stratégie et de management :

✓ D'une part, elle développe une stratégie relative à l'ensemble des produits issus de ZTE CORPORATION, en élaborant des plans marketing (analyse du marché, détermination des cibles, choix des axes publicitaires), en adaptant constamment ses plans par rapport à l'évolution du marché, en concevant et mettant en place des actions promotionnelles destinées à développer le produit et à en optimiser les ventes ;

✓ D'autre part, elle doit manager ses équipes de marketing (recrutement, formation, motivation, etc...), en supervisant les processus de développement, de lancement et de communication des produits et en coordonnant les études marketing.

➤ **La Direction logistique :**

La Direction de la Logistique, au sein de laquelle nous avons mené ce projet, constitue le pilier de la gestion stratégique de toute la chaîne logistique.

Elle a pour missions principales :

- ✓ Conception des solutions logistiques globales adaptées à la stratégie d'une entreprise évoluant sur un marché mondialisé ;
- ✓ Gestion et maintenance du parc automobile ;
- ✓ Négociation des engagements contractuels liés aux opérations logistiques ;
- ✓ Conduite et contrôle de la mise en œuvre d'une action logistique internationale.

➤ **La Direction Technique :**

La direction technique est l'interface avec les autres fonctions dirigeantes de l'entreprise.

Ses principales missions sont les suivantes:

- ✓ Diriger et coordonner, au niveau d'un centre technique, l'ensemble des activités techniques de l'entreprise ;
- ✓ Veiller au développement du savoir-faire technique de l'entreprise ;
- ✓ Coordonner les études d'investissements industriels ;
- ✓ Veiller à l'efficacité des moyens de production et à l'optimisation des installations industrielles.

2- Présentation du personnel de ZTE BENIN

Le premier facteur le plus important dans une structure est l'homme. Pour atteindre ses objectifs, ZTE BENIN dispose d'un personnel de 18 agents répartis tel que présenté dans le tableau n°2 de la page 16.

Tableau n°2 : Répartition du personnel par corps (local et expatrié)

AGENTS	EFFECTIFS
Directeur Général	01
Secrétariat Particulier	01
DAFC	02
Direction RH	02
Directeur Marketing	01
Directeur Logistique	01
Direction Technique	06
Chauffeurs	04
Total	18

Source : Ressources Humaines ZTE BENIN

Paragraphe -2 : Observations de stage

Dans ce paragraphe, nous allons procéder à l'état des lieux et à l'inventaire de ces éléments.

A- État des lieux

L'élaboration de l'état des lieux passe par la restitution des mécanismes de fonctionnement et du mode de gestion au sein de ZTE CORPORATION.

Ceci se fera à travers des constats spécifiques :

Constat spécifique n°1 : Inadéquation de la politique de décision de la maison mère avec le marché local.

La gestion des filiales dans des pays émergents ou sous-développés constitue cependant une tâche difficile, car l'environnement local de ces filiales présente généralement des différences importantes par rapport à l'environnement des pays développés. Les filiales dans les pays émergents sont non seulement considérées comme des exécutants de la stratégie définie par le siège, mais elles ont tendance, à travers la régionalisation, à devenir des contributeurs à la stratégie du groupe.

Enfin, les relations siège-filiales semblent unilatérales. Le siège gère chaque filiale de façon séparée, il n'y a pas de relations multilatérales.

Constat spécifique n°2 : Difficulté de circulation et de partage de l'information.

La distance culturelle peut être appréhendée sous l'angle de l'analyse des relations entre le siège et les filiales, mais aussi des liens établis entre les filiales.

En effet, la distance qui sépare le siège d'une FMN de ses filiales locales peut avoir une incidence sur les relations siège-filiales. Or, la distance, qui fait l'objet de nombreuses recherches, constitue un concept multidimensionnel dont l'impact reste difficile à évaluer. Au sein de ZTE CORPORATION, 80% des informations sont écrites en langue chinoise et sont uniquement destinées aux employés chinois.

Constat spécifique n°3 : Inefficacité de la politique marketing.

Par rapport au problème spécifique n°3 relatif à l'inefficacité du politique marketing, nous pouvons dire que les relations entre l'entreprise et ses clients doivent être interactives et non à sens unique.

Pour ce faire, elle doit chercher à établir un véritable dialogue qui lui permettra de connaître les besoins réels de ses clients, de mesurer leur satisfaction à l'égard des services offerts, de recevoir et de traiter les plaintes et réclamations des clients.

De plus, une entreprise désirant survivre et se développer sur un marché donné doit communiquer aussi bien pour informer le public des services qu'elle offre, que pour se faire une image de marque.

Constat spécifique n°4 : Inexistence de partenariat avec les PME / PMI locales. Aujourd'hui, une tendance claire se manifeste en faveur de coopérations renforcées entre les entreprises. Les enquêtes ont montré que ce mode de fonctionnement est vu comme une voie d'avenir.

Si peu de doutes sont exprimés quant aux avantages de la coopération ou du partenariat, les succès réels en ce domaine se font attendre. Les partenaires dans la chaîne cherchent le moyen de réduire leurs propres risques plutôt que de construire des situations où les deux côtés sont gagnants.

Constat spécifique n°5 : le manque d'expérience de certains ingénieurs expatriés.

L'expérience professionnelle de certains ingénieurs expatriés est remise en cause. La plupart des ingénieurs expatriés chinois sont des ingénieurs en fin de leur formation universitaire et qui sont envoyés au sein des filiales pour l'acquisition de l'expérience professionnelle.

Constat spécifique n°06 : Non fixation d'objectifs au personnel.

La non fixation d'objectifs au personnel peut être une source de démotivation, de difficultés d'évaluation du personnel, de subjectivité des critères d'appréciation et de mauvais rendement.

Constat spécifique n°7 : Inexistence d'une politique de motivation du personnel.

La gestion stratégique des ressources humaines au sein de l'entreprise comporte des limites.

Étant donné que le personnel travaille dans un environnement multiculturel, il est souvent victime d'un système de racisme voilé, ce qui constitue un frein pour la motivation du personnel au travail.

Le système de rémunération qui devrait être au moins aligné sur celui du secteur des télécommunications sur le plan national comme international reste encore en déphasage avec ces derniers.

Constat spécifique n°8 : Mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs.

✓ La gestion de la relation client (CRM) est une fonction stratégique qui a pour but de comprendre, anticiper et gérer les besoins des clients et prospects. Elle consiste d'une part à automatiser les relations avec les clients, et d'autre part à analyser les données liées aux clients et aux actions commerciales et marketing.

✓ Le Supplier Relationship Management (SRM) représente l'intégration des Fournisseurs dans la chaîne logistique et le cycle d'innovation produits. Il englobe plusieurs leviers d'action développés conjointement par le client et les fournisseurs pour améliorer la performance globale de la chaîne logistique tels que la gestion des spécifications produits, la gestion du cycle de vie du produit, l'engagement contractuel et technique du fournisseur, la gestion des chiffrements et des commandes, la gestion collaborative des prévisions et des approvisionnements, et le suivi des performances des fournisseurs.

Constat spécifique n°9 : Inexistence de transfert de technologie.

Les acteurs du transfert de technologie ont souvent tendance à promouvoir un transfert à forte valeur ajoutée. Ainsi le transfert de technologie « dernier cri » est basé sur la volonté des pays qui demandent à combler le plus rapidement possible leur écart avec les pays industrialisés.

Cette logique s'est notamment inscrite dans le cadre des politiques de développement des années 1960 qui reposaient sur la foi que les PVD pouvaient

résoudre leurs problèmes en brûlant les étapes, en optant d'emblée pour le modernisme effréné.

Les échecs retentissants qui ont suivi, ont été à la hauteur des espoirs qu'avait suscités une telle politique : endettement, coûts sociaux élevés, apparition d'une économie dualiste, inadéquation des machines avec la formation de la population, etc.

Constat spécifique n°10 : L'incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale.

L'objectif de la gestion logistique intégrée est de réduire le coût logistique total pour un niveau de service clientèle donné. Il devient donc nécessaire de comparer les réductions de coûts liées aux inducteurs de coûts afin de déterminer l'impact financier sur la prestation finale.

Tableau n°3: Incidence des surcoûts sur la prestation finale

Paramètre	Facteur de coût	Inducteur de coûts	Inducteur de volume	Impact sur la prestation finale
Réduction des coûts de la chaîne logistique	-Manutention	FCFA/heure personne	Nb de transfert, etc.	Élevé
	-Stockage	FCFA/m ² /jour	Nb de points de stockage, durée de stockage	Moyen
	-Transport	FCFA / km	Nb de Kilomètres	Élevé
Émission de CO ₂	Taxe sur le CO ₂	FCFA/kg CO ₂ (dépend de la modalité)	Nb de kilomètres	Relativement faible
Encombres routiers	Retards	Perte d'heure de M.O Réapprovisionnement en retard/rupture de stocks	Véhicules retardes, stockage de m ² /jour	Moyen
Simplification des infrastructures	Duplication	Duplication des coûts dans la chaîne logistique	Nb de points de stockage Nb de chaînes distinctes	Élevé

Source : Global Commerce Initiative, Capgemini

Constat spécifique n°11 : Insuffisance d'indicateurs de performance.

ZTE CORPORATION ne s'est pas dotée d'un système d'indicateurs permettant un pilotage adéquat de la performance au niveau des filiales. Seules quelques

données clés sont établies en fin d'exercice et ne permettent qu'une analyse superficielle de la capacité managériale des agents dans l'atteinte des objectifs.

B- Inventaire des éléments de l'état des lieux

1. Inventaire des atouts (forces et opportunités)

De nos observations de stage, nous avons pu dégager cinq(05) atouts :

1. La solidarité est très accrue entre eux collègues chinois car ils sont aussi très conscients qu'ils ne peuvent réussir à titre individuel et ils deviennent donc dépendants les uns des autres avec une sociabilité extrême ;
2. Un fort degré de circulation et de partage de l'information entre eux collègues chinois. Pour eux, celui qui détient l'information a la clé du monde en main donc il faut sérieusement la protéger ;
3. Adoption d'une politique de partenariat gagnant-gagnant entre les États et parfois même entre les entreprises partenaires privées de grande taille.
4. Possibilité de contracter des dettes (exécution à crédit des grands projets de développement) à long et moyen terme avec leurs partenaires, surtout dans les pays en voie de développement ;
5. Le « Non » est donc très rare puisqu'il signifie l'incapacité de satisfaire une demande, une mise en porte à faux embarrassante de la relation ;

2. Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

De la restitution de nos observations de stage, nous pouvons résumer les problèmes en onze (11) points :

1. Inadéquation de la politique de décision de la maison mère avec le marché local
2. Difficulté de circulation et de partage de l'information ;
3. Inefficacité de la politique marketing ;
4. Inexistence de collaboration avec les PME / PMI locales ;
5. le manque d'expérience de certains ingénieurs expatriés ;
6. Non fixation d'objectifs au personnel ;

7. Inexistence d'une politique de motivation du personnel ;
8. Mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs ;
9. Inexistence de transfert de technologie ;
10. L'incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale ;
11. Insuffisance d'indicateurs de performance.

Tableau n°4: Inventaire des forces, faiblesses, opportunités et menaces

<p><u>FORCES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La solidarité est très accrue entre eux collègues chinois car ils sont aussi très conscients qu'ils ne peuvent réussir à titre individuel. - Un fort degré de circulation et de partage de l'information entre eux collègues chinois. 	<p><u>FAIBLESSES :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Inadéquation de la politique de décision de la maison mère avec le marché local - Difficulté de circulation et de partage de l'information - Non fixation d'objectifs au personnel - Insuffisance d'indicateurs de performance - Inefficacité de la politique marketing
<p><u>OPPORTUNITES :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Adoption d'une politique de partenariat gagnant-gagnant entre les États et parfois même entre les entreprises partenaires privées de grande taille. - Possibilité de contracter des dettes à long et moyen terme avec leurs partenaires, surtout dans les pays en voie de développement. - Le « Non » est donc très rare puisqu'il signifie l'incapacité de satisfaire une demande. 	<p><u>MENACES :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Inexistence de collaboration avec les PME / PMI locales - le manque d'expérience de certains ingénieurs expatriés - Inexistence d'une politique de motivation du personnel - Mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs - Inexistence de transfert de technologie - L'incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale

SECTION-2 : Ciblage de la problématique

La présente section sera consacrée au choix de la problématique, à la justification du sujet, à la spécification et à la vision globale de résolution de ladite problématique.

Paragraphe-1 : Choix de la problématique et justification du sujet

Avant de choisir une problématique pour notre étude, il convient d'exposer les différentes problématiques possibles, qui se dégagent de nos observations de stage. Cela reviendrait à procéder dans un premier temps au regroupement des problèmes identifiés par centre d'intérêt afin de dégager les problématiques possibles et dans un deuxième temps, à en choisir une pour notre étude et procéder à la justification du sujet.

A- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt : problématiques possibles

Les problématiques sont présentées dans le tableau suivant :

(Voir Tableau de Regroupement des problèmes par centre d'intérêt à la page 25).

B- Choix de la problématique de l'étude et justification du sujet

Les observations de l'état des lieux nous ont permis de dégager (04) problématiques susceptibles de faire l'objet d'une étude approfondie à savoir :

- Problématique d'une gestion efficace du fonctionnement de ZTE CORPORATION
- Optimisation de la stratégie commerciale de ZTE CORPORATION
- Problématique du renforcement de la politique managériale de la direction des ressources humaines

➤ Diagnostic stratégique de la performance de la chaîne logistique de ZTE CORPORATION.

Ne pouvant traiter qu'une seule problématique, nous allons en élaguer trois (03).

Notre choix ne sera pas porté sur la première (1^{ère}) problématique car la confidentialité et la non compréhension de la langue chinoise ne nous permet pas d'avoir des informations nécessaires pouvant nous aider à bien traiter ce thème.

La problématique de l'optimisation de la stratégie commerciale de ZTE CORPORATION (la 2^{ème}) n'a pas été choisie car ce sujet trouvera solution dans la résolution de notre thème ; la politique marketing étant un élément important de la réussite de la chaîne logistique qui est l'un de nos problèmes spécifiques (problèmes spécifiques^o3).

De plus, la Problématique du renforcement de la politique managériale de la direction des ressources humaines n'a pas été choisie car nous n'avons pas des connaissances approfondies dans le domaine des ressources humaines.

Alors, notre choix s'est porté sur le « *Diagnostic stratégique de la performance d'une chaîne logistique* » pour des raisons suivantes :

✓ Le secteur de la télécommunication est fortement concurrencé et le client (opérateur télécoms) ne s'adresse qu'à l'équipementier possédant des équipements télécoms de qualité et dont la prestation de services est aussi de la meilleure qualité.

✓ Le client est la première valeur de l'entreprise et tout problème le touchant a des effets néfastes sur la rentabilité de cette dernière.

ZTE CORPORATION vivant dans un environnement concurrentiel très Animé où le client est l'élément le plus versatile dans le patrimoine d'une entreprise, l'on ne saurait le mettre à l'écart pour la pérennité de la firme.

✓ Le domaine de notre formation est la gestion commerciale et plus précisément le commerce international, nous voulons faire profiter ZTE

CORPORATION de nos connaissances acquises au cours de cette formation.

Il est à souligner que cette problématique est portée par le problème général de la gestion non performante de la chaîne logistique et les problèmes spécifiques suivants :

- Mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs
- Inexistence de transfert de technologie
- L'incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale
- Insuffisance d'indicateurs de performance.

C'est donc dans l'optique de la résolution de cet ensemble de problèmes général et spécifiques que nous avons choisi le thème : « **Diagnostic stratégique de la performance d'une chaîne logistique dans une firme multinationale : cas de ZTE CORPORATION** ».

La problématique de l'étude choisie, le sujet formulé et justifié, il nous faut en venir à la spécification et à la vision globale de résolution de la dite problématique.

Tableau n°5 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Libellés des problématiques
1	La gestion efficace du fonctionnement de ZTE CORPORATION	-Inadéquation de la politique de décision de la maison mère avec le marché local ; -Difficulté de circulation et de partage de l'information	La gestion non efficace du fonctionnement de ZTE CORPORATION	Problématique d'une gestion efficace du fonctionnement de ZTE CORPORATION
2	Existence d'une stratégie commerciale efficace	-Inefficacité de la politique marketing - Inexistence de partenariat avec les PME / PMI locales	Inexistence d'une stratégie commerciale efficace	Optimisation de la stratégie commerciale de ZTE CORPORATION
3	Gestion optimale des ressources humaines	-Le manque d'expérience de certains ingénieurs expatriés -Non fixation d'objectifs au personnel -Inexistence d'une politique de motivation du personnel	Gestion non optimale des ressources humaines	Problématique du renforcement de la politique managériale de la direction des ressources humaines
4	La gestion performante de la chaîne logistique	-Mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs -Inexistence de transfert de technologie -L'incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale -Insuffisance d'indicateurs de performance.	La gestion non performante de la chaîne logistique	Diagnostic stratégique de la performance d'une chaîne logistique

Source : Résultat de l'état des lieux

Paragraphe-2: Spécification et vision globale de résolution de la problématique

A- Spécification de la problématique choisie

Ce travail de recherche est né d'un besoin industriel. Il s'agit d'une entreprise fabriquant des équipements de télécommunication en Chine et qui sont commercialisés sur des marchés internationaux en pleine croissance. Cette croissance s'accompagne de la création et du développement de filiales dans les différents pays où les marchés sont porteurs. La question posée est la suivante :

Comment piloter dans un contexte d'internationalisation rapide des activités l'évolution de la logistique intra-entreprise ?

Des outils doivent être mis en place permettant d'évaluer et de faire évoluer les modes de fonctionnement de la coopération entre la maison-mère qui assure l'essentiel des productions et les filiales étrangères qui assument la relation aux clients.

La maîtrise de la performance, et en particulier des coûts, ne peut pas faire abstraction de la nature distribuée de l'organisation, et notre travail de recherche intègre nécessairement une réflexion plus large sur les chemins de migration entre des organisations actuelles et des organisations cibles, vues comme des états particuliers de cette chaîne logistique. Il s'agit ici d'identifier les leviers d'action qui permettent de faire évoluer une organisation d'un état existant jugé déficient à un état cible plus performant. Ces leviers portent naturellement sur l'adaptation des ressources aux objectifs visés d'une part, et sur l'optimisation des processus employés d'autre part. Nous définissons donc le chemin de migration comme le pilotage d'une boucle de régulation qui permet de faire évoluer un système logistique, centré sur ses composantes coopératives, en fonction de son état à un instant donné.

Puisque notre terrain d'observation est un système en exploitation, il n'était pas possible de tout concevoir à partir de la page blanche. Il fallait donc observer, comprendre et analyser cette organisation avec ses hypothèses de fonctionnement et ses contraintes.

Parmi les hypothèses, nous précisons que le système logistique a été conçu de manière ouverte et extensible à l'international (cf. Figure n°4). L'architecture de la chaîne est donc définie, validée, et ne constitue pas un degré de liberté de l'étude (projet interne à l'entreprise en amont). Notre travail poursuit cet effort en se focalisant sur la gestion de ces entités.

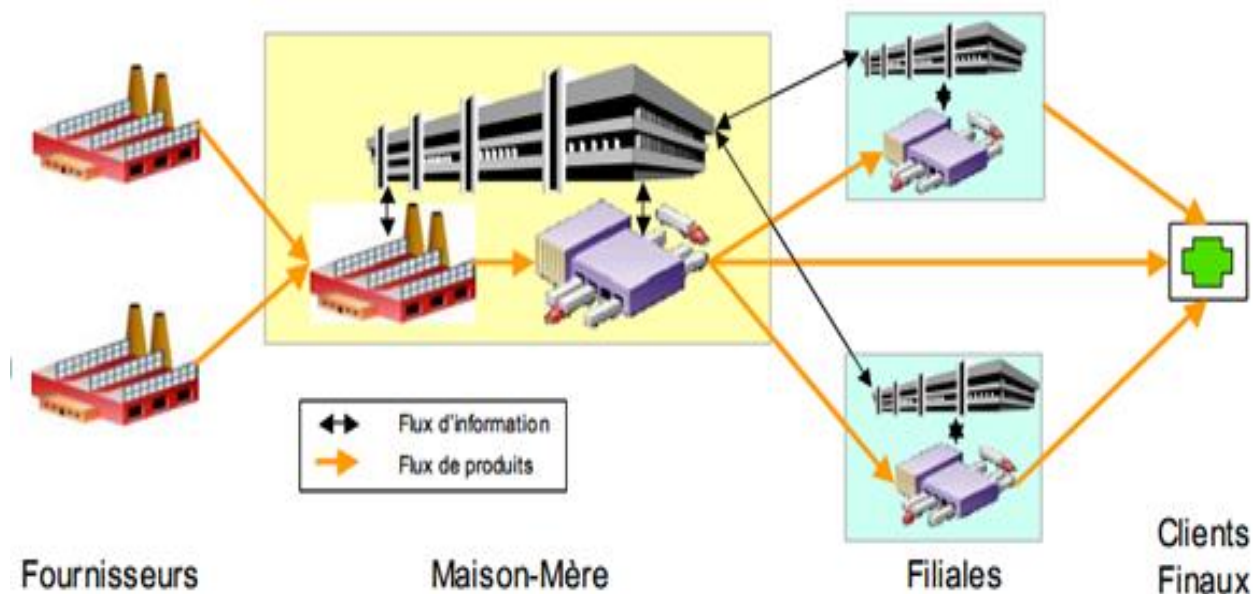


Figure n°4 : Architecture de la chaîne logistique considérée

Le réseau logistique étudié est donc constitué d'un établissement principal situé en Chine et d'une série de filiales à l'étranger. Les fonctions d'approvisionnement en matières premières, de fabrication et de distribution vers les stocks à l'étranger sont réalisées par l'établissement principal : la maison-mère. Les fonctions de vente et de distribution au client sont à la charge des filiales. Les fonctions commerciales et marketing sont partagées entre les différentes entités.

Les filiales sont, à priori, assez distinctes les unes des autres, du fait du marché, de l'organisation locale ou du mode de coopération avec la maison-mère.

Les modes de coopération sont entendus comme les différents états possibles, en termes de processus et outils utilisés dans le cadre d'associations formelles ou non, de la relation entre acteurs du système logistique. Ils sont donc à l'intérieur d'un même groupe industriel (ententes intra entreprises) et sont placés dans une perspective de rapport entre l'établissement principal et ses filiales satellites à l'étranger.

Notre travail se concentre alors sur les aspects de gestion de cette chaîne logistique. Il s'agit de piloter l'ensemble des organisations et installations qui concourent à la réalisation et à la mise à disposition de service aux clients (qu'il soit matériel ou immatériel). Une croissance forte à l'international constitue potentiellement un risque de déséquilibre de la chaîne vers l'aval. Les logiques de flux physiques, financiers et informationnels ne sont effectivement pas nécessairement les mêmes et des risques importants de ruptures dans la chaîne existent.

Dans ce contexte, il est donc logique de se questionner quant à la robustesse des organisations en place. Il convient notamment de se demander :

- *comment faire pour intégrer judicieusement cette évolution dans une dynamique de gestion efficace ?*
- *comment supporter et renforcer les liens de coopération existants entre une structure centrale (maison-mère) et des structures de ventes (filiales) qui tirent l'activité ?*

À cet effet, différentes recherches se sont bien évidemment penchées sur la question de la gestion performante de la chaîne logistique, sans toutefois aborder correctement les problèmes spécifiques identifiés sous notre problématique.

Il apparaît donc important de maintenir les problèmes spécifiques que nous avons dégagés à savoir :

- Mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs
- Inexistence de transfert de technologie
- L'incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale
- Insuffisance d'indicateurs de performance.

La résolution de ces quatre (04) problèmes spécifiques, qui sont des manifestations évidentes du problème général, nous paraît opportune pour la résolution de la problématique retenue.

B- Vision globale de résolution de la problématique

Après avoir choisi la problématique, formulé le sujet et spécifié la problématique, nous allons passer à l'étape de vision globale de résolution de la problématique.

Cette vision sera présentée d'une part par rapport au problème général et d'autre part au regard des problèmes spécifiques s'y rapportant.

Ensuite, nous ferons une synthèse des approches génériques identifiées avant de décliner les différentes séquences de résolution de la dite problématique.

1- Vision globale de résolution du problème général

Rappelons que le problème général est relatif, à la gestion non performante de la chaîne logistique de ZTE CORPORATION. Cette préoccupation telle que libellée fait appel à des théories empruntées à la gestion de la chaîne logistique des entreprises et constitue une fonction vitale dans une organisation puisque rassemblant un ensemble d'activités centrales au carrefour de toutes les opérations réalisées dans une société fut-il un secteur aussi spécifique que celui des télécommunications.

Cette réflexion sera abordée dans ses différentes phases au regard des quatre (04) problèmes spécifiques retenus.

2- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

a- Approche générique liée au problème spécifique n°1 : Mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs

La gestion de la relation clients / fournisseurs représente le principal vecteur de toutes les entreprises de type commercial au premier chef. Une mauvaise gestion de cette relation peut avoir des répercussions négatives sur la performance de la chaîne logistique et constituer donc une source de déséquilibre sur plusieurs points :

- Les clients et les consommateurs sont toujours plus exigeants :

Aujourd'hui, les clients demandent une disponibilité accrue des produits et des services, avec des possibilités de choix toujours plus variées et plus personnalisées. L'unification des zones monétaires et l'Internet permettent à ces clients une identification plus facile des fournisseurs les plus performants. Les clients les plus importants deviennent un des maillons clés de la chaîne. Dans ce monde du « client roi », la gestion de la complexité et de la diversité devient la réalité et le challenge.

- La compétition se fait plus agressive et plus globale :

La présence de compétiteurs à bas coûts en provenance des pays nouvellement industrialisés, dans un contexte de disparition des barrières douanières, est une menace pour presque tous les secteurs. La convergence entre les différents secteurs et le nombre croissant de fusions et d'acquisitions entre les acteurs majeurs du marché redessinent le visage de la concurrence, tant au niveau global que local.

- Les cycles de vie produits deviennent toujours plus courts :

La concurrence exacerbée force les entreprises à mettre sur le marché leurs nouveaux produits à un rythme accéléré. Une pression renforcée sur l'ensemble du processus – depuis la conception jusqu'à la livraison physique des produits et la

fourniture des services au client – s'exerce pour réduire les coûts et livrer plus efficacement.

La résolution de ce problème spécifique fera référence à une approche génériquement basée sur *la gestion efficace de la relation client / fournisseur*.

b- Approche générique liée au problème spécifique n°2 : Inexistence de transfert de technologie

S'agissant du problème spécifique relatif à l'inexistence de transfert de technologie, rappelons que les pays en voies de développement sont confrontés à une concurrence internationale basée sur la compétitivité et sur une différenciation des capacités. La maîtrise de la connaissance technologique devient centrale et ces pays ne peuvent plus seulement copier. L'enjeu du transfert de technologie consiste alors à conjuguer l'acquisition de compétences externes avec le développement de compétences propres, dans le but de procurer au pays un avantage concurrentiel distinctif.

Le transfert de technologie devient un processus d'apprentissage organisationnel et collectif, qui permet de s'engager dans de nouvelles trajectoires technologiques pour se repositionner au sein de l'économie mondiale. Un problème crucial est alors posé : celui du mode de coordination adéquat. L'économie des conventions représente une voie de recherche intéressante car elle décrit un mode de coordination qui prend en compte les interdépendances dans un cadre incertain, l'existence de phénomènes d'externalités non marchandes, les collaborations, en reliant les aspects organisationnels et spatiaux.

Définir ainsi, le transfert international de technologie permet de mieux comprendre son rôle dans le processus de développement des pays.

La résolution de ce problème spécifique fera référence à une approche basée génériquement sur *le transfert effectif de technologie*.

c- Approche générique liée au problème spécifique n°3 : L'incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale

Comment une entreprise peut-elle contrôler les frais d'expédition d'un produit déterminé à un client donné, si elle en ignore le prix de revient ?

Comment déterminer la structure de coût favorable ou défavorable d'un centre de distribution sans avoir au préalable de mesures de performance ?

Il devient donc inévitable de considérer des programmes allant au-devant de ces difficultés. Si un tel programme n'existe pas, la tendance naturelle des gestionnaires les poussera à n'être attirés par la logistique que si quelque chose va mal. Cela signifie que les résultats positifs qu'une entreprise a engagés ne seront pas reconnus à leur juste valeur.

Parmi les errements les plus courants, on trouve :

- Une détermination erronée d'un coût moyen de transport
- Les lacunes de la comptabilité analytique
- Une difficulté extrême à séparer les frais fixes des frais variables
- Les défaillances des contrôles : beaucoup d'entreprises voient leurs coûts logistiques augmenter régulièrement sans savoir comment les contrôler en ne réduisant pas le niveau de service requis par les clients. Le manque de processus objectif de contrôle est exacerbé par le fait que souvent la logistique est dispersée sur le budget de plusieurs départements dont elle ne représente qu'une faible proportion.

La résolution de ce problème spécifique fera référence à une approche basée génériquement sur *l'élaboration d'un processus objectif de contrôle des coûts logistiques*.

d- Approche générique liée au problème spécifique n°4:Insuffisance d'indicateurs de performance.

À quoi correspond la notion de bonne performance du processus logistique ?

On ne gère bien que ce que l'on mesure. Les managers ont besoin d'outils leur donnant une vision claire de la conduite de leurs activités. Les indicateurs sont des informations généralement chiffrées, choisies pour rendre compte à intervalles réguliers, de l'exécution d'un objectif. C'est une information précise, utile, pertinente pour le gestionnaire et exprimée sous des formes diverses.

Ils constituent un instrument indispensable pour un bon pilotage de la performance. La résolution du problème spécifique lié à l'insuffisance d'indicateurs de performance se fera donc à travers une approche basée génériquement sur *le choix pertinent des indicateurs de performance*.

« Le temps a cessé, l'espace a disparu. Nous vivons maintenant dans un village global,
un évènement simultané. »
Herbert Marshall McLuhan.

CHAPITRE II :

Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Ce chapitre sera consacré dans une première section au cadre théorique de l'étude. La seconde section quant à elle, fera état de la méthodologie utilisée.

SECTION-1 : Cadre théorique de l'étude

Dans cette partie, il sera question de présenter les objectifs de l'étude, les causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution.

Paragraphe-1 : Objectifs et hypothèses de l'étude

A - Fixation des objectifs de l'étude

Les objectifs de la présente étude ont été fixés compte tenu des problèmes auxquels des approches de solutions seront apportées. Étant entendu que l'objectif est une déclaration d'intention et qu'il prend position par rapport aux problèmes.

Le problème général à résoudre ici est la gestion non performante de la chaîne logistique et les problèmes spécifiques associés sont : Mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs, Inexistence de transfert de technologie, L'incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale, Insuffisance d'indicateurs de performance.

La fixation de nos objectifs se fera donc en termes d'objectif général par rapport au problème général et d'objectifs spécifiques par rapport à chaque problème spécifique.

1. Objectif général

L'objectif général poursuivi à travers cette étude est de contribuer à l'amélioration de la performance de la chaîne logistique de ZTE CORPORATION.

2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont au nombre de quatre (04). Il s'agit de :

N°1 : Déterminer les stratégies d'une bonne gestion de la relation clients / fournisseurs (**objectif spécifique n°1**) ;

N°2 : Proposer les conditions pour un bon transfert de technologie (**objectif spécifique n°2**) ;

N°3 : Déterminer les stratégies nécessaires en vue de la réduction des faux frais et des surcoûts (**objectif spécifique n°3**) ;

N°4 : Suggérer un système d'indicateurs de performance (**objectif spécifique n°4**).

Les objectifs de l'étude étant fixés, nous passerons alors à l'étape de la formulation des hypothèses en partant des causes supposées être à l'origine des problèmes à résoudre.

B - Identification des causes possibles et formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution.

Les causes et hypothèses concernent notamment les niveaux d'analyse et sont donc formulées à partir du problème général et des problèmes spécifiques.

1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°1

Le problème spécifique n°1 est la mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs. Parmi toutes les causes probables, celle retenue supposée être à la base du problème est la volonté excessive de réduction des charges. Ce qui nous permet de formuler l'hypothèse spécifique n°1 suivante : *«la mauvaise gestion de la relation client / fournisseur s'explique par la volonté excessive de réduction des charges»*.

2- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°2

En ce qui concerne le problème spécifique n°2 lié à l'inexistence de transfert de technologie, nous avons vu que les causes probables supposées être à la base du problème sont :

- ✓ la mauvaise définition des conditions de contrats de partenariat
- ✓ la volonté excessive de ZTE CORPORATION d'avoir le contrat de maintenance.
- ✓ Le manque de confiance envers les partenaires locaux (Bénin Télécoms SA)

Alors que dans l'industrie, un transfert de technologie consiste à vendre, par contrat, à un acquéreur, les droits d'utilisation d'une technique, d'un procédé, d'un produit (bien marchand) dont on est propriétaire, ainsi que le savoir-faire nécessaire à sa production industrielle. Car dans tous les cas la technologie

constitue une innovation pour l'acquéreur, le propriétaire la maîtrisant déjà. Ce comportement peut entraîner des pertes de contrats (marchés) pour ZTE.

Nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante : « *l'inexistence de transfert de technologie est due à une mauvaise définition des conditions de contrats de partenariat* ».

3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3

Le problème spécifique n°3 est relatif à l'incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale, les causes supposées être à la base de ce problème sont :

- ✓ la corruption des expatriés avec la complicité des partenaires locaux,
- ✓ les tracasseries administratives (les faux frais inhérents aux formalités de dédouanement, les frais de négociation des contrats, etc....)
- ✓ le manque de professionnalisme de certains prestataires logistiques locaux.

Face à ce constat, ZTE CORPORATION ne pouvant vendre les équipements en dessous de leur coût de production, essaye de fabriquer les équipements non performants qu'elle vend et installe pour BENIN TELECOMS SA, ce qui, en retour a des répercussions fâcheuses sur la qualité de la prestation finale.

La concurrence étant rude dans le secteur de la télécommunication au BENIN, la meilleure qualité de l'offre des services ne peut qu'être le seul gage du maintien des abonnés (clients) dans le réseau.

Ce qui nous permet de formuler l'hypothèse spécifique n°3 suivante : « *l'incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale est due au manque de volonté des dirigeants* ».

4- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°4

Le problème spécifique n°4 est relatif à l'insuffisance d'indicateurs de performance, les causes supposées être à la base de ce problème sont :

- ✓ l'absence de compétence du personnel dans ce domaine
- ✓ la méconnaissance de l'importance et du rôle des indicateurs de performance.

La première cause n'est pas évidente, car nous avons noté à l'étape de l'état des lieux, la compétence et le dynamisme du personnel. Par contre, en retenant la méconnaissance de l'importance et du rôle des indicateurs de performance, nous pensons nous rapprocher de la cause.

Dès lors, nous pouvons formuler l'hypothèse comme suit : *«l'insuffisance d'indicateurs de performance est liée à la méconnaissance de leur importance»*.

Paragraphe -2 : Revue de la littérature

Élément indispensable à tout travail scientifique, la revue de littérature vise à s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises à partir de la documentation mobilisée sur les problèmes identifiés. Cet exercice se fera en prenant pour repère les racines thématiques retenues dans la vision globale de résolution de la problématique.

Il s'agira d'exposer à partir de ces thématiques, les points des connaissances liées aux problèmes spécifiques en résolution qui sont :

- ✓ La mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs

(Problème spécifique n°1)

- ✓ L'inexistence de transfert de technologie

(Problème spécifique n°2)

- ✓ L'incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale

(Problème spécifique n°3)

- ✓ Insuffisance d'indicateurs de performance

(Problème spécifique n°4)

A- Exposé des contributions antérieures sur le problème général : la gestion non performante de la chaîne logistique.

➤ *La notion de la Performance :*

La définition communément admise de *la notion de performance* est caractérisée par son acception très large : elle englobe les aspects économiques bien sûr, mais également les aspects sociaux et éventuellement culturels et politiques d'un groupe donné. Il s'agit d'une notion contingente et multidimensionnelle mais nécessaire pour évaluer toute décision prise.

L'analyse de la performance signifie implicitement sa mesure. Dans un contexte d'approche globale avec un périmètre potentiellement interne ou étendu, la définition d'indicateurs de performance ou *KPI (Key Performance Indicator)*, n'est pas immédiate et fait l'objet de différentes contributions.

En première approche de la notion de mesure de la performance de la chaîne logistique, il est intéressant d'identifier deux types de mesures :

- ✓ Les mesures qualitatives, représentées par la notion de service client ;
- ✓ Les mesures quantitatives. Elles correspondent aux mesures réalisées directement au niveau des flux.

Au sein de cette catégorie, figurent des indicateurs mesurant les notions de délai, de flexibilité ou encore d'utilisation des ressources.

À l'intérieur de cette catégorie, peuvent être dissociés les indicateurs financiers (coûts, chiffre d'affaires...) ou des indicateurs opérationnels (niveau de stock, temps de cycle...). [*Bhagwat*, 2007] va plus loin en explicitant les quatre perspectives identifiées par [*Kaplan*, 1992] :

- ✓ **Vision financière** : L'ensemble des indicateurs relatant la performance économique de la chaîne logistique constitue ce point. L'objectif est de mesurer comment l'entreprise survit (cash-flow), gagne (accroissement des ventes) et prospère (retour sur investissement, part de marché,...) ;

- ✓ **Vision client :** Cette notion regroupe l'ensemble des indicateurs qui mesurent la vision du client. On peut citer la qualité des produits, les temps de livraison ou encore la qualité de service ;
- ✓ **Vision processus interne :** Cela correspond aux mesures surveillant les points clefs de la chaîne logistique interne où l'entreprise se doit d'être particulièrement performante. Des indicateurs tels que les temps de cycles, les productivités font partie de cette catégorie ;
- ✓ **Vision apprentissage et capacité de croissance :** Les indicateurs de performance de cette section ont pour objectif de mesurer la capacité de la chaîne logistique à progresser et mettre en œuvre les conditions pour accroître la création de valeur. Nous citerons des indicateurs tels que l'utilisation des capacités, l'évaluation fournisseurs, le temps de développement et mise sur le marché des nouveaux produits. Ces deux dernières catégories sont intéressantes car elles font apparaître une vision de la mesure de performance axée sur la maîtrise des points clefs, l'agilité ainsi que la capacité d'adaptation de la chaîne logistique.

➤ ***La gestion de la chaîne logistique ou supply chain management :***

Le terme « *supply chain management* » qui signifie gestion de la chaîne logistique, la version anglaise du terme est celle utilisée au niveau international, même dans les publications francophones, nous utilisons donc la version anglaise. Il est apparu dans les années 1980 et s'est largement répandu dans les années 1990. Avant, on utilisait les termes de « logistique » et de « gestion des opérations » (Operations management).

Dans un environnement logistique complexe émerge le besoin d'un outil pour appréhender et modéliser cette complexité et apporter une aide à la décision. En effet, les anciens outils de gestion de production, de planification et de pilotage des entreprises sont devenus insuffisants car dépassés par les demandes nouvelles et la réorganisation des entreprises en réseaux.

En effet, l'émergence de la chaîne logistique a fait naître des besoins en matière d'intégration des entreprises et de coordination des flux des matières, des flux d'informations et des flux financiers à des niveaux jamais atteints auparavant. C'est le supply chain management qui englobe les approches, les méthodes et les outils permettant de satisfaire ces besoins.

L'adoption de la démarche supply chain management apparaît comme un outil de performance pour l'entreprise, puisque son ambition affichée est de répondre au triple objectif d'amélioration des niveaux de services, de réduction des coûts et de création de valeur, en gérant les relations, tant en amont qu'en aval, avec les fournisseurs et les clients.

La création de valeur qui est la finalité du supply chain management devient la résultante de l'optimisation d'un processus destiné à vendre plus en répondant davantage aux attentes des clients mais aussi à organiser au mieux le processus de production et de circulation des flux afin de réduire les coûts.

Il est difficile d'identifier une définition unique et acceptée par tous du supply chain management, la démarche peut être envisagée comme une philosophie, une orientation et une logique de gestion, une vision de l'entreprise en réseau où la coordination parmi les acteurs garantit la baisse des coûts et augmente la qualité de service au consommateur final. Une des raisons de l'absence d'une définition universelle du supply chain management est l'origine et l'évolution multidisciplinaire de cette notion. Nous donnons dans ce qui suit les définitions les plus courantes.

Mentzen et al (2001) définissent le supply chain management comme « la coordination systémique, stratégique des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques respectives à l'intérieur d'une même entreprise et entre partenaires au sein de la chaîne logistique, dans le but d'améliorer la performance à long terme de chaque entreprise membre et de l'ensemble de la chaîne ». Cette définition est généralement centrée sur l'entreprise, et considère donc le cas d'une entreprise qui appartient à plusieurs chaînes logistiques, ce qui

est souvent le cas dans l'économie mondiale actuelle. Dans ce cas, on peut se poser la question légitime de qui gère la chaîne logistique ?

Dans le cas d'une organisation avec une entreprise dominante (donneur d'ordre), c'est clair que c'est cette dernière qui impose ses contraintes, mais de nos jours les chaînes logistiques intègrent plus de systèmes de partenariat d'égal à égal, et dans ce cas on parle alors de chaîne logistique collaborative.

Hugos (2003) donne la définition suivante : « Le SCM est la coordination de la production, du stockage, de la localisation, et des transports à travers tous les participants à la chaîne logistique afin d'avoir la meilleure combinaison de réactivité et d'efficacité par rapport au marché desservi ».

La différence entre le concept de supply chain management et le traditionnel concept de logistique est, d'une part, que la logistique se limitait au cadre d'une seule entreprise alors que le supply chain management gère un réseau d'entreprises, et d'autre part la logistique traditionnelle se concentrait sur les fonctions d'approvisionnement, distribution, gestion de stock, alors que le supply chain management reprend ces fonctions et inclut les activités de marketing, développement de nouveaux produits, les finances et le service du client. La logistique devient donc l'une des fonctions de la gestion de la chaîne logistique, certainement l'une des plus importantes (**New et Payne**, 1995).

Ceci nous amène à une définition du supply chain management centrée sur les activités de distribution physique des produits finis aux clients finaux intégrant la gestion de la logistique. Le terme « *supply chain management* » a été probablement utilisé pour la première fois dans de telles configurations (**Lamming**, 1996). Pour plus de précisions sur les définitions (**Tan**, 2001) propose un état de l'art intéressant.

Toutes ces définitions ont un point commun qui est que le supply chain management est le processus qui intègre toutes les fonctions de la chaîne

logistique, et avec une vision globale des choses, c'est-à-dire qu'il voit le tout comme une seule entité même s'il s'agit d'une organisation hétérogène juridiquement. L'intégration de toutes ces fonctions dans le même système permet de faire une optimisation tout au long de la chaîne, alors que, prises individuellement, les différentes fonctions de la chaîne logistique présentent des objectifs différents. Par exemple, pour avoir une meilleure qualité de service pour les clients, il est nécessaire d'avoir un taux de stockage important, alors que pour réduire les coûts opérationnels, on veut réduire les quantités en stock. L'optimisation simultanée de la qualité de service et les coûts opérationnels internes en trouvant un compromis est l'un des critères de mesure de l'efficacité d'un système de management de la supply chain.

On a vu que le supply chain management gère entre autres le flux des informations, ceci est primordial pour la prise de décisions. La qualité des décisions et leurs impacts sur la suite des décisions sur les autres niveaux dépendent de la qualité de l'information. Celle-ci est critique quant au succès de tout système de supply chain management. Beaucoup de décisions aux niveaux tactiques sont basées sur les prévisions, si celles-ci sont loin de la réalité cela engendre des pertes colossales pour la chaîne logistique. Il est important aussi que les partenaires puissent partager des informations et qu'ils aient une démarche de confiance et non de méfiance (*Hadfield, 2002*).

B- Exposé des contributions antérieures sur le problème spécifique :

Mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs.

L'évolution de la relation clients / fournisseurs est marquée par de nombreuses mutations qui se traduisent par le passage de l'ère traditionnelle ou transactionnelle à l'ère relationnelle ou moderne. Alors que la première était dominée par la conception et l'application des stratégies de conquête du marché, la seconde est marquée par le développement de la relation avec le client et la prise en compte des attentes de ce dernier.

L'ensemble des relations clients / fournisseurs ne peut être géré de la même manière en raison d'une variété des produits et de fournisseurs. La plupart des auteurs semblent unanimes sur ce point.

Cette affirmation nécessite de comprendre pourquoi et comment les entreprises établissent des relations avec leurs partenaires. L'étude rapide des concepts de management des relations clients / fournisseurs et des stratégies d'achats facilite la compréhension de ce postulat.

Qu'est-ce que le management de la relation clients / fournisseurs ?

Ce concept s'est fortement développé ces vingt dernières années. Contraintes par des bouleversements liés à la concurrence mondiale, les firmes ont fait évoluer les relations qu'elles entretiennent avec leurs fournisseurs. Le recentrage des entreprises sur leur cœur de métier (politique de make or buy), les délocalisations, le besoin de flexibilité ou la recherche de nouvelles innovations peuvent également expliquer qu'une gestion uniforme des relations n'est plus applicable à l'ensemble des partenaires. Il faut désormais adopter des pratiques différentes selon les fournisseurs.

Depuis quelques années, dans l'industrie automobile par exemple, le fournisseur n'est plus un « adversaire » contre lequel les services achats se battent pour la baisse des prix uniquement. Il devient un partenaire avec lequel l'entreprise coopère, partage les ressources et saisit les opportunités (*Cousins*, 2002). Les entreprises tentent de capter l'innovation par le biais du fournisseur et d'obtenir ou de conserver un avantage concurrentiel en créant de la valeur pour le client et l'actionnaire.

Si de nouvelles formes de relations se développent, certaines, plus traditionnelles, perdurent. Seulement 1% des relations peuvent être qualifiées de partenariales (*Van Weele*, 2004).

La stratégie de l'entreprise influe donc sur le choix des relations avec les fournisseurs et la politique des achats.

➤ **Relation de marché et relation partenariale**

Cette approche issue de la théorie des coûts de transaction explique que les relations entre les acteurs peuvent être préférables à un échange basé sur le recours au marché.

La relation de marché

Elle requière peu d'actifs spécifiques. Les échanges d'information et les interactions entre les parties sont minimales et peu confidentiels. Les considérations en termes de prix dominent la transaction. Les contrats reposent sur le court terme et sont renouvelés régulièrement. La mise en concurrence est systématique. Les produits achetés sont standards (les spécifications émanent uniquement de l'acheteur), la découverte d'un fournisseur alternatif est facile. Et l'impact stratégique de l'achat sur l'entreprise est faible voire inexistant. L'acheteur tient le discours suivant à son fournisseur : « Vendez-moi juste le bon produit, le moins cher possible, en respectant les délais ». La rupture de la relation est possible et les deux parties s'y préparent. Dans cette optique, les clients ont souvent recours à de multiples fournisseurs dans l'hypothèse où la relation se termine.

La relation de partenariat

Elle implique de forts investissements spécifiques de la part des deux partenaires. Les informations échangées sont nombreuses, plus ou moins confidentielles et informelles. Elles portent sur les produits et les procédés de fabrication. Ces relations reposent sur des contrats à long terme. Leur impact stratégique est déterminant pour l'avenir des entreprises. Les produits sont « customisés » pour répondre de manière immédiate et adaptée à la demande du client. Le partenariat cherche à créer un mécanisme pour que client et fournisseur collaborent, développent des arrangements pour satisfaire au mieux les

besoins du client final. Le fournisseur est de ce fait impliqué en amont dans la conception du produit.

Le partenariat se définit comme « un accord entre acheteur et fournisseur qui implique un engagement sur une période longue. Il inclut le partage d'informations, des risques et bénéfices liés à cette relation ».

➤ **Les différentes phases de la relation clients / fournisseurs**

Ford (1980) segmente la relation en différentes phases : le préalable à l'établissement d'une relation, son démarrage, son développement, le passage à une relation de long terme et sa fin, évoquée d'ailleurs par peu d'auteurs.

En effet, la plupart d'entre eux, se contentent d'énoncer les moyens de faire prospérer la relation et l'enrichir sans parler d'une rupture possible, contrairement à l'approche globale et complète de *Caniels et Gelderman* (2004) décrite ci-dessous :

- *Étape 1 : les débuts de la relation* : il y a peu d'interactions et l'entreprise attend de son fournisseur qu'il lui prouve sa compétence pour obtenir sa confiance. Les objectifs « qualité coût / délai » sont au cœur de la préoccupation de l'entreprise. À ce stade, la relation est adversariale et basée sur le court terme mais convient tout à fait à l'entreprise qui ne cherche pas plus d'implication.
- *Étape 2 : vers le partenariat* : si l'entreprise envisage une coopération liée au développement de la technologie, la mise en place d'un partenariat s'impose. Cette intensification des relations augmente le risque pour l'entreprise car la dépendance apparaît.
- *Étape 3 : le maintien de partenariat* : le fournisseur, devenu partenaire, contribue directement au maintien de l'avantage concurrentiel de la firme. La confiance réciproque, l'engagement mutuel, le partage d'information et la visibilité donnée par l'entreprise sur le moyen ou long terme, sont essentiels pour que les relations

perdurent. La gestion du risque augmente, tout comme la satisfaction des deux parties, justifiant le maintien d'une relation de qualité.

- **Étape 4 : la situation d'enfermement** : la relation peut se dégrader pour diverses raisons (fournisseur moins compétitif, divergence d'orientations stratégiques...). Cependant, les coûts de transfert élevés empêchent dans certains cas la fin de la relation et créent une situation de blocage appelée également « locked-in ».
- **Étape 5 : la fin de la relation** : elle s'interrompt si aucune des parties ne souhaite poursuivre la collaboration. L'entreprise cherche à réduire la dépendance qui la lie à son fournisseur et s'oriente vers une nouvelle source d'approvisionnement. La confiance et l'engagement diminuent progressivement.

Mais toutes les relations n'évoluent pas conformément à cette logique. Celle de marché, par exemple, qui caractérise le début de la relation peut ne jamais évoluer vers une autre étape. Elle peut convenir parfaitement aux deux parties et durer de nombreuses années. Seule la volonté commune des deux parties justifie l'évolution des relations. À chaque stade du développement, le désengagement est possible mais devient de plus en plus délicat lorsque les interdépendances se développent. Le désengagement fait partie du cycle de vie de la relation clients / fournisseurs et doit être pris en compte dans le management des fournisseurs.

C- Exposé des contributions antérieures sur le problème spécifique : **Inexistence de transfert de technologie.**

« *Le transfert technologique est le processus désignant le transfert formel à l'industrie de découvertes résultant de la recherche universitaire ou privée dans le but de les commercialiser sous la forme de nouveaux produits et/ou services* ».

Lorsque le concepteur est un laboratoire de recherche, c'est une activité de valorisation de la recherche. Le transfert peut donner lieu à une transaction

financière, et se matérialiser de différentes façons (achat de brevet, coopération, recrutement ou méthodes « hostiles »).

Les deux partenaires principaux sont généralement des organismes, sociétés commerciales ou organisations publiques. Mais l'on peut également considérer que ce sont deux domaines d'application distincts ; dans ce cas le transfert de technologie s'apparente à la transposition d'un concept, d'une idée, depuis son application typique vers un domaine comportant des similitudes, mais pour lequel cette mise en œuvre constitue une nouveauté.

Pour des raisons normatives et politiques, ce sont encore souvent et uniquement les nouvelles technologies qui sont transférées. En effet, sachant que le transfert technologique s'est largement institutionnalisé pendant les années 1980-1990, il faut comprendre cette sphère d'activité dans le cadre des politiques d'innovation. Dans ce cadre, l'accent est fortement mis sur l'importance de la technologie et de l'entreprise comme unique moteur de l'économie et donc de la compétitivité.

On ne considère généralement pas que l'enseignement ou l'apprentissage d'un métier consiste en un transfert de technologie. On parle alors de formation.

« La diffusion et le transfert des technologies est un pilier majeur qui soutient la raison d'être du système des brevets ». Cette citation tirée d'un texte de *l'OMPI* (Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle), précise l'importance que revêt le lien entre brevets et transferts de technologie. Les expressions de licence de technologie, de contrat de transfert, expriment les diverses formes que peut revêtir le transfert de technologie, plus spécialement dans le domaine des affaires, du commerce et de l'industrie marchande.

Si l'on prend en considération les significations du mot « technologie », il est très simplificateur de ne comprendre par transfert de technologie qu'accord commercial entre le propriétaire d'un brevet (ou de tout autre source de propriété de droit commercial) et un acquéreur de tout ou partie de ce brevet (ou de droits d'usage).

D- Exposé des contributions antérieures sur le problème spécifique :

L'incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale.

L'analyse du coût logistique total est essentielle : plutôt que de réduire individuellement le coût de chaque activité, l'approche logistique intégrée se fixe comme objectif de minimiser le coût logistique total de l'ensemble des activités logistiques pour un niveau de service choisi. Le coût logistique total est la somme des coûts de transport, entreposage, processus de commande, coût intrinsèque du stock et de production.

La figure n°5 illustre l'ensemble des arbitrages nécessaires à la mise en œuvre du concept de système logistique intégré ; les réductions de l'un des coûts logistiques peuvent entraîner des augmentations corrélatives dans d'autres composants du coût logistique total. L'optimisation de chaque sous-système logistique n'implique pas une optimisation du système logistique total.

Une véritable dynamique existe donc entre les divers éléments logistiques : par exemple, réduire le stock de produits finis dans un nombre très faible de centres de distribution réduira les coûts intrinsèques des stocks et d'entreposage mais pourra augmenter les frais de transport ou réduire le chiffre d'affaires consécutivement à une perte de clientèle (pour cause de service réduit). Un autre exemple pourrait voir les gains, associés à des approvisionnements et productions en lots plus conséquents, non compensés par le coût intrinsèque des stocks et l'entreposage de produits finis.

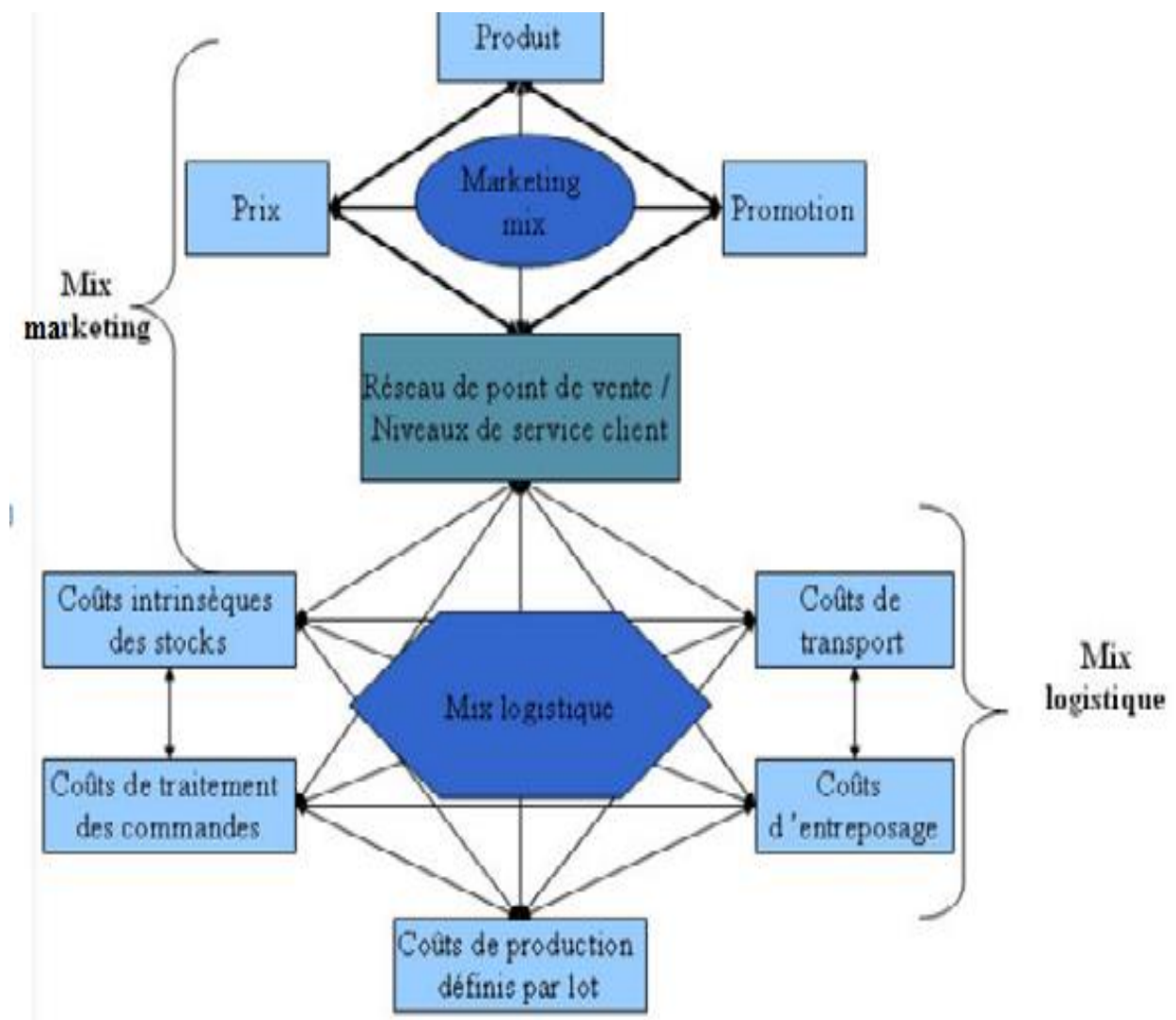
➤ *Le niveau de service clientèle*

Le coût associé à divers niveaux de service clientèle alternatifs est le coût de ventes manquées : la valeur actuelle de toutes les rentrées financières perdues lorsqu'un client est mécontent d'une indisponibilité, délai de livraison trop long ou autres défaillances en termes de service. Il est fort difficile de mesurer ce coût.

C'est pourquoi on tente de minimiser le total des cinq composants du coût logistique en fixant un objectif de service clientèle donné. En comparant les coûts logistiques totaux pour plusieurs niveaux de services clientèles donnés, il devient

possible de mesurer l'augmentation des ventes et de la rentabilité de ces différents niveaux de service clientèle. Cela implique de bien comprendre l'interaction entre le niveau de service clientèle exigé par les clients et les autres composants de la stratégie marketing.

Figure n°5 : Arbitrage entre marketing et logistique



Source: Adaptée de Douglas M. Lambert, The Development of an Inventory costing methodology

➤ **Les coûts de transport**

Ils doivent être identifiés par segments : transport interne, transport externe, par fournisseur, par client, par mode de transport, par prestataire de services, par

produit et par réseau de distribution. Ce coût doit être analysé pour permettre de déterminer les incréments de coût associés au changement dans le système logistique. Si les coûts de transport ne sont pas disponibles, l'entreprise peut les déterminer en prenant quelques exemples de flux de produits et en examinant la comptabilité des frets associés.

➤ *Les coûts d'entreposage*

Ils dépendent directement du nombre et de la taille des sites d'entreposage. On constate souvent dans la littérature une confusion au sujet de ces coûts : beaucoup d'auteurs ont inclus les coûts d'entreposage dans le coût intrinsèque des stocks. Cette conception est erronée car l'essentiel des coûts d'entreposage n'augmente pas avec le niveau des stocks mais bien avec le nombre d'entrepôts. C'est plutôt le nombre d'entrepôts de tailles variées qui a un impact sur les niveaux de stock. Si les sites sont détenus en propriété ou en location-financement, les coûts sont fixes et indépendants du niveau de stock. La quantité de marchandises passant à travers l'entrepôt pour être acheminées vers la distribution est un élément déterminant du coût de location d'un entrepôt. Ce coût de volume est le coût exprimé en termes de flux quantitatif et constitue la charge imputée au locataire par un loueur public ou privé d'entrepôts.

➤ *Les coûts de traitement des commandes*

Ils comprennent les coûts de transmission des commandes, de réception, traitement, manutention, communications internes et externes. En calculant le coût du processus de la commande, on ne considère généralement que les coûts susceptibles de changer avec le niveau de service clientèle et les autres conditions de la décision.

➤ *Les coûts intrinsèques des stocks*

Ce concept de coût intrinsèque des stocks est très difficile à déterminer car il comprend quatre catégories d'éléments :

- Coût de financement des investissements en stocks
- Coûts associés à la tenue de stock

- Coûts associés à l'espace de stockage
- Coûts associés aux risques sur stock

➤ ***Les coûts de production définis par lots***

Il s'agit des coûts de production ou d'approvisionnement susceptibles de changer suivant le niveau de service clientèle requis ou tout autre élément du système logistique. Il comprend pour chaque lot de production les composantes suivantes :

- Coût de préparation et de mise en route de la production : temps de mise en route, inspection, déchet associé au début de production, inefficience du début des opérations ;
- Capacité perdue suite à un changement de production ;
- Les frais de manutention, d'ordonnancement et d'expédition des lots de production.

Dans la plupart des entreprises, les coûts de préparation, les coûts associés à la capacité perdue, sont disponibles car utilisés comme inputs au planning, tout comme le prix d'achat des approvisionnements d'une production par lots est également connu.

Pour les autres éléments du coût de production, une entreprise peut obtenir une approximation de ses coûts sur la base des données de production disponibles, afin d'établir une formule permettant de calculer ces coûts et d'en mesurer les variations entre les différents systèmes logistiques considérés.

**E- Exposé des contributions antérieures sur le problème spécifique :
Insuffisance d'indicateurs de performance.**

Il y a un adage qui dit : « *You can't manage what you don't measure* » dont la traduction en français pourrait être « vous ne pouvez pas gérer ce que vous ne mesurez pas ».

La question qui est posée est donc : comment mesurer l'efficacité d'une chaîne logistique ?

Traditionnellement, la pratique la plus courante est de mesurer l'aspect financier qui est facile à faire et regarder la balance entre les revenus et les dépenses. Le problème est que les métriques financières sont inadéquates pour mesurer la performance d'une chaîne logistique car elles n'ont pas une vue précise sur l'efficacité au niveau opérationnel (*Camirenelli et Cantu, 2006*), et ne prennent pas en compte **la qualité de service du client**.

On peut même dire que les décisions au niveau opérationnel sont mieux gérées si on ne prenait pas en compte l'aspect financier. Mais pour une optimisation globale de la chaîne logistique, on doit trouver un équilibre entre les métriques financières et non financières que ce soit au niveau stratégique, tactique ou opérationnel. Aussi, pouvoir faire les bonnes mesures dans toutes les fonctions de la chaîne permettrait de mieux la comprendre et ainsi de pouvoir l'améliorer là où les besoins se font sentir.

Nous devons donc définir un ensemble d'indicateurs pour mesurer cette performance. Un indicateur de performance est défini par (*Courtois et al, 1996*) comme « une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système, par rapport à une norme, un plan ou un objectif qui aura été déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'ensemble ».

- *Chopra et Meindil (2007)* identifient six indicateurs de performance :

- ✚ *Les infrastructures* : ce sont les localisations physiques où les produits sont stockés, assemblés, ou fabriqués. Les décisions concernant leur rôle, localisation, capacité et flexibilité (technologie utilisée) influencent la performance de la chaîne logistique.
- ✚ *Les stocks*: ceci comprend tous les stocks de matières premières, les encours, et les produits finis. Changer les politiques de stocks influence la réactivité de la chaîne logistique.
- ✚ *Les transports* : incluant aussi les transports internes de stocks ou de produit semi finis. La politique de transport est une combinaison de choix de modes de transport et d'établissement de programmes de livraison. La performance de la fonction transport sur la réactivité et l'efficacité de la chaîne est importante surtout que pour la plupart des compagnies, les coûts de transports représentent le tiers des coûts globaux.
- ✚ *L'information* : elle est constituée des données concernant les infrastructures, le stock, les transports, les coûts, les prix, les clients. Ce peut être l'indicateur majeur de performances de la chaîne logistique car la performance de cette fonction influe directement sur l'ensemble des autres indicateurs. Une information qui « circule » bien et qui est synchronisée entre les différents partenaires peut améliorer l'efficacité de la chaîne, tandis qu'une information difficilement transmissible d'un partenaire à un autre, ou bien non communiquée, peut avoir des retombées néfastes sur l'ensemble de la chaîne et pénaliser les autres fonctions.
- ✚ *Sourcing* : il s'agit de déterminer qui doit réaliser une activité à travers la chaîne comme la production, le stockage ou les transports. Au niveau stratégique, il s'agit de déterminer quelles activités l'entreprise va faire elle-même et quelles activités elle va sous-traiter.
- ✚ *Les prix* : il s'agit de donner une valeur et un prix aux biens et services que la chaîne logistique produit. Les prix influencent le comportement des clients et ainsi les performances de la chaîne.

- *Gunasekaran et al* (2004) donnent un état de l'art des mesures de performances dans la chaîne logistique. Ils identifient six indicateurs importants pour lesquels ils développent des métriques.

➤ **Métriques de la planification des commandes**

✚ *La méthode de réception des commandes* : cette méthode détermine comment les spécifications des clients sont converties en données échangées tout au long de la chaîne.

✚ *Temps de latence de la commande (order lead time)* : le cycle total de commande est le temps écoulé depuis la réception de la commande jusqu'à la livraison du produit au client. La réduction du temps de ce cycle induit une meilleure réponse de la chaîne aux commandes de ses clients ce qui lui donne un avantage certain en terme de compétitivité.

✚ *Le chemin de la commande* : il inclut tous les canaux par lesquels la commande est passée. Cet indicateur identifie les étapes où il n'y a pas eu de valeur ajoutée, et ainsi permet à la chaîne de prendre les décisions nécessaires pour éliminer les étapes sans valeurs ajoutés.

➤ **Évaluation des fournisseurs**

L'évaluation des fournisseurs implique des mesures à tous les niveaux de la chaîne. Cette évaluation a souvent été basée sur les variations des prix et sur les délais de livraison. La compétition entre les fournisseurs était une compétition basée sur les prix proposés en négligeant d'autres aspects tout aussi important comme la qualité, la réactivité, la disponibilité et la satisfaction des clients. Cette analyse des fournisseurs doit être faite de manière périodique et projetée sur le long terme.

➤ **Les métriques au niveau de la production**

La performance au niveau de la fonction de production a un grand impact sur le coût du produit fabriqué, sa qualité, et la rapidité de sa distribution aux clients. Les auteurs proposent les métriques suivantes pour la mesurer.

✚ *La gamme de produits et/ou de services offerts et produits.*

- ✚ *La capacité de production* : son rôle est important vu qu'elle détermine les niveaux d'activités tout au long de la chaîne. Elle influence directement la vitesse de réponse aux commandes (réactivité de la chaîne) et le temps de cycle d'un produit dans la chaîne.
- ✚ *Efficacité des techniques d'ordonnement* : détermine la façon avec laquelle les ressources sont allouées aux tâches.

➤ **Évaluation des livraisons**

La livraison constitue le lien direct qu'a la chaîne avec ses clients. La performance de cette fonction détermine en grande partie la satisfaction ou non du client, et ainsi la compétitivité de la chaîne. La performance optimale des livraisons serait que les clients soient livrés aux dates convenues.

La capacité de cette fonction à être rapide dépend de certains paramètres comme le mode de transport choisi, la fréquence des livraisons, et la localisation des dépôts. Une autre mesure de cette fonction serait la capacité de la chaîne à répondre favorablement à une demande spécifique d'un client (mode de livraison particulier à un endroit en particulier sous certaines conditions). Une meilleure réponse à ce genre de demandes a l'avantage de fidéliser les clients.

➤ **Évaluation de la qualité de service**

- ✚ *La flexibilité* : c'est à dire la capacité de la chaîne logistique de pouvoir répondre favorablement à des demandes individuelles des clients. La flexibilité peut être mesurée par le temps de cycle de développement d'un produit et les temps de réglage des machines ou outils.
- ✚ *Le temps de réponse aux requêtes des clients concernant par exemple le suivi de l'état de leurs commandes.*
- ✚ *La qualité du service après-vente.*

➤ **Évaluation des coûts de la logistique**

C'est l'évaluation de tous les coûts liés à la logistique. C'est un indicateur financier très important ; les flux financiers ayant une grande influence sur les flux des produits. L'un de ses indicateurs est la mesure du coût des risques entrepris par la chaîne.

- **Taylor** (2003) fait une classification des indicateurs de performances de la chaîne logistique en quatre catégories :
 - ✚ *Mesures du temps* : incluant entre autres le temps de cycle d'une commande, le temps de cycle du développement d'un produit, la ponctualité des livraisons.
 - ✚ *Mesures des coûts* : incluant entre autres les coûts des matières premières, la masse salariale, la maintenance, les retours de produits défectueux, les transports, le stockage, et le management des infrastructures.
 - ✚ *Mesures d'efficacité* : concerne le taux d'utilisation d'un bien de la chaîne comme les taux d'utilisation des centres d'entreposage, le taux de la capacité de production utilisée, et le taux des capitaux utilisés.
 - ✚ *Mesures de qualité de service* : comme les taux des livraisons effectuées à temps, des commandes satisfaites, des retours en usine, des plaintes des clients, et des clients qui passent de nouvelles commandes.

Comme on vient de le voir, il existe une multitude d'indicateurs de performances de la chaîne logistique. Prendre trop d'indicateurs peut engendrer un nombre important de données qu'ils seraient difficile de gérer et qui ne donneraient pas assez de visibilité sur ce que doivent être les décisions qu'il faut prendre pour améliorer la qualité de la chaîne logistique.

En revanche, prendre peu d'indicateurs pourrait avoir des conséquences néfastes car on pourrait négliger certains facteurs importants. Le challenge ici est de prendre les « bons » indicateurs.

Encore une fois, il n'y a pas un ensemble défini et précis d'indicateurs valables pour toutes les chaînes logistiques. L'ensemble des indicateurs choisis doit dépendre de la nature des activités réalisées par la chaîne.

SECTION-2 : Méthodologie de l'étude

Paragraphe -1 : Approche empirique

L'approche empirique est celle qui s'appuie exclusivement sur l'observation et non sur une théorie élaborée. Elle reste le seul moyen privilégié de collecte des informations nécessaires à la vérification des hypothèses.

L'approche empirique de notre travail se réalisera à travers l'analyse comparative des états statistiques d'une part et les résultats de l'enquête d'autre part. Elle prend en compte les phases suivantes :

- les objectifs de la collecte des données;
- le cadre de mobilisation des données ;
- la nature de la collecte des données ;
- la spécification des données à mobiliser ;
- l'outil de présentation des données.

A- Objectifs de la collecte des données

L'objectif de la collecte des données est de recueillir à travers l'analyse des états statistiques et les résultats de nos enquêtes, les éléments nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées. Il s'agira de voir si :

- La mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs est à la base d'une part des pertes de contrats enregistrés par ZTE CORPORATION et la volonté excessive de réduction des charges d'autre part ;
- L'inexistence de transfert de technologie agit sur la performance du réseau en ce sens que pour toutes les pannes les ingénieurs chinois doivent forcément intervenir. La résolution de ces problèmes prennent souvent du temps selon la gravité de la panne, ce qui, par conséquent, fait perdre des clients à BENIN TELECOMS SA ;
- L'incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale est liée d'une part aux tracasseries administratives lors des formalités de dédouanement et de

transports et enfin à la corruption de certains cadres de BENIN TELECOMS SA en complicité avec les responsables de ZTE CORPORATION.

- L'insuffisance d'indicateurs de performance est liée à la méconnaissance de leur importance.

B- Cadre de mobilisation des données

Au Bénin, vers les années 1970, le téléphone conventionnel est encore un monopole public confié à l'opérateur historique, BENIN TELECOMS SA. Cette situation de monopole n'a pas toujours été bénéfique au développement du secteur qui est caractérisé par un faible taux de pénétration du téléphone, une faible croissance des réseaux et l'insuffisance des liaisons interurbaines.

Les réformes entreprises dans le secteur des TIC au cours des années 90 ont abouti à l'ouverture de certaines branches d'activités à la concurrence, notamment la téléphonie mobile GSM et l'Internet. L'ouverture à la concurrence du segment de la téléphonie mobile GSM à partir de l'an 2000 a permis l'établissement progressif de cinq opérateurs dont quatre privés: MTN et Moov (2000), Bell Bénin Communications (2003) et Global Com (2007) et un public (Libercom) appartenant à l'opérateur historique du secteur (BENIN TELECOMS SA). Le secteur du GSM a connu une expansion fulgurante comme en témoigne l'évolution rapide du parc des abonnés de ces différents réseaux.

La rapide expansion du secteur du GSM ne s'est pas accompagnée de prise de décisions adéquates tendant à faire face aux problèmes de couverture géographique et à permettre la réalisation des objectifs liés à l'obligation de service universel et la gestion efficiente de l'interconnexion. Suivant leurs cahiers des charges, les opérateurs GSM doivent déployer leur réseau selon un plan de couverture qui doit permettre d'assurer, après six ans d'exercice, 85% de couverture du territoire national. Après une dizaine d'année d'exploitation de leur licence, cet objectif n'est toujours pas atteint par les opérateurs.

Le cadre de notre étude est ZTE CORPORATION, partenaire et équipementier de BENIN TELECOMS SA. La mobilisation des données se fera à travers des enquêtes dont la population mère sera tirée des abonnés du réseau CDMA communément appelé ZEKEDÉ de BENIN TELECOMS SA.

C- De l'échantillonnage aux outils de présentation des données

➤ Identification de la population mère

Il est nécessaire de rappeler que nos enquêtes se sont orientées vers deux cibles : les agents et certains responsables de BENIN TELECOMS SA d'une part et les utilisateurs(les abonnés) du réseau CDMA d'autre part. Ainsi, pour les deux cas la population mère est constituée des utilisateurs (abonnés) du réseau CDMA(ZEKEDÉ).

➤ Échantillonnage :

Le réseau CDMA de BENIN TELECOMS SA compte environ trois cent mille (300000) abonnés repartis sur l'ensemble du territoire national.

Compte tenu de la praticabilité de la présente étude, notre enquête par sondage est adressée à un échantillon de quatre cent(400) abonnés.

➤ Centre d'intérêt du questionnaire :

Les questions posées lors de nos enquêtes serviront à recenser des informations pouvant nous permettre de connaître les vraies causes de certains problèmes spécifiques identifiés.

➤ Technique de dépouillement :

Les informations recueillies grâce aux questionnaires seront traitées de façon manuelle.

➤ Outil statistique de présentation des données :

Les résultats de nos enquêtes sont analysés par la méthode des tris à plat pour ce qui est des questions fermées. En ce qui concerne les questions ouvertes elles seront vérifiées à travers notre appréciation.

Paragraphe-2 : Revue documentaire

Il s'agit de retenir pour chaque problème spécifique une approche théorique liée au point des connaissances développées et surtout à la détermination des causes réelles.

A- Approche théorique liée au problème n°1 de la mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs

- Approches théoriques retenues

Depuis une trentaine d'années, du fait du contexte économique, la relation entre client et fournisseur a fortement évolué : renforcement du besoin de personnalisation des produits et services, raccourcissement des délais de livraison, multiplication des canaux de distribution,...

De plus, l'internationalisation des échanges et une concurrence exacerbée ont entraîné les entreprises à rechercher de nouvelles voies pour améliorer leurs performances, et répondre au mieux aux attentes de leurs clients.

Face à ces enjeux les entreprises doivent remettre en cause leurs organisations, en décloisonnant les différents services. Les notions de flux physiques et flux d'information, tout au long de la chaîne logistique prennent alors tout leur sens, et la logistique constitue en ce sens une réponse complète et adaptée.

La logistique consiste donc de plus en plus à améliorer les flux sur une chaîne étendue – ou encore la « Supply Chain » - qui va du fournisseur du fournisseur au client du client. Le logisticien doit ainsi assurer un dialogue avec tous les partenaires internes et externes de l'entreprise, afin de coordonner les opérations relatives aux flux de matières, de composants, de produits finis, et aux flux d'informations.

Elle est donc présente à tous les niveaux de l'entreprise, aussi bien au niveau opérationnel – pour la gestion des flux physiques de marchandises par exemple –

au niveau tactique – pour définir les organisations et piloter ces flux à moyen terme
– qu’au niveau stratégique – pour définir les grandes orientations à long terme.

- Les normes ou repères d’amélioration

Une politique de service clientèle inefficace peut réduire considérablement l’impact du marketing et de la logistique. En effet, le service clientèle est souvent une composante oubliée de marketing et le niveau de service clientèle est fréquemment basé sur les normes industrielles et des fournisseurs (= offre) ou sur le jugement et l’expérience traditionnels. Cela signifie que le niveau de service clientèle n’est pas fondé sur l’exigence du client et son comportement d’achat. Quel avantage y aurait-il à proposer un produit bien conçu mais partiellement inaccessible au consommateur ?

Il est donc essentiel que la politique de service clientèle soit basée sur les besoins de la clientèle et soit cohérente avec la stratégie marketing et les objectifs à long terme de l’entreprise.

Quatre méthodes ont été développées pour fournir à l’entreprise une véritable stratégie de service clientèle :

- ✓ Déterminer les réactions des consommateurs face à des ruptures de stocks dans les différents réseaux de distribution ;
- ✓ Calculer les arbitrages coût/revenu (cost / revenue trade-offs) ;
- ✓ Utiliser l’analyse ABC du service clientèle ;
- ✓ Effectuer un audit du service clientèle.

- Outils d’analyse des données collectées : seuils de décision liés au problème spécifique

La cause réelle de la mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs sera retenue grâce aux seuils de décision liés au questionnaire. Nous retiendrons les réponses obtenues de la majorité des enquêtés.

B- Approche théorique liée au problème n°2 : Inexistence de transfert de technologie.

- Approches théoriques retenues

Le transfert de technologie est un problème complexe qui peut se situer dans différents champs analytiques comme celui de l'économie du développement, celui de l'économie industrielle ou celui de l'économie internationale. Il peut se réaliser entre différentes nations, de développement égal ou inégal, entre entreprises de taille égale ou différente, entre entreprises d'un même pays ou non, ou au sein d'une même firme entre ses filiales (firme multinationale par exemple).

La plupart des travaux sur les transferts de technologie se sont focalisés sur les problèmes du transfert entre pays développés et sous-développés.

Sur le plan macro-économique, ces travaux se basent essentiellement sur la thèse dite « de l'écart technologique » ; ils analysent les politiques économiques volontaristes, c'est-à-dire les différentes mesures d'incitation et d'accompagnement visant à améliorer l'acquisition de la technologie et sa maîtrise.

Au niveau micro-économique, la littérature dominante s'appuie sur le courant de l'organisation industrielle et conçoit le transfert de technologie comme un acte de diffusion épidémiologique (*Z. Griliches*, 1957 ; *E. Mansfield*, 1961 et 1968).

Cette vision du transfert de technologie repose sur des modèles qui examinent les déterminants de la diffusion de l'innovation au sein des structures industrielles. Le problème de la diffusion est cependant posé de façon générale sans qu'intervienne l'aspect création car la technologie est considérée comme une donnée qui constitue une contrainte externe sur laquelle les entreprises ne peuvent pas agir.

- Les normes ou repères d'amélioration

Face à ce problème, certains théoriciens ont renforcé un courant existant déjà, mais minoritaire, qui prône une autre vision du transfert international de

technologie (*C. Frischtak et N. Rosenberg*, 1985 ; *S. Lall*, 1987 ; *T. Agmon et M. A. Von Glinow*, 1991). L'enjeu du transfert pour le récepteur s'enrichit et consiste à combiner des éléments technologiques locaux et étrangers dans le but de développer les capacités propres du pays et de les rendre plus efficaces. Le pays récepteur acquiert ainsi un avantage concurrentiel qui lui permet de s'engager dans une nouvelle trajectoire technologique. Le transfert de technologie ne se résume plus à l'assimilation d'une technologie extérieure par l'imitation, mais il doit déboucher sur la constitution d'une nouvelle base technologique et de nouvelles capacités.

Ceci renvoie à une vision très large du transfert international de technologie qui est surtout un transfert de capacités où la création joue un rôle non négligeable combiné à celui de la diffusion. Cette vision rompt avec la dichotomie généralement admise entre, d'une part, l'assimilation d'une technologie externe, reposant sur une logique de diffusion épidémiologique et, d'autre part, le développement d'une capacité technologique propre, reposant sur un processus de création.

Il convient de réunifier ces deux aspects au sein de l'analyse du transfert international de technologie et de prendre en compte cette double exigence.

- Outils d'analyse des données collectées : seuils de décision liés au problème spécifique

Le transfert international de technologie se résume par conséquent à un problème d'affectation de ressources, représenté par un choix de techniques, par leur assimilation, sous contraintes budgétaires. Il renvoie à un échange commercial en mettant surtout l'accent sur les modes de transmission tels que : les licences, les cessions de brevets, les projets clef en main ou la décomposition du paquet technologique.

C- Approche théorique liée au problème N°3 : Incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale

- Approches théoriques retenues

Une foule de risques à différents stades de la chaîne logistique peuvent empêcher une entreprise d'obtenir le service ou produit escompté: perturbation des réseaux de transport, catastrophes naturelles, litiges commerciaux internationaux ou sinistres d'origine humaine.

Dans un monde où les clients posent des critères élevés de service, l'interruption d'activité en raison de problèmes logistiques peut s'avérer très coûteuse.

Les entreprises qui comptent sur des fournisseurs étrangers sont d'autant plus exposées.

Ces fournisseurs peuvent subir des perturbations à la suite de problèmes locaux à peine envisagés par les dirigeants d'entreprise, tels que des grèves, la pollution de ressources naturelles ou des faits de corruption.

Dans le même temps, le fait que les chaînes logistiques s'allongent et s'internationalisent, multipliant les sites de production, allonge la liste des points potentiels de perturbation dans la chaîne.

- Les normes ou repères d'amélioration

- Êtes-vous trop dépendant d'un ou deux fournisseurs ?
 - Avez-vous identifié des sources d'approvisionnement alternatives en cas de rupture de la chaîne logistique ?
 - Vos fournisseurs satisfont-ils aux critères d'éthique et de responsabilité sociale, et se conforment-ils aux réglementations locales ?
 - Contraignez-vous vos fournisseurs à respecter certains critères de gestion de continuité de l'activité ?
- #### **- Outils d'analyse des données collectées : seuils de décision liés au problème spécifique**

Une chaîne logistique comporte au moins deux entreprises travaillant en coopération dans une relation clients / fournisseurs, mais elle peut former une chaîne plus longue voir un graphe complexe. L'objectif est d'aboutir à une coordination efficace des acteurs de la chaîne ce qui implique la résolution de problèmes variés dans la conception de la chaîne (localisation et dimensionnement des sites) et dans sa gestion (contrôle des flux physiques et d'informations, planification, choix des politiques de stockage.

D- Approche théorique liée au problème n°4 : Insuffisance d'indicateurs de performance

- Approches théoriques retenues

Un indicateur est une information généralement chiffrée, choisie pour rendre compte à intervalles réguliers, de l'exécution d'un objectif. C'est une information précise, utile et pertinente pour le gestionnaire et exprimée sous des formes diverses. L'indicateur doit être utilisé pour mesurer la performance de l'entreprise. Nous retenons comme approches théoriques l'indicateur de gestion et la mesure de la performance.

- Les normes ou repères d'amélioration

Le personnel maîtrisera les indicateurs :

- ✓ lorsqu'il pourra bien les définir ;
- ✓ lorsqu'il pourra bien les analyser et les actualiser aux besoins de la compagnie.

- Outils d'analyse des données collectées : seuils de décision liés au problème spécifique

Le seuil de décision prendra en compte les données du questionnaire adressé aux agents et certains responsables de ZTE CORPORATION.

Seules les données qui auront réuni un poids supérieur ou égal à 50% de la fréquence relative calculée seront identifiées comme les vraies causes du problème.

« La stratégie constitue une alternance et une combinaison perpétuelle d'attaque et de défense. »

Carl Von Clausewitz.

CHAPITRE III :

Des enquêtes de vérification des hypothèses
aux approches de solutions pour une gestion
optimale de chaîne logistique de ZTE
CORPORATION

Dans ce chapitre nous allons présenter les données d'analyse qui nous ont permis de vérifier nos hypothèses et enfin, proposer quelques approches de solutions en vue d'une amélioration de la performance de la chaîne logistique de ZTE CORPORATION.

SECTION-1 : Des enquêtes du terrain à la vérification des hypothèses

Paragraphe -1 : Collecte, difficultés rencontrées et limites des données

A- Préparation et réalisation des enquêtes

S'agissant des données relatives aux hypothèses, elles ont été mobilisées sur la base d'un questionnaire qui nous a permis de recueillir des informations sur les facteurs explicatifs de ces problèmes. Notre échantillon est constitué d'une population homogène et prend en compte les responsables de ZTE CORPORATION, ceux de BENIN TELECOMS SA et principalement les clients (les abonnés), qui sont les bénéficiaires de la prestation finale de réseau CDMA (le réseau sans fil).

Le questionnaire est rédigé en langue française dans un style très simple permettant la compréhension des enquêtés et favorisant l'analyse des données.

B- Difficultés rencontrées et limites des données

Les difficultés n'affectent en rien les données recueillies. Elles n'expliquent que les limites de ces informations. Diverses difficultés ont été rencontrées et ont constitué des obstacles au bon déroulement des enquêtes auprès des cadres des deux structures et des clients qui se résument comme suit :

- Certains clients ont tout simplement rejeté le questionnaire sous prétexte qu'ils n'auraient pas le temps ;
- La période pendant laquelle nous avons eu à réaliser notre enquête était une période d'extension du réseau CDMA, une période bien sûr, au cours de laquelle tous les cadres des deux structures étaient très occupés. Ce qui nous a obligés à prolonger la période d'enquête d'un mois.

En ce qui concerne les limites des données recueillies, elles sont inhérentes à la qualité et à la fiabilité des informations obtenues. Certains clients un peu pressés

ne prennent pas assez de temps pour remplir le questionnaire et le font de manière peu expéditive.

Paragraphe-2 : Présentation/analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses

A- Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Les résultats des enquêtes réalisées seront présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution.

1- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à la mauvaise gestion de la relation clients /fournisseurs

Avant de présenter les résultats, il convient de souligner que sur les 400 questionnaires distribués, 300 ont pu être exploités, soit un taux de 75% de l'échantillon.

Pour ce qui concerne le problème de la mauvaise gestion de la relation clients /fournisseurs, les questions qui retiendront notre attention sont :

Question n°1: *Êtes-vous satisfaits de la prestation de ZTE CORPORATION ?*

Les résultats se résument dans le tableau ci-après :

Tableau n°6 : *Données relatives à la mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs.*

MODALITES	NOMBRE D'OBSERVATIONS	FREQUENCES RELATIVES(EN %)
<i>Oui</i>	<i>105</i>	<i>35</i>
<i>Un peu</i>	<i>51</i>	<i>17</i>
<i>Non</i>	<i>144</i>	<i>48</i>
TOTAL	300	100

Source : *Données d'enquêtes*

Au nombre des 300 questionnaires exploités, 105(soit 35%) ont estimé qu'ils sont satisfaits, 51(soit 17) ont estimé qu'ils sont peu satisfaits et enfin 144(soit 48%) estiment qu'ils ne sont pas du tout satisfaits.

Il ressort donc que sur l'ensemble de l'échantillon étudié, 195 enquêtés (soit 65%) ne sont pas satisfaits de nos services.

Question n°2: *Si non (ou un peu) qu'est-ce qui selon vous justifie cela ?*

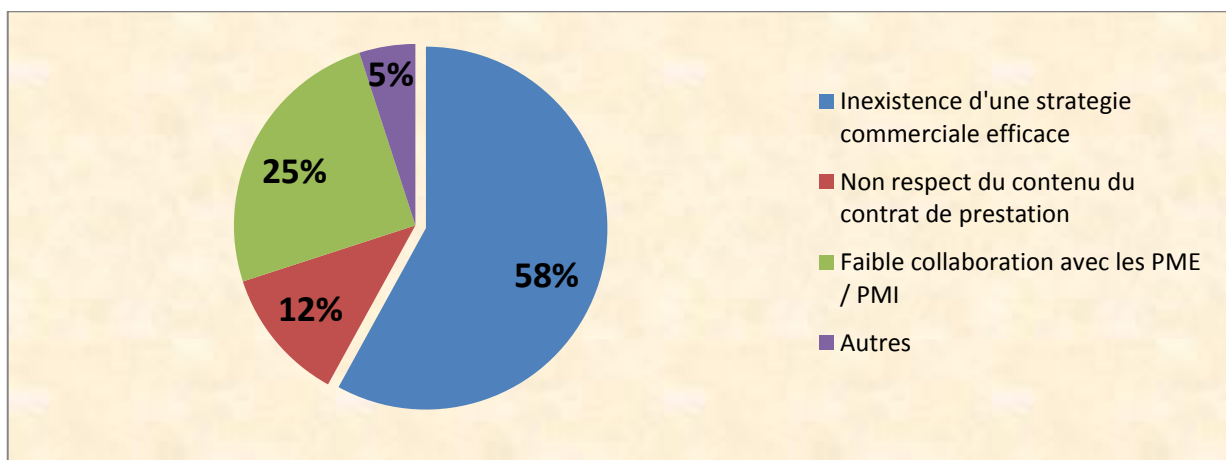
Tableau n°7: *Données relatives aux causes de la mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs*

<i>MODALITES</i>	<i>NOMBRE D'OBSERVATIONS</i>	<i>FREQUENCES RELATIVES(EN %)</i>
<i>Inexistence d'une stratégie commerciale efficace</i>	<i>113</i>	<i>58</i>
<i>Non-respect du contenu de prestation</i>	<i>23</i>	<i>12</i>
<i>Faible collaboration avec les PME/PMI</i>	<i>49</i>	<i>25</i>
<i>Autres</i>	<i>10</i>	<i>5</i>
TOTAL	195	100

Source : *Données d'enquêtes*

Les résultats à cette question sont représentés par le graphique à secteur suivant :

Graphique n° 1: *Causes de la mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs*



Source : *Réalisé par nous-mêmes à partir des données recueillies*

De façon globale, 113 clients (soit 58%) ont répondu que l'inexistence d'une stratégie commerciale efficace est à la base du problème de la mauvaise gestion de la relation clients /fournisseurs ; 23 clients (soit 12%) estiment que le non-respect du contenu du contrat de la prestation est à la base de ce problème. 49 clients (soit 25%) ont indexé la faible collaboration avec les PME/PMI comme étant la cause alors que pour les dix (10) clients restant (soit 5%), la mauvaise gestion de la relation trouve son origine pour diverses raisons.

De l'analyse de ces données recueillies sur cette préoccupation dans le tableau n°7 et sur le graphique n°1, il ressort globalement que la cause fondamentale liée au problème spécifique n°1 est l'inexistence d'une stratégie commerciale efficace qui recueille un taux de 58%.

2- Présentation et analyse des résultats de l'enquête relative à l'inexistence de transfert de technologie

Question n°3 : *Selon vous, à quoi est due l'inexistence de transfert de technologie ?*

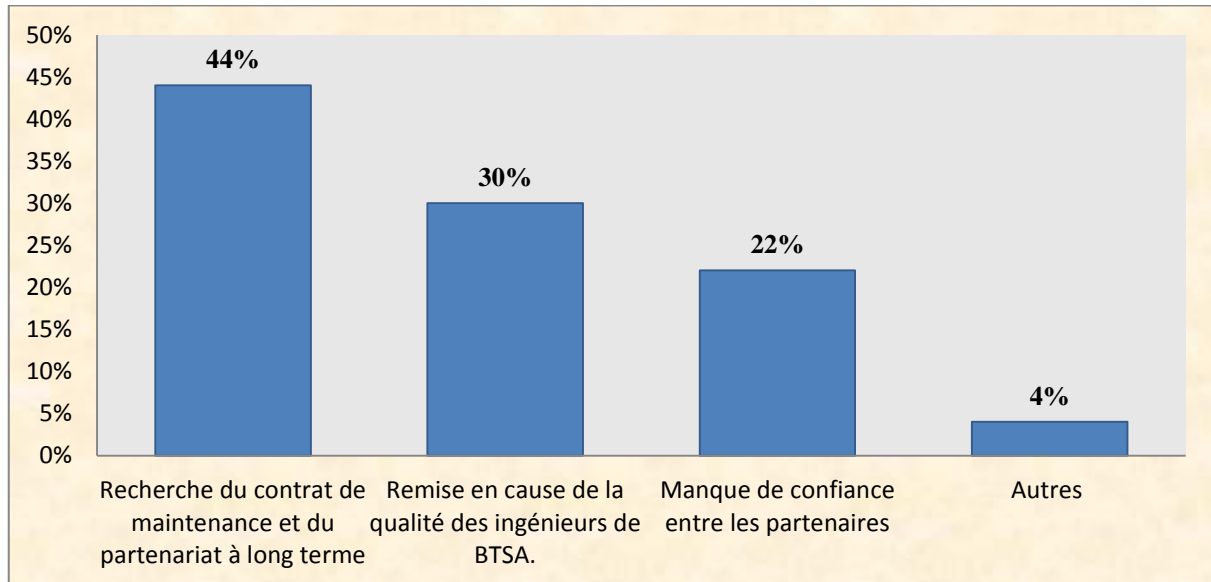
Tableau n°8 : *Données relatives à l'inexistence de transfert de technologie*

<i>Modalités</i>	<i>Nombre d'observation</i>	<i>Fréquences relatives(%)</i>
- <i>Recherche du contrat de maintenance et du partenariat à long terme</i>	132	44
- <i>Remise en cause de la qualité des ingénieurs de BTSA.</i>	90	30
- <i>Manque de confiance entre les partenaires</i>	66	22
- <i>Autres</i>	12	4
TOTAL	300	100

Source : *Données d'enquêtes*

Les résultats découlant de cette question sont consignés sur le graphique n° 2 ci-dessous :

Graphique n°2: Causes de l'inexistence de transfert de technologie



Du point global des réponses à la question n°3, nous constatons que 132 clients (soit 44%) ont avancé comme cause, la recherche du contrat de maintenance et du partenariat à long terme ; 90 clients (soit 30%) ont choisi la remise en cause de la qualité des ingénieurs de BTSA ; 66 clients (soit 22%) ont indexé le manque de confiance entre les partenaires alors que 12 clients (soit 4%) ont donné d'autres raisons.

3- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale

La question qui retiendra notre attention dans le questionnaire est celle-ci :

Question n°4: *Selon vous, à quoi peut être dû le mauvais rendement de la prestation finale ?*

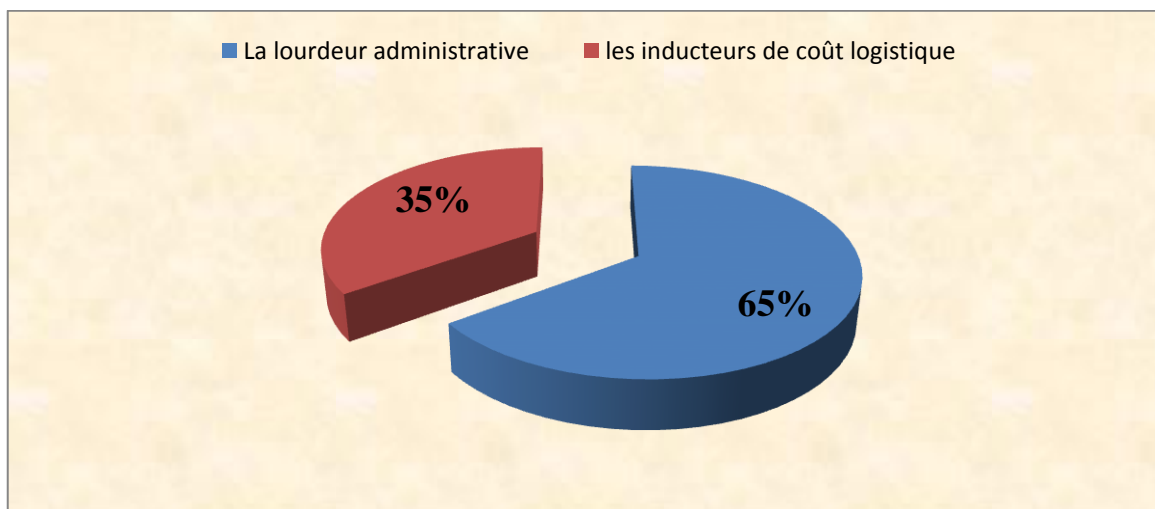
Les résultats découlant de cette question sont consignés sur le graphique n° 3 ci-dessous :

Tableau n°9 : Données relatives à l'incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale

<i>Modalités</i>	<i>Nombre d'observations</i>	<i>Fréquences relatives (%)</i>
<i>La lourdeur administrative</i>	<i>195</i>	<i>65</i>
<i>Les inducteurs de coûts logistiques</i>	<i>105</i>	<i>35</i>
<i>Total</i>	<i>300</i>	<i>100</i>

Source : Données des enquêtes

Graphique n° 3 : Causes du mauvais rendement de la prestation finale



De l'analyse des données recueillies sur cette préoccupation, il ressort que les causes fondamentales liées au problème spécifique n°3 sont la lourdeur administrative (65%) d'une part et une faible appréciation des inducteurs de coûts logistiques avec un taux de (35%) d'autre part.

4- Présentation et analyse des résultats de l'enquête relative à l'insuffisance d'indicateurs de performance

Il a été constaté que ZTE CORPORATION n'avait pas mis suffisamment d'indicateurs de performance en place afin de mesurer l'atteinte des objectifs et apprécier le degré de satisfaction de sa clientèle.

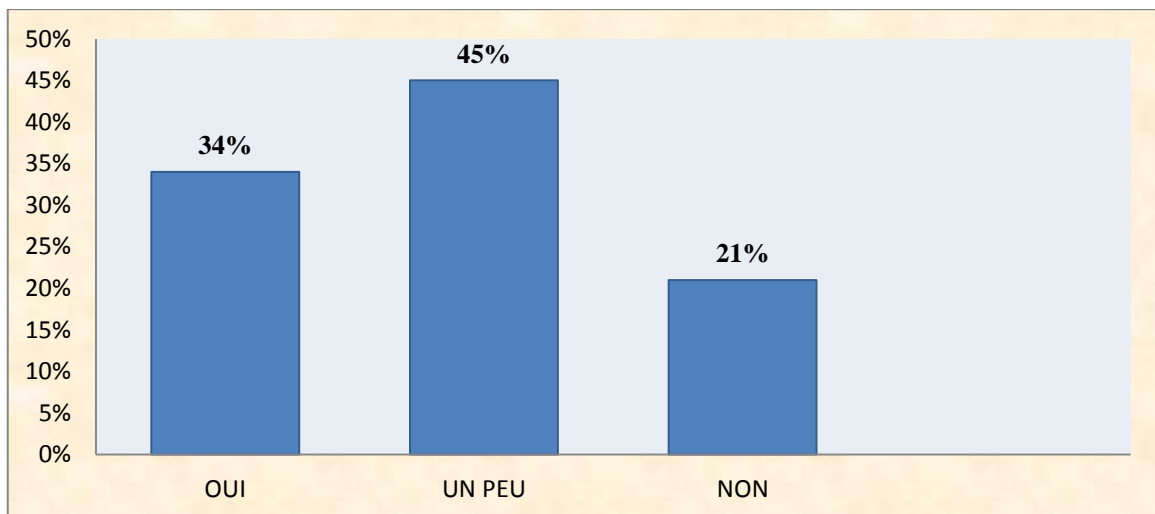
Question n°5: Possédez-vous des indicateurs de performance logistique ?

Tableau n° 10: Données relatives à l'insuffisance d'indicateurs de performance

<i>Modalités</i>	<i>Nombre d'observations</i>	<i>Fréquences relatives (%)</i>
<i>Oui</i>	102	34
<i>Un peu</i>	135	45
<i>Non</i>	63	21
<i>Total</i>	300	100

Source : Données des enquêtes

Graphique n°4: Taux de possession d'indicateurs de performance



De ce tableau nous déduisons que :

- 79% des enquêtés affirment que ZTE CORPORATION possède des indicateurs de performance ;
- 21% des enquêtés affirment le contraire.

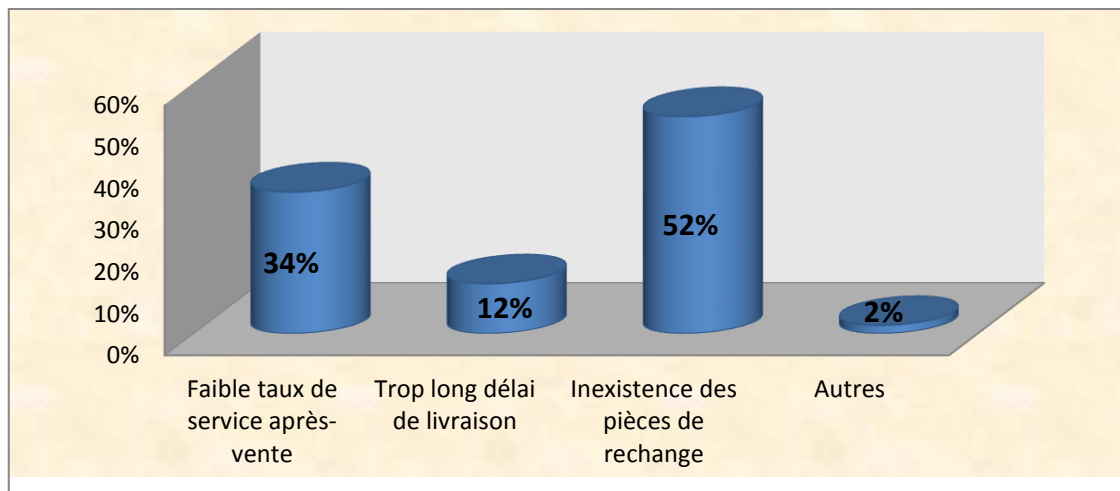
Question n°6: Quelles sont selon vous les indicateurs qui expliquent la faiblesse de la performance de votre chaîne logistique ?

Tableau N°11: Données relatives aux indicateurs expliquant la faiblesse de la performance de la chaîne logistique

<i>Modalités</i>	<i>Nombre d'observations</i>	<i>Fréquences relatives (%)</i>
<i>Faible taux de service après-vente</i>	102	34
<i>Délai de livraison</i>	36	12
<i>Inexistence des pièces de rechange</i>	156	52
<i>Autres</i>	06	2
<i>Total</i>	300	100

Source : Résultats des enquêtes

Graphique n° 5: Indicateurs explicatifs de la faiblesse de performance de la chaîne logistique de ZTE



À l'examen de ce tableau, nous constatons que 102 clients (soit 34%) estiment que notre service après-vente n'est pas performant pour faire face aux exigences des clients.

Par contre, 6 clients (soit 2%) n'ont pas connaissance de l'importance de ces causes sur la performance de la chaîne logistique de ZTE CORPORATION ; 36 clients (soit 12%) ont indexé le trop long délai de livraison des équipements.

Mais, pour la grande majorité des clients questionnés, c'est-à-dire 156 clients (soit 52%), ils évoquent l'inexistence de pièces de rechange comme le problème le plus pertinent de la défaillance de la chaîne logistique de ZTE. Ils se justifient par le fait que tous les appareils téléphoniques achetés sont devenus inutilisables à cause de l'inexistence de ces pièces de rechange (appareils téléphoniques, batteries, chargeurs, antennes et autres accessoires).

B- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

1- Vérification des hypothèses

Il s'agira ici de vérifier les hypothèses formulées et de faire la synthèse du diagnostic. Ainsi, nous procéderons hypothèse par hypothèse.

a) Degré de vérification de l'hypothèse n° 1

Pour éradiquer la ou les causes se trouvant à la base du problème de la mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs, nous nous sommes fixés comme seuil de décision que l'item qui sera retenu est celui qui aura le poids le plus élevé. Il ressort de l'analyse des résultats issus de l'enquête :

- Inexistence d'une stratégie commerciale efficace 58%
- Le non-respect du contenu du contrat de prestation 12%
- Une faible collaboration avec les PME / PMI 25%
- Autres 5%

Au vu de ces données, la cause de ce problème se trouve être l'inexistence d'une stratégie commerciale efficace.

Nous pouvons donc conclure au regard du seuil de décision que *la cause supposée lier au problème spécifique n°1 n'est pas vérifiée.*

b) Degré de vérification de l'hypothèse n°2

La résolution du problème de l'inexistence de transfert de technologie nous amène à retenir l'item de la logique du poids moyen des causes.

L'analyse des données issues de cette question nous donne :

- Recherche du contrat de maintenance et du partenariat à long terme 44%
- Remise en cause de la qualité des ingénieurs de BT SA 30%
- Manque de confiance entre les partenaires 22%
- Autres 4%

Compte tenu du seuil de décision, nous pouvons retenir la recherche du contrat de maintenance et du partenariat à long terme comme étant à la base du problème.

D'où l'hypothèse n° 2 est partiellement vérifiée.

c) Degré de vérification de l'hypothèse n°3

Le seuil de décision retenu pour la résolution du problème spécifique n° 3 est porté sur le choix de l'item qui aura le poids le plus élevé.

Ainsi les données recueillies révèlent :

- La corruption avec complicité des partenaires locaux 52%
- Les tracasseries administratives 27%
- Le manque de compétences de certains prestataires logistiques locaux 18%
- Autres 3%

De tout ce qui précède, nous pouvons retenir que la lourdeur administrative comme étant à la base du problème.

Il s'en suit donc que ***l'hypothèse n° 3 est vérifiée.***

d) Degré de vérification de l'hypothèse n°4

La résolution du problème de l'insuffisance d'indicateur de performance nous amène à retenir l'item qui aura un poids différent de zéro (0). Il ressort de l'analyse des résultats issus de l'enquête :

- Faible taux de service après-vente 25%
- Trop long délai de livraison 17%
- Indisponibilité des pièces de rechange 56%
- Autres 2%

Compte tenu du seuil de décision, nous pouvons retenir d'une part, le faible taux de disponibilité des pièces de rechange et d'autre part, l'inexistence d'un service après-vente performant comme étant à la base du problème. Eu égard à ce qui précède, *notre cause spécifique peut être retenue et l'hypothèse spécifique n°4 peut être considérée comme entièrement vérifiée.*

2- Établissement du diagnostic

Le diagnostic est la description et l'analyse de l'état d'un organisme, d'un de ses secteurs ou d'une de ses activités, en matière de qualité, réalisé à sa demande et à son bénéfice, en vue d'identifier ses points forts et ses insuffisances, et de proposer des actions d'amélioration en tenant compte de son contexte technique, économique et humain.

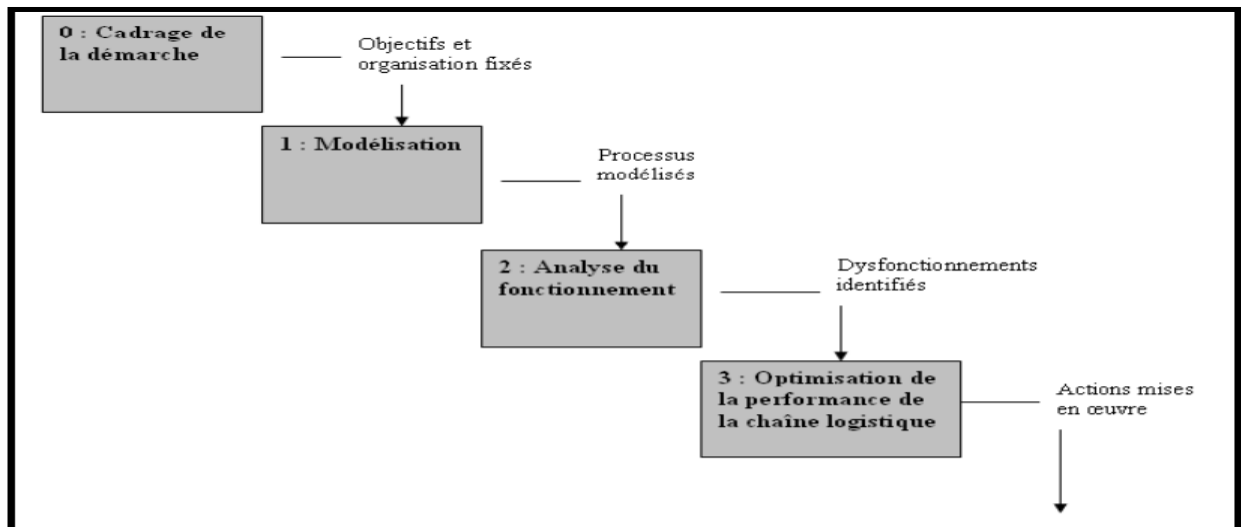
Notre recherche se situe dans l'accompagnement des industriels dans le cadre de projets de diagnostic de performance de leur chaîne logistique : identification des dysfonctionnements, priorisation de leur résolution puis définition et mise en œuvre des plans d'actions d'amélioration.

Notre contribution consiste en la proposition d'une méthodologie générique de diagnostic. Celle-ci associe ainsi une méthodologie (définition de la succession

d'étapes à réaliser) et des outils supports à la réalisation de celle-ci (aide à la décision, ...). Elle est constituée de 4 phases :

L'enchaînement des étapes pour la réalisation du diagnostic du fonctionnement de la chaîne logistique peut être synthétisé sous la forme d'un processus représenté par *la Figure n°6*.

Figure n°6: Principales étapes de la méthodologie de diagnostic



Phase 0 : Cadrage. Cette phase initiale a pour vocation une définition précise du déroulement et du positionnement de la méthodologie au sein de l'entreprise. Avant le lancement de toute analyse de la performance, les objectifs et l'organisation du projet sont définis et le périmètre d'application précisé.

Phase 1 : Modélisation. L'objectif est la description de la chaîne logistique via les processus. Les enjeux principaux résident dans l'obtention d'une représentation objective, précise et claire du fonctionnement de la chaîne, incluant les dimensions, activités, ...

Phase 2 : Analyse du fonctionnement. Il s'agit de réaliser une analyse complète de chacun des processus afin d'identifier les dysfonctionnements qui pénalisent la performance de la chaîne logistique. L'objectif est d'obtenir une identification objective et exhaustive des problèmes ainsi que leur validation.

Phase 3 : Optimisation de la performance de la chaîne logistique. Cette phase verra la mise en œuvre d'actions pour l'amélioration de la performance de la chaîne logistique. L'enchaînement des étapes concourant à cet objectif est le suivant :

- Valorisation et priorisation des dysfonctionnements. Les dysfonctionnements validés au moment de l'analyse ont été décrits précisément. Il s'agit dans un premier temps de valoriser leur impact. Ils sont ensuite classifiés puis les liens de corrélation sont mis en évidence afin de pouvoir définir les priorités de résolution.
- Identification des plans d'actions. Les solutions potentielles de résolution des problèmes sont identifiées, leurs apports quantifiés puis les plans d'actions sont définis et organisés en fonction des relations identifiées.
- Mise en œuvre des actions correctives. Il est important de mentionner que notre contribution de recherche ne portera pas sur la mise en œuvre opérationnelle des actions, celle-ci étant propre au contexte de chaque entreprise. Cependant, la méthodologie proposera l'organisation et les outils utiles au suivi de plans d'actions.

SECTION-2 : De la synthèse du diagnostic aux conditions de mise en œuvre des solutions

Paragraphe-1 : Approches de solutions

Les hypothèses formulées étant vérifiées après l'analyse des données collectées, nous proposerons ensuite des approches de solutions pour éradiquer les différentes causes se trouvant à la base des problèmes spécifiques identifiés.

A- Approches de solutions au problème de la mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs

La résolution du problème de la mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs passera par l'éradication de la cause principale qui est la volonté excessive de réduction des charges ainsi que les deux autres qui se sont révélées après enquête.

Il est bon de réduire les charges mais une bonne gestion de la relation clients / fournisseurs est importante pour la compétitivité de ZTE CORPORATION.

Ainsi, nous proposons à ZTE CORPORATION:

- ✓ Profiter de son infrastructure technologique pour apprendre de ses clients et accroître la diversité de ses produits
- ✓ Dans la conception de produits, ZTE doit réutiliser souvent les mêmes plateformes technologiques ou composants afin de réduire les coûts de la chaîne d'approvisionnement et les délais pour les offrir sur le marché.
- ✓ Développer des catalogues électroniques pour ses principaux clients
- ✓ Partager les informations avec les clients et fournisseurs
- ✓ Élaborer un puissant système d'information offrant des données très pointues sur les ventes
- ✓ Exigence de la qualité de service des fournisseurs
- ✓ Transparence de la relation clients /fournisseurs
- ✓ Accompagnement du client dans la durée.

B- Approches de solutions au problème d'inexistence de transfert de technologie

La résolution du problème de l'inexistence de transfert de technologie passera par l'éradication de la cause principale qui est la recherche du contrat de maintenance et du partenariat à long terme ainsi que les deux autres qui sont révélées après enquête.

Face à ce problème d'inexistence de transfert de technologie, nous proposons à ZTE CORPORATION d'avoir :

- ✓ La confiance qui semble avoir un impact positif sur le transfert de connaissances à l'intérieur, mais aussi entre les unités.
- ✓ Le sentiment d'obligation de partage de la connaissance favorise également les comportements de transfert.
- ✓ Un fort sentiment d'identification au groupe encourage les transferts.
- ✓ Le sentiment de réciprocité et d'ouverture
- ✓ La conscience professionnelle et l'amabilité qui sont positivement corrélés avec le comportement de partage.

C- Approches de solutions au problème d'incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale

La cause se trouvant à la base de ce problème est la multiplication des coûts additionnels liés à la prestation finale.

Les études ont montré que les coûts de la logistique au Bénin sont supérieurs de 25% en moyenne à ceux observés en Chine.

Cette situation serait attribuable notamment au retard qu'accusent les entreprises béninoises dans l'adoption des meilleures pratiques de gestion de la chaîne logistique.

Pour extirper ce problème, nous devons nous attaquer à cette cause qui touche principalement les dirigeants des deux parties en négociation.

➤ Pour les dirigeants de ZTE CORPORATION

Les dirigeants de ZTE doivent revoir les mécanismes de négociation des marchés avec leurs partenaires. Ils doivent aussi éviter toutes les pratiques corruptibles en amont et en aval et enfin fournir les prestations selon les caractéristiques définies dans les cahiers de charge.

➤ Pour les dirigeants de Bénin Télécoms SA

Pour réduire ces coûts, les dirigeants de BENIN TELECOMS SA doivent respecter les prescriptions définies dans le code de passation des marchés publics. Éviter surtout le gré à gré avec son partenaire chinois. Ils doivent réduire les coûts de possession des stocks, augmenter son pourcentage d'impartition d'activités logistiques et enfin procéder à une vérification très pointue de la fourniture des prestations.

D- Approches de solutions au problème d'insuffisance d'indicateurs de performance

Le diagnostic établi révèle que ce problème est dû à l'inexistence des pièces de rechange pour les appareils téléphoniques commercialisés et au long délai de dédouanement des équipements (délai d'obtention de l'exonération douanière).

Résoudre ce problème, revient à proposer les conditions d'éradication de l'inexistence des pièces de rechange et du délai de dédouanement des équipements. Afin de palier à ce problème, ZTE CORPORATION a quatre(04) rôles à jouer :

Nous proposons:

- ✓ le renforcement de la capacité du personnel dans le domaine des indicateurs de performance ;
- ✓ la définition de manière concrète des indicateurs pertinents pour la bonne gestion de ZTE CORPORATION ;
- ✓ l'analyse périodique des indicateurs de performance ;
- ✓ l'actualisation des indicateurs de performance aux besoins de la corporation.

Paragraphe - 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et construction du tableau de synthèse de l'étude

A- Conditions de mise en œuvre

Les solutions proposées ne peuvent en aucune manière résoudre, d'elles-mêmes les problèmes.

Il faut en effet qu'un certain nombre de conditions soient remplies pour qu'elles aboutissent à leurs finalités. Ce sont les conditions de mise en œuvre ou de réussite. Nous ferons des recommandations à l'endroit des dirigeants, du personnel et du partenaire.

1- Recommandations à l'endroit des dirigeants de ZTE

Nous recommandons aux dirigeants de :

- Établir une projection à 5ans de l'entreprise et définir les stratégies et l'éthique pour y parvenir ;
- Repenser ou améliorer « l'arbre des délégations des responsabilités » dans l'entreprise ;
- Définir l'actualisation des objectifs et les moyens de chacun ;
- Préparer une démarche d'amélioration permanente de la qualité au moindre coût de revient pour le client ;
- Former les hommes, les sensibiliser à un comportement collectif et à une culture du partage ;
- Revoir la politique de fonctionnement des bureaux de représentation et mode d'affection des expatriés ;
- Développer des indicateurs de performance qui suivent les résultats de la chaîne logistique ;
- Améliorer les conditions de rémunération et de travail pour assurer la motivation du personnel ;

2- Recommandations à l'endroit du personnel

Quant au personnel (expatrié et local) de ZTE CORPORATION, nous recommandons ce qui suit :

- Instaurer un climat de confiance au niveau de tous les acteurs de la chaîne ;
- Participation active de tout le personnel pour l'atteinte des objectifs de rentabilité à tous les niveaux de l'organisation ;
- Respect du code de conduite et du secret professionnel au sein de l'entreprise ;
- Créer un système de référentiel (langage commun entre tous les acteurs de la Chaîne Logistique) ;
- Atteinte d'une fidélisation plus accrue de la clientèle ;

3- Recommandations à l'endroit du partenaire

Au-delà des recommandations faites à l'endroit des dirigeants, il y a celles qui méritent d'être adressées au partenaire (BENINTELECOMS SA).

Il faut :

- Faire le ménage chez soi avant de commencer à intégrer les fournisseurs et les clients, la rigueur et les méthodes ne pourront être imposées que lorsque cela sera bien implanté en interne.
- Exiger les pièces de rechange des équipements et les différentes sources d'approvisionnement ;
- Inspecter les équipements commandés à la livraison (contrôle quantitatif et qualitatif)
- Superviser les installations sur les différents sites du réseau ;
- Exiger dans les contrats le transfert de technologie ;
- Éviter la signature du contrat gré à gré avec leur partenaire chinois ;
- Atteindre une fidélisation plus accrue de la clientèle ;

B- Tableau de Synthèse de l'Étude (TSE)

Le tableau de synthèse de l'étude est un outil récapitulatif de tout le travail abattu de la problématique aux solutions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes en passant d'une part, par la fixation des objectifs et d'autre part par l'établissement du diagnostic.

(Voir le Tableau de Synthèse de l'étude à la page 87)

Tableau n°10 : Tableau de synthèse de l'étude sur le diagnostic stratégique de la performance de la chaîne logistique

Niveau d'analyses		Problématiques	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		<u>Problème général</u> La gestion non performante de la chaîne logistique dans une firme multinationale	<u>Objectif général</u> Diagnostic stratégique de la performance d'une chaîne logistique	-	-
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique</u> la mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs	<u>Objectif spécifique</u> Déterminer les stratégies d'une bonne gestion de la relation clients / fournisseurs	<u>Cause spécifique</u> La volonté excessive de réduction des charges	<u>Hypothèse spécifique</u> la mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs s'explique par la volonté excessive de réduction des charges
	2	<u>Problème spécifique</u> L'inexistence de transfert de technologie	<u>Objectif spécifique</u> Proposer les conditions pour un bon transfert de technologie	<u>Cause spécifique</u> La mauvaise définition des conditions de contrats de partenariat	<u>Hypothèse spécifique</u> L'inexistence de transfert de technologie est due à une mauvaise définition des conditions de contrats de partenariat
	3	<u>Problème spécifique</u> L'incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale	<u>Objectif spécifique</u> Proposer les conditions de réduction des coûts en vue d'accroître le résultat financier	<u>Cause spécifique</u> La mauvaise foi des dirigeants en charge des négociations avec les partenaires	<u>Hypothèse spécifique</u> L'incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale est due au manque de volonté des dirigeants
	4	<u>Problème spécifique</u> Insuffisance d'indicateurs de performance	<u>Objectif spécifique</u> Suggérer un système d'indicateurs de performance	<u>Cause spécifique</u> La méconnaissance de leur importance dans la gestion	<u>Hypothèse spécifique</u> L'insuffisance d'indicateurs de performance est liée à la méconnaissance de leur importance

Source : Résultats de nos investigations

« La méthode, c'est le chemin, une fois qu'on l'a parcouru »

Marcel GRANET



Conclusion

L'observation de la situation étudiée nous a permis d'identifier un certain nombre de problèmes regroupés en quatre (04) problématiques majeures, au nombre desquelles celle du diagnostic stratégique de la performance de la chaîne logistique a retenu notre attention et constitue le centre d'intérêt de nos travaux de recherche.

Il ressort de toute évidence que ZTE CORPORATION ne saurait exister sans une chaîne logistique performante. Notre contribution consiste dans la proposition d'une méthodologie de diagnostic de la performance d'une chaîne logistique avec un objectif de généralité des outils proposés et d'appropriation des résultats par les acteurs opérationnels. Elle a pour objectif d'accompagner les industriels dans le cadre de projets de diagnostic de la performance de leur chaîne logistique : identification des dysfonctionnements, priorisation de leur résolution puis définition et mise en œuvre des plans d'actions d'amélioration.

De ce thème se dégage, un problème général celui de la gestion non performante de la chaîne logistique. Ce problème est la résultante de quatre (04) autres problèmes spécifiques.

- ✚ La mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs
- ✚ L'inexistence de transfert de technologie
- ✚ L'incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale
- ✚ L'insuffisance d'indicateurs de performance.

Notre étude nous a permis de dévoiler les causes qui sont à la base de ces problèmes spécifiques afin de les éradiquer. Une fois ces causes connues nous avons proposé des approches de solutions et les conditions de mise en œuvre. Ainsi, le problème de la performance de la chaîne logistique doit faire appel à la conscience de tout le personnel à divers niveaux d'une structure telle que ZTE CORPORATION.

Cette prise de conscience synergique nous paraît capitale et urgente pour amorcer les véritables enjeux qu'impose l'environnement concurrentiel et obtenir des résultats assez satisfaisants.

L'analyse de tels systèmes étendus, des différents types de flux qui le compose et de leur coordination ont fait l'objet de nombreux travaux. Il s'ensuit alors que la question de la gestion performante de la chaîne logistique revêt une importance capitale dans la gestion d'une entreprise.

Aujourd'hui, la concurrence est si grande qu'un retard de quelques heures dans l'arrivée des produits peut conduire à la perte d'un marché. Les entreprises mondiales de logistiques réalisent des profits en s'engageant prioritairement sur le respect des délais, la préservation de la qualité du produit tout au long de la chaîne avec un prix compétitif.

Loin de toute prétention d'avoir proposé des panacées ou solutions magiques aux problèmes relevés, nous espérons tout de même que la mise en application stricte et rigoureuse de nos approches de solutions et recommandations aura des résultats assez probants dans les filiales et par ricochet sur toute la firme.

Toutefois, certains problèmes n'ayant pas été pris en compte dans notre travail de recherche, nous avons espoir que d'autres pistes de recherches s'intéresseront à ces derniers et aideront ZTE CORPORATION à les éradiquer un tant soit peu.

Bibliographie

OUVRAGES :

- ALEXANDREK. (2004) : « *STRATEGIE LOGISTIQUE, Supply Chain Management* », 3^{ème} éditions, DUNOD, Paris, 2004
- BARELIER A. et al., (1997) : « *EXPORTER, Pratique du commerce international* », 13^{ème} édition, FOUCHER, Paris, 1997
- BORONAD V. et al., (1998) : « *Commerce International, Techniques et Management des opérations* », Bréal, Rosny, 1998
- CHRISTOPHER M., (1992):«*Logistics and Supply Chain Management*», Pitman Publishing, London, 1992
- COLIN J. et al., (1996): « *La logistique d'entreprise vers un management plus compétitif* », 2^{ème} édition, Dunod, 1996
- KOTLER P. et DUBOIS B. (2003) : « *Marketing Management* », 11^{ème} éditions, Nouveaux horizons, Paris, 2003
- LAURAS et al., (2004) : « *Outil d'aide à la définition d'indicateurs de performance pour le pilotage de chaînes logistiques* », MOSIM, Nantes, 2004
- LAURENT G. (2010): « *Petit traité interculturel pour réussir à l'international* », AFNOR, France, 2010
- LEFEBURE R. et VENTURI G. (2000) : « *Gestion de la relation client* », DUNOD, Paris, 2000
- STADTLER H., C. KILGER: « *Supply Chain Management and Advanced Planning* », Edition Springer- Verlag, 371 p., 2000
- SUPPLY CHAIN COUNCIL, (2000): «*Supply Chain Operations reference-models – SCOR version 4.0*», Edition Supply Chain Council, 214 p., 2000

- ZTE CORPORATION (2010): « *Logistics training manual* », 1st edition, Shenzhen (China), 217p, 2010

MEMOIRES :

- ABDU KOUDUS ZOUNON(2010) : « *Contribution à l'amélioration de la performance financière d'une compagnie d'assurances: Cas de la FEDAS* », Master, Gestion Commerciale, ENEAM, 78p, 2010
- ANTHONY VALLA (2008) : « *Une méthodologie de diagnostic de la performance d'une chaîne logistique* », THESE Présentée en vue de l'obtention du titre de DOCTEUR de L'Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, 221p, 2008
- LAURASMATTHIEU (2004) : « *Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques : application à la coopération maison-mère - filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique* », THESE Présentée en vue de l'obtention du titre de DOCTEUR de L'INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE TOULOUSE, 192p, 2004
- PASCALINE C. & COLOMBE M. (2008) : « *Optimisation de la gestion de la clientèle dans une institution de Micro finance : cas de FINADEV-DANTOKPA* », Master, Gestion Commerciale, ENEAM, 70p, 2008
- ZEROUK MOULOUA (2007) : « *Ordonnancements coopératifs pour les chaînes logistiques* », THESE Présentée en vue de l'obtention du titre de DOCTEUR de l'Institut National Polytechnique de Lorraine, 172p, 2007

WEBGRAPHIES :

- www.a22.fr « *Conseil et Assistance Technique en Logistique* ».
- www.logistiqueconseil.org « *Conseil et Audit Logistique* ».

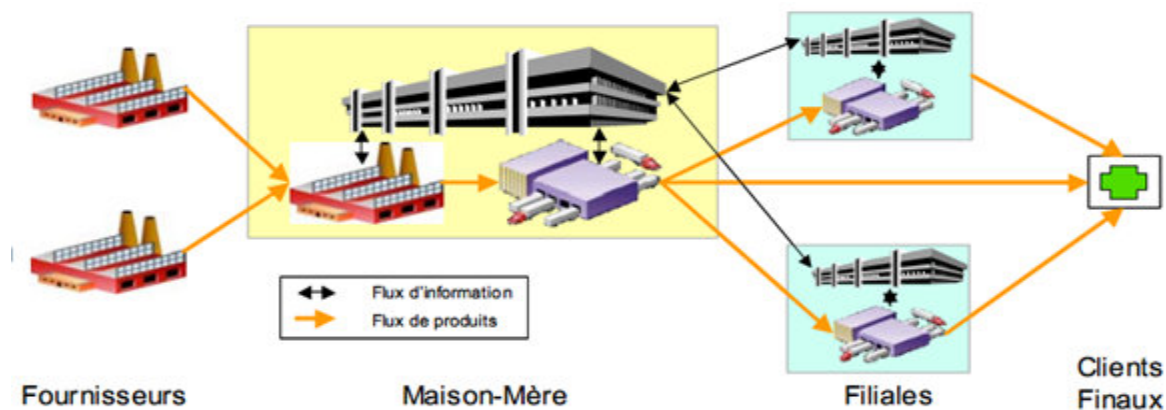
Résumé

Dans un environnement de plus en plus complexe et instable, le pilotage de la performance globale de l'entreprise requiert la mise en œuvre de systèmes d'information capables de soutenir la dynamique logistique en termes de réactivité, d'agilité et de maîtrise des coûts.

Cette synthèse a mis en évidence l'importance cruciale des systèmes d'information ou des ERP qui « donnent corps » au concept de supply chain management pour la synchronisation des flux physiques, informationnels, financiers et de personnes. Intégrant les niveaux stratégiques, tactiques et opérationnels selon un axe vertical et horizontal, les flux actuels semblent offrir les conditions d'une meilleure maîtrise du pilote de la chaîne logistique dans le cadre de l'entreprise étendue.

Au cours des quinze dernières années, sous la pression de la concurrence et la poussée de la démarche Qualité Totale, le SCM s'est développé au fur et à mesure que les entreprises ont investi dans des progiciels de gestion intégrés et ont fait tomber les cloisons fonctionnelles par la mise en place de processus transversaux.

S'appuyant sur la démarche, la fonction, le processus, les concepts et les activités logistiques, le supply chain management ne remet pas en cause les principes de base de la logistique. Au contraire, nous estimons qu'il les « sublime » en les intégrant selon la vision de l'entreprise étendue à tous les stades du cycle de vie du produit. (Voir le schéma ci-dessous)



Le SCM a donc un rôle stratégique et intégrateur. Il considère la chaîne logistique comme une entité globale intégrant l'ensemble des fonctions internes et externes de l'entreprise.

Compte tenu de la complexité de la supply chain et des relations à établir, la mise en œuvre d'une démarche SCM semble néanmoins requérir quelques précautions. Par exemple, le choix des acteurs, l'identification des processus majeurs à intégrer, et la définition des critères de management à appliquer apparaissent comme des facteurs clés de réussite.

Comme l'indique *Morana* (2005), le « *SCM survit par la présence d'objectifs globaux qui minimisent les conflits et le risque de faillite du réseau d'affaires* ».

L'utilisation de systèmes d'information interopérants ne suffit donc pas. On souligne ici les rôles complémentaires de la démarche de « management » de la logistique et de la démarche « intégrative » du SCM, tous deux partageants les mêmes objectifs stratégiques et l'orientation client de l'entreprise.

En conclusion, nous définirons le supply chain management comme un puissant concept d'intégration et d'interaction des acteurs de la chaîne d'approvisionnement allant de l'aval (la demande à servir) vers l'amont (l'offre à distribuer) depuis les producteurs, les industriels, les distributeurs et les prestataires logistiques du réseau d'affaires jusqu'au client final.

ZTE CORPORATION étant une firme multinationale et ayant des filiales dans 140 pays du monde, il est donc clair que sa performance et sa compétitivité dépendent de la maîtrise des meilleures pratiques du supply chain management, qui est le seul gage d'une gestion efficace et efficiente de la concurrence.

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Mesdames, Messieurs

Chers clients,

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une « recherche diagnostique » dans l'optique de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion Commerciale au cycle II de l'ENEAM.

Il est destiné en effet, à relever les dysfonctionnements en matière de stratégies d'optimisation de la performance de la chaîne logistique de ZTE CORPORATION et à proposer des pistes de solutions idoines pour améliorer cette gestion dans l'intérêt aussi bien de la clientèle que de celui de la firme.

Son remplissage de manière fidèle à la réalité constituerait votre acceptation et vos contributions à une gestion optimale.

Merci pour votre franche collaboration.

Veillez répondre aux questions ci-après en cochant la case correspondante :

1- Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ?

Commerçant Fonctionnaire Éleveur Artisan Autres

2- Depuis quand êtes-vous abonnés du réseau CDMA de Bénin Télécoms SA ?

Moins d'un an 1 à 2 ans 2 à 4 ans Plus de 4 ans

3- Êtes-vous satisfaits de leurs services ?

Oui Un peu Non

4- Si non (ou un peu), parmi les raisons citées ci-après, qu'est-ce qui explique la plainte des clients par rapport à la prestation de services ?

- Faible taux de service après-vente
- Trop long délai de livraison
- L'inexistence des pièces de rechange
- Autres

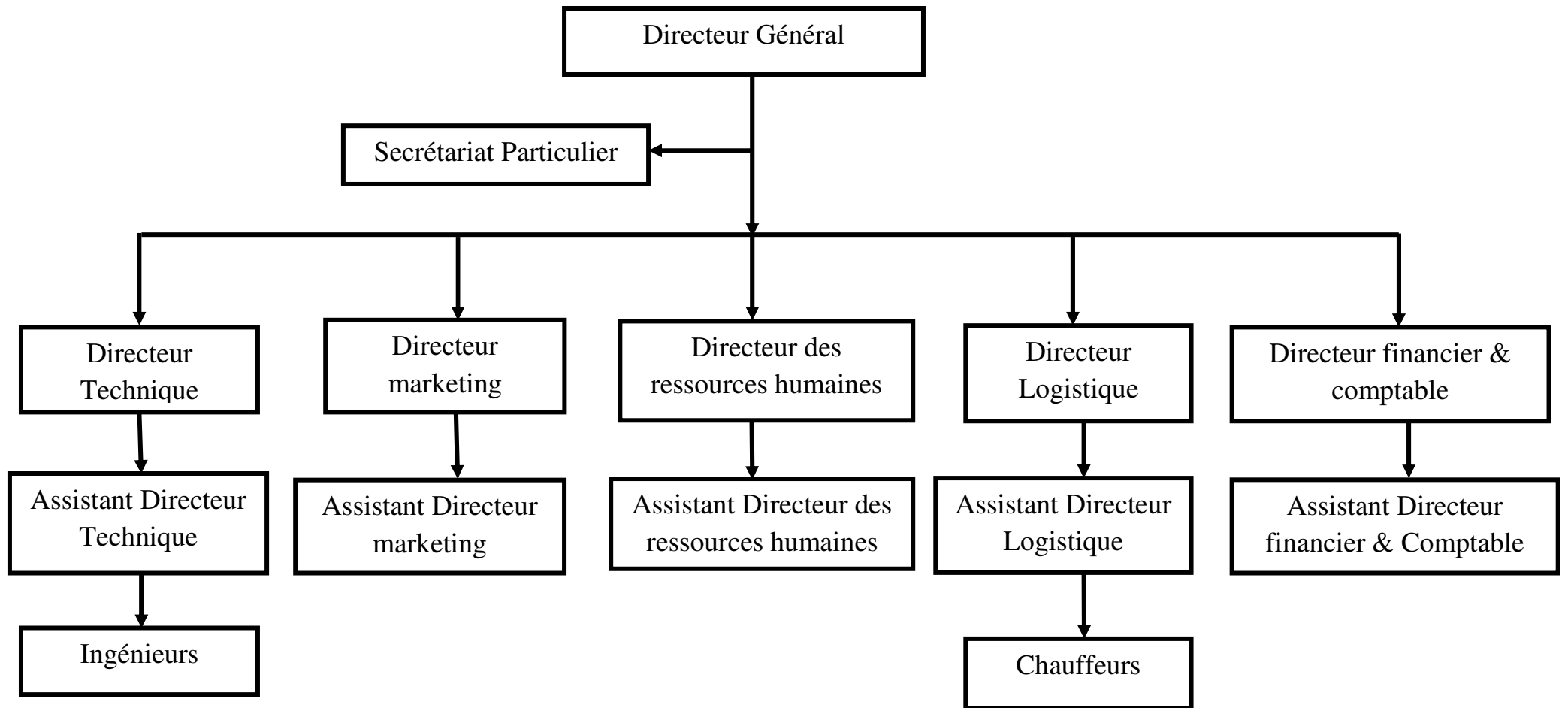
5- Parmi les éléments ci-après, quels sont les facteurs de contre-performance de la prestation de services fournie?

- La lourdeur administrative
- La qualité des ingénieurs de BT SA
- Les inducteurs de coûts logistiques
- Autres

6- Selon vous, à quoi est due l'inexistence d'un service marketing ?

- L'insuffisance de moyens financiers
- La volonté excessive de réduction des charges
- Faible culture mercatique des responsables

Annexe n°1: Organigramme de ZTE BENIN SARL



Annexe n°3 :

✚ Tableau de répartition des enquêtés par rapport à la question n°1

Question n°1: Êtes-vous satisfaits de la prestation de ZTE CORPORATION ?

MODALITES	NOMBRE D'OBSERVATIONS	FREQUENCES RELATIVES(EN %)
<i>Oui</i>	<i>105</i>	<i>35</i>
<i>Un peu</i>	<i>51</i>	<i>17</i>
<i>Non</i>	<i>144</i>	<i>48</i>
TOTAL	300	100

Source : Résultats d'enquêtes

✚ Tableau de répartition des enquêtés par rapport à la question n°2

Question n°2: Si non (ou un peu), qu'est-ce qui selon vous justifie cela ?

MODALITES	NOMBRE D'OBSERVATIONS	FREQUENCES RELATIVES(EN %)
<i>Inexistence d'une stratégie commerciale efficace</i>	<i>113</i>	<i>58</i>
<i>Non-respect du contenu de prestation</i>	<i>23</i>	<i>12</i>
<i>Faible collaboration avec les PME/PMI</i>	<i>49</i>	<i>25</i>
<i>Autres</i>	<i>10</i>	<i>5</i>
TOTAL	195	100

Source : Résultats d'enquêtes

✚ Tableau de répartition des enquêtés par rapport à la question n°3

Question n°3: Selon vous, à quoi est due l'inexistence de transfert de technologie ?

<i>Modalités</i>	<i>Nombre d'observation</i>	<i>Fréquences relatives(%)</i>
- Recherche du contrat de maintenance et du partenariat à long terme	132	44
- Remise en cause de la qualité des ingénieurs de BTSA.	90	30
- Manque de confiance entre les partenaires	66	22
- Autres	12	4
TOTAL	300	100

Source : Résultats d'enquêtes

✚ Tableau de répartition des enquêtés par rapport à la question n°4

Question n°4: Selon vous, à quoi peut être dû le mauvais rendement de la prestation finale ?

<i>Modalités</i>	<i>Nombre d'observations</i>	<i>Fréquences relatives (%)</i>
<i>La lourdeur administrative</i>	195	65
<i>Les inducteurs de coûts logistiques</i>	105	35
<i>Total</i>	<i>300</i>	<i>100</i>

Source : Résultats d'enquêtes

✚ Tableau de répartition des enquêtés par rapport à la question n°5

Question n°5: Possédez-vous des indicateurs de performance logistique ?

<i>Modalités</i>	<i>Nombre d'observations</i>	<i>Fréquences relatives (%)</i>
<i>Oui</i>	<i>102</i>	<i>34</i>
<i>Un peu</i>	<i>135</i>	<i>45</i>
<i>Non</i>	<i>63</i>	<i>21</i>
<i>Total</i>	<i>300</i>	<i>100</i>

Source : Résultats d'enquêtes

✚ Tableau de répartition des enquêtés par rapport à la question n°6

Question n°6: Quelles sont selon vous les indicateurs qui expliquent la gestion non performante de votre chaîne logistique ?

<i>Modalités</i>	<i>Nombre d'observations</i>	<i>Fréquences relatives (%)</i>
<i>Faible taux de service après-vente</i>	<i>102</i>	<i>34</i>
<i>Délai de livraison</i>	<i>36</i>	<i>12</i>
<i>Taux de disponibilité des pièces de rechange</i>	<i>156</i>	<i>52</i>
<i>Autres</i>	<i>06</i>	<i>2</i>
<i>Total</i>	<i>300</i>	<i>100</i>

Source : Résultats d'enquêtes

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vi
GLOSSAIRE.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
INTRODUCTION	1- 4
<u>CHAPITRE- I</u> : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	5-33
<u>SECTION-1</u> : CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET OBSERVATION DE STAGE.....	6 -21
<u>Paragraphe -1</u> : Présentation du cadre institutionnel et physique de l'étude.....	6 -15
A- Cadre institutionnel de ZTE CORPORATION.....	6-11
1- Historique de ZTE CORPORATION.....	6 - 8
2- Création de ZTE CORPORATION.....	8-10
3- Internationalisation de ZTE CORPORATION.....	10-11
4- Missions et vision de ZTE CORPORATION.....	11-11
B- Présentation de ZTE BENIN : cadre physique de l'étude.....	12-15
1- Structure organisationnelle de ZTE BENIN.....	12-14
2- Présentation du personnel de ZTE BENIN.....	15-15
<u>Paragraphe -2</u> : Observations de stage.....	16-21
A- État des lieux.....	16-20
B- Inventaire des éléments de l'état des lieux.....	20-21
1- Inventaire des atouts (forces et opportunités).....	20-20
2- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces).....	20-21
<u>SECTION - 2</u> : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	22-33

<u>Paragraphe -1</u> : Choix de la problématique et justification du sujet.....	22-25
A- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt : Problématiques possibles.....	22-22
B-Choix de la problématique de l'étude et justification du sujet.....	22-25
<u>Paragraphe -2</u> : Spécification et vision globale de résolution de la Problématique.....	26-33
A- Spécification de la problématique choisie.....	26-29
B- Vision globale de résolution de la problématique.....	29-33
1- Vision globale de résolution du problème général.....	29-30
2- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques.....	30-33
<u>CHAPITRE- II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE</u>	
DEL'ETUDE.....	34- 66
<u>SECTION -1</u> : Cadre théorique de l'étude.....	35-57
<u>Paragraphe -1</u> : Objectifs et hypothèses de l'étude.....	35-38
A - Fixation des objectifs de l'étude.....	35-36
B- Identification des causes possibles et formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution.....	36-38
<u>Paragraphe -2</u> : Revue de la littérature.....	38-57
A- Exposé des contributions antérieures sur le problème général :	
Faiblesse de la performance de la chaîne logistique.....	39 - 43
B- Exposé des contributions antérieures sur le problème spécifique :	
Mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs.....	43-47
C- Exposé des contributions antérieures sur le problème spécifique :	
Inexistence de transfert de technologie.....	47- 48
D- Exposé des contributions antérieures sur le problème spécifique :	
L'incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale.....	49-52
E- Exposé des contributions antérieures sur le problème spécifique : Insuffisance d'indicateurs de performance.....	52-57
<u>SECTION - 2</u> : Méthodologie de l'étude.....	58-66
<u>Paragraphe -1</u> : Approche empirique.....	58- 60

A- Objectifs de la collecte des données.....	58 -59
B- Cadre de mobilisation des données.....	59- 60
C- De l'échantillonnage aux outils de présentation des données.....	60 - 60
<u>Paragraphe -2</u> : Revue documentaire.....	61- 66
A- Approche théorique liée au problème N°01 : Mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs.....	61- 62
B- Approche théorique liée au problème N°02 : Inexistence de transfert de technologie.....	63- 64
C- Approche théorique liée au problème N°03 : Incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale.....	65- 66
D- Approche théorique liée au problème N°03 : Insuffisance d'indicateurs de performance.....	66- 66
<u>CHAPITRE - III</u> : ANALYSE DES DONNEES, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISES EN ŒUVRE.....	67- 87
<u>SECTION-1</u> : Collecte et analyse des données.....	68- 80
<u>Paragraphe -1</u> : Collecte, difficultés rencontrées et limites des données.....	68- 68
A- Préparation et réalisation des enquêtes.....	68 - 68
B- Difficultés rencontrées et limites des données.....	68- 68
<u>Paragraphe -2</u> : Présentation / analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses.....	69 - 80
A- Présentation et analyse des résultats de l'enquête.....	69 -76
1- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à la mauvaise gestion de la relation client/fournisseur.....	69 -71
2- Présentation et analyse des résultats de l'enquête relative à l'inexistence de transfert de technologie.....	71-72
3- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale.....	72-73
4- Présentation et analyse des résultats de l'enquête relative à l'insuffisance d'indicateur de performance.....	73-76

B- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	76 - 80
1- Vérification des hypothèses.....	76 -78
2- Établissement du diagnostic.....	78 - 80
<u>SECTION-2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....</u>	81-87
<u>Paragraphe -1</u> : Approches de solutions.....	81- 83
A- Approches de solutions au problème de la mauvaise gestion de la relation clients / fournisseurs.....	81- 81
B- Approches de solutions au problème d'inexistence de transfert de technologie.....	82- 82
C- Approches de solutions au problème d'incidence des surcoûts et faux frais sur la prestation finale.....	82- 83
D- Approches de solutions au problème d'insuffisance d'indicateurs de performance.....	83 - 83
<u>Paragraphe - 2</u> : Conditions de mise en œuvre des solutions et construction du tableau de synthèse de l'étude.....	84 - 87
A- Conditions de mise en œuvre.....	84- 85
1- Recommandations à l'endroit des dirigeants.....	84 - 84
2- Recommandations à l'endroit du personnel.....	85 - 85
3- Recommandations à l'endroit du partenaire.....	85 - 85
B- Tableau de Synthèse de l'Étude (TSE).....	86 - 87
CONCLUSION.....	88- 90
BIBLIOGRAPHIE.....	91- 92
ANNEXES	