

République de Sénégal
Un Peuple – Un But – Une Foi

**Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation
Professionnelle**



6, rue Joris x Av. Faïdherbe
BP 21354 – DAKAR – SENEGAL
Tel. : 889 54 54 – Fax : 823 91 11

Mémoire de fin d'études
Diplôme de Maîtrise en Transport et Logistique

**THEME : Gestion et Organisation des stocks chez
DAMAG CASINO pour l'optimisation de sa chaîne
d'approvisionnement. Contraintes et alternatives de
développement**

Présenté par : Racky SEYDI

**Encadreurs : - Malamine BADJI
Responsable à DAMAG
- Faly BADJI
Professeur à l'IST**

ANNEE ACADEMIQUE : 2005 - 2007

DEDICACE

Ce travail est dédié à toute ma famille spécialement à mes parents, à tous ceux qui m'ont soutenue et me soutiennent.

REMERCIEMENTS

Je remercie tout le personnel de la DAMAG particulièrement Mme SECK, M. Malamine BADJI qui a été très disponible.

Aussi un très grand remerciement à M Faly BADJI qui, en plus de sa disponibilité a su m'aider, m'encourager, me soutenir pendant les moments de stress.

À mes amis : El Hadj Lô, Badara Dianor, Charbel Jaoudi, Ahmadou Ndiaye, Malick Gueye et toute la classe de DMTL2A.

SOMMAIRE

Résumé

Introduction	1
<u>Chapitre 1</u> : Cadre théorique et méthodologique.....	3
<u>Chapitre 2</u> : Présentation et situation actuelle de la DAMAG	14
<u>Chapitre 3</u> : Nouvelle approche de la gestion des stocks dans la chaîne d’approvisionnement.	35
<u>Chapitre 4</u> : Stratégie de mise en place d’une alternative de gestion de stock optimisée	55
<u>Chapitre 5</u> : Solutions et recommandations.....	59
Conclusion	60

Liste des annexes

- 1) Codification**
- 2) Bon de commande**
- 3) Facture**
- 4) Bon de livraison**
- 5) Fiche de déballage**
- 6) Fiche des cessions**

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHES

<u>Figure 1</u> : Flux amont et aval.....	12
<u>Figure 2</u> : Éléments de réponses aux questions concernant les achats.....	26
<u>Figure 3</u> : Tableau descriptif des incoterms	28
<u>Figure 4</u> : Schéma de commande	30
<u>Figure 5</u> : Typologie de Supply Chain traditionnelle.....	40
<u>Figure 6</u> : Maîtrise de la Supply Chain	40
<u>Figure 7</u> : Équilibre des stocks	46
<u>Figure 8</u> : Niveaux des stocks.....	48
<u>Figure 9</u> : Coût des stocks	50
<u>Figure 10</u> : Processus logistiques de base	52

RESUME

La gestion des stocks est de nos jours omniprésente dans les entreprises et en particulier chez les grands distributeurs comme le groupe CASINO. Notre choix c'est porté sur CASINO car vu sa taille et sa position de leader sur le marché, il y'a beaucoup à offrir et à apprendre.

Pendant ce séjour, j'ai pu maîtriser et comprendre ce que signifie réellement, se fournir à temps, assurer la distribution de ses produits chez les consommateurs, gérer les stocks afin d'éviter les ruptures tout en maîtrisant les coûts. Et l'objet de notre étude été d'analyser tous ce processus et de voir si le système est fluide et dans le cas contraire, repérer les dysfonctionnements et essayer de donner des solutions et recommandations en vu de permettre l'optimisation dudit système.

Être présent sur le marché Africain est le nouveau défi de CASINO. L'ère de la grande distribution en Afrique est en pleine mutation, le marché devient la proie des grands groupes distributeurs. La concurrence qui s'étend devient de plus en plus rude et CASINO conscient de cela veut prendre les choses en mains : développer une logistique commerciale efficace pour assurer sa place de leader sur le marché Africain.

Sa stratégie suit l'évolution de son système et la clientèle de CASINO ne peut que se satisfaire des changements qui ont découlés du passage de SCORE à CASINO avec l'apparition de nouveaux produits, de meilleure qualité, avec des prix relativement bas.

Il ne s'agit pas tout simplement d'avoir une politique commerciale basée sur la diminution des risques de rupture des stocks quasiment inexistantes, améliorer son système d'approvisionnement, optimiser ses stocks pour augmenter la rotation de ces derniers. Mais il faut aussi plus les consommateurs par exemple : mettre en place des cartes de fidélités qui, en fonction du total des achats mensuels réalisés par les clients, ceux-ci bénéficieront d'économies de 5 à 10% sur certains produits ou encore des remises à partir d'un certain montant ; aussi ils peuvent penser à offrir des bons d'achat aux meilleurs clients.

En quelque sorte, appliquer les avantages qui se font en Europe, dans les structures ici en Afrique. Ce sera une grande première dans l'histoire de la grande distribution.

C'est tout simplement dire : qu'il faut penser à fidéliser la clientèle, pas en ne proposant que de bons produits à des prix bas mais de les motiver à acheter plus.

INTRODUCTION

Dans le secteur privé comme dans le secteur public, les entreprises et beaucoup d'organismes divers disposent souvent de stocks importants et ont pris conscience de l'intérêt tout particulier d'une gestion rationnelle dans ce domaine.

Si d'immenses progrès ont été réalisés dans les techniques de fabrication, arrivant à diminuer les prix de revient de façon spectaculaire, certaines fonctions dans l'entreprise continuent parfois à vivre à un rythme voisin de celui qu'elles connaissent avant l'avènement de l'ère industrielle.

On peut cependant noter une évolution rapide des méthodes appliquées par les services de vente ; et les vocables « promotion des ventes », « marketing » sont même passés dans le langage courant. De leur côté, les comptables, héritiers d'une longue tradition, ont senti que la seule comptabilité de patrimoine était devenue insuffisante ; ils s'efforcent de mettre au point des techniques modernes propres à fournir, aux responsables des entreprises, les renseignements qui facilitent les prises de décision.

Quant aux approvisionnements, leur importance dans la vie de l'entreprise, commence à être, sinon nettement perçue, du moins subodorée par les chefs d'entreprises, et même par le grand public. Cette prise de conscience, fruit des efforts de quelques spécialistes est toute récente ; et s'il reste encore à la développer et à la concrétiser, c'est peut-être qu'une information étendue sur cette fonction n'a pas été assez largement diffusée.

La gestion des stocks, fait partie des approvisionnements au même titre que les achats et le magasinage. Et le public s'interroge sur cette « gestion des stocks », sentant confusément qu'il y a là un problème à résoudre, mais dérouté parce que l'on parle aussi bien du stock de confitures de la grand-mère que des stocks d'armes nucléaires. Et pour lui, la gestion des stocks reste entourée d'un halo de mystère.

Jusque dans les années 70 au Sénégal, les circuits de distribution dans plusieurs pays africains se résumaient au commerce traditionnel (marché, boutique du quartier) et le commerce informel. Quelques années plus tard, la grande distribution est apparue et elle s'est développée vers les années 90 avec l'apparition des grandes et moyennes surfaces.

S'il est vrai que le réseau traditionnel a joué et joue jusqu'à présent un rôle important dans la grande distribution de certains produits, les supermarchés ou superettes intéressent de plus en plus les sénégalais.

Pour cette étude, nous avons opté pour les entreprises de distribution à prédominance alimentaire, telles les chaînes de magasins de grande surface. On les appelle communément aussi hypermarchés, supermarchés ou superettes, selon qu'ils occupent une superficie plus ou moins importante et facilitent la circulation des produits de plusieurs fabricants locaux ou étrangers. Ces structures s'approvisionnent la plupart du temps auprès des fabricants, en constituant une centrale d'achat. Dans ce type de circuit de distribution, ces magasins sont les seuls intermédiaires entre le producteur et le consommateur. L'objectif du circuit étant de proposer de petits prix de vente au consommateur final.

Nous remarquons que la grande distribution au Sénégal est un secteur en pleine évolution avec la nouvelle politique mise en place par DAMAG CASINO ; le marché est en situation de monopole avec CASINO.

En terme de gestion des stocks et de chaîne d'approvisionnement, le choix de DAMAG CASINO est fondé car avec son activité de commercialisation au détail de produits de grande consommation et de marchandises en générale, pour satisfaire toute la population sénégalaise, d'où le choix du thème : « **Gestion et organisation des stocks chez DAMAG CASINO pour l'optimisation de sa chaîne d'approvisionnement. Contraintes et alternatives de développement** » qui nous permettra d'analyser le système d'approvisionnement qui est très sensible.

Partant de toutes ces constatations, quelle est l'utilité de la gestion des stocks dans les entreprises de grande distribution pour l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement ? La réponse à cette question contribuera à mieux cerner la gestion de l'approvisionnement qui est liée à la gestion des stocks.

Notre travail sera divisé en 5 grandes parties

- **Chapitre 1 : le cadre théorique et méthodologique**
- **Chapitre 2 : présentation et situation de DAMAG CASINO**
- **Chapitre 3 : nouvelle approche de la gestion des stocks dans la chaîne d'approvisionnement**
- **Chapitre 4 : stratégie de mise en place d'une alternative de gestion des stocks optimisée**
- **Chapitre 5 : solutions et recommandations**

Et, dans la conclusion, nous partirons des informations découlant des recherches pour répondre à la question précédemment posée.

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

I. CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE

La grande distribution est à un tournant majeur de son évolution. Elle doit aujourd'hui faire face à de nouveaux défis. En terme de marché d'abord : la clientèle évolue, devient moins fidèle aux marques et n'hésite plus à porter ses achats sur les bas prix. Ce comportement est renforcé par la stagnation du pouvoir d'achat, le sentiment d'inflation des prix et la hausse des prix de certaines denrées de première nécessité comme le lait, le sucre, le riz et l'huile.

Par conséquent, les grandes enseignes de la distribution doivent remettre la bataille sur les prix au cœur de leur stratégie commerciale et marketing. La pression sur les prix est une demande des consommateurs, mais aussi des autorités publiques.

Or, elle s'exerce dans un contexte défavorable. Celui-ci est marqué par le renchérissement des coûts de production lié à l'augmentation du prix du pétrole et des matériaux d'emballage. Notons également la nouvelle pression concurrentielle exercée par le développement sans précédent des chaînes de discount, des superettes et l'importance accrue des magasins de proximité. Nous assistons à un véritable changement dans la mentalité des consommateurs et dans leur attitude face à ces magasins, car ceux-ci se plaignent des prix élevés des produits dans les grandes surfaces.

Parallèlement, les évolutions démographiques à l'origine d'une augmentation de l'âge moyen du consommateur rendent de plus en plus attractif le commerce de proximité. Mais ce comportement est également observé au sein de la population des jeunes célibataires sénégalais, qui rechignent désormais à faire leurs courses dans un hypermarché, parce qu'avec un revenu d'environ 250.000 FCFA par mois, ils se limitent à acheter le strict minimum et faire le moins de dépense possible. Le fait est que les magasins de proximité, dont l'assortiment est constitué de 3000 à 6000 articles, se fournissent dans les mêmes centrales d'achat que les super et hypermarchés, et bénéficient de prix relativement similaires et parfois même plus bas. Il n'est pas étonnant de voir alors les grands groupes de distribution développer un format dit « de proximité » et une politique tarifaire adéquate.

Dans cet environnement plutôt hostile pour la grande distribution, il faut ajouter un contexte réglementaire peu favorable avec la limitation des surfaces de vente, visant à protéger les petits commerçants et artisans. Les acteurs de ce secteur se trouvent donc face à un choix cornélien, car ils doivent jongler entre la prise en compte d'un nombre incessant de nouveaux produits (plusieurs dizaines de milliers par an), le respect des obligations réglementaires limitant la surface globale de la grande distribution, la pression sur les prix, la concurrence d'autres formats de distribution, et les évolutions démographiques et des mentalités chez les consommateurs. En somme, il leur faut gérer une complexité croissante. Prendre des décisions qui intègrent les informations sur un environnement complexe et en pleine évolution

Le principe de disposer du bon produit au bon moment et sur le linéaire adéquat, en l'apparence si évident, relève bien du défi, et, CASINO de par son label produits de qualité et moins cher, offre à sa clientèle un assortiment varié et d'une marque unique qui porte le même nom que le distributeur. Certes, les distributeurs ont déjà investi dans des solutions transactionnelles pour gérer toutes leurs données opérationnelles, qu'elles soient commerciales, liées à la gestion des stocks ou encore à la gestion des points de vente.

Aujourd'hui CASINO est en phase d'intégration de ces diverses données entre elles et essaie d'aller plus loin dans l'analyse de ces données afin d'éclairer au mieux les décisions à prendre. Il s'approvisionne par le biais de sa centrale d'achat, pour bénéficier des meilleures conditions d'achat afin de proposer des prix raisonnables et de meilleure qualité pour fidéliser sa clientèle. Les grands distributeurs ont ainsi besoin de développer une approche plus rigoureuse dans la planification des marchandises, là où les décisions étaient relativement empiriques auparavant. Mieux adapter les cycles de distribution et les opérations événementielles. En particulier, ces analyses permettent d'estimer l'élasticité du prix sans mettre en péril la consommation d'un produit.

De même, l'information issue des cartes de fidélité est insuffisamment exploitée aujourd'hui. Le développement de cette connaissance permettra également de construire des segmentations client beaucoup plus fines, et de mieux adapter les cycles de distribution et les opérations événementielles.

Le tout est d'être à même de diminuer les risques d'une mauvaise politique marchandise et d'optimiser les stocks afin d'augmenter la rotation des produits, et in fine, d'accroître le chiffre d'affaires réalisé.

Par rapport au thème de notre étude, nous avons établi la problématique suivante qui permettra de répondre aux questions que soulève la gestion des stocks, à savoir :

- Quels sont les produits que DAMAG CASINO doit avoir en stock ?
- En quelle quantité ?
- Quand approvisionner ?
- Combien approvisionner ?

Pour mener à bien cette étude, nous avons :

- Exploité les informations tirées des ouvrages du centre de documentation de l'institut, de l'Internet et de certains cours dispensés par des professeurs de l'institut.
- Travaillé sur les informations collectées pendant la période de stage

Comme indicateurs de recherche nous avons pris en compte :

- Volume des produits stockés dans l'entrepôt de **DAMAG CASINO**
- Dépendance du stock par rapport au chiffre d'affaires que réalise la structure
- Qualité du système d'approvisionnement

Comme toute étude nécessitant une recherche, nous avons établi les hypothèses suivantes :

- Étudier le système d'approvisionnement de **DAMAG CASINO**
- Externalisation de l'approvisionnement à **MERCURE INTERNATIONAL**
- La performance des fournisseurs locaux et de **MERCURE INTERNATIONAL** en terme de délai et de qualité

II. PRESENTATION DU CONTEXTE DES GRANDES SURFACES AU SENEGAL

Au Sénégal, dans le domaine de la distribution en générale, la Dakaroise des Grands Magasins (DAMAG) représente la seule grande surface existante dans le pays. Mais il y'a d'autres petits commerces qui peuvent s'apparenter a de grandes surfaces, nous pouvons citer notamment la chaîne des superettes Pridoux, les boutiques de quartier, les boutiques de stations de service développées par les groupes pétroliers Total, Mobil (avec le label LEADER PRICE) , ELTON (EDEN) et Shell.

Cependant, une différence fondamentale dans l'approche commerciale entre ces circuits de distribution a été notée dans leur politique d'approvisionnement. Nous n'évoquerons pas dans ce travail les différences entre les circuits d'approvisionnement mais nous mettrons l'accent sur la politique de **DAMAG CASINO** dans sa gestion de la distribution.

Le contexte économique du Sénégal dans sa composante pouvoir de consommation et habitude alimentaire nous révèle que la plus grande partie du budget des ménages est principalement destinée à la consommation de produits alimentaires, le reste étant consacré au logement, le paiement des factures d'eau et d'électricité puis à l'habillement. Il existe un écart important entre la zone urbaine et le milieu rural pour les dépenses de consommation.

En effet, les ménages ruraux consacrent environ 69% de leur budget en alimentation alors que les ménages urbains y consacrent moins de 50%. Globalement, les habitudes de consommation des sénégalais sont portées sur l'achat au détail.

Cela s'explique par la faiblesse des revenus ainsi que le pouvoir d'achat des sénégalais, il est plus favorable d'acheter au jour le jour. Par conséquent, on note l'évolution du secteur informel dans la plupart des pays africains et celui-ci occupe une place très importante dans nos économies.

Nous pouvons citer l'exemple des marchands ambulants qui commercialisent à la sauvette des produits alimentaires hautement périssables aux environs du port et des grandes artères de la ville de Dakar. Ce marché s'est fortement développé depuis la dévaluation du franc CFA et correspond à une demande du consommateur sénégalais à faible pouvoir d'achat. Il couvre presque tous les secteurs de l'économie particulièrement les produits de grande consommation.

Le secteur informel est malheureusement la porte ouverte aux produits de contrefaçon qui pillent dans les rues de Dakar. Ce sont en générale des produits importés des pays d'Asie comme la Chine, l'Inde, Pakistan...Il faut dire que ces produits de mauvaise qualité sont à la portée des ménages et celles-ci y trouvent leur compte.

LES CRITERES DE CHOIX D'UN POINT DE VENTE

Plusieurs critères peuvent inciter un prospect à choisir ou non un lieu d'achat par rapport à un autre. Nous citerons parmi d'autres critères :

- **L'image de la maison** : qui est un ensemble d'éléments d'appréciation qui façonne la réputation d'un commerce dans le bon ou mauvais sens. Il peut aussi s'appliquer au prospect lui-même, s'il souhaite se donner ou préserver une image de lui-même dont il reste le seul à déterminer les qualités.
- **le produit** : souhaité dont le prospect tente de repérer les lieux susceptibles de l'avoir exposé pour la vente. Hormis cela, il doit aussi avoir le choix.
- **la conservation** : du produit qui est très importante pour la santé du consommateur. Une mauvaise conservation pourrait non seulement abîmer le produit mais aussi porter atteinte à la santé de quiconque le consomme. C'est le cas des produits frais par exemple le lait, les yaourts, la charcuterie...en plus de la bonne conservation du produit, le consommateur doit aussi vérifier les dates de péremption.
- **le prix** : c'est un élément essentiel d'attraction de la clientèle. Il l'est davantage dans nos pays en voie de développement, surtout pour les produits de grande consommation. C'est sans doute le critère le plus déterminant qui permet à beaucoup de consommateurs de choisir leur lieu d'achat.
- **le service** : qui est l'ensemble des petits soins que le personnel apporte au client pendant ou après les courses. Cette marque d'attention à l'égard du client est déterminant dans le choix du client et permet de fidéliser la clientèle.
- **la proximité** : il s'agit du temps que met un consommateur pour se déplacer vers le lieu d'achat. Il faut noter qu'en général le consommateur trouve plus de plaisir et de motivation à faire ses achats près de son domicile que faire de longues distances.

La situation économique étant posée, le constat de base fait ressortir la problématique du marché informel synonyme d'un faible pouvoir de consommation face à une autre typologie de consommateur à moyen et fort pouvoir de consommation. Cette dernière typologie de consommateur fait référence à la notion de grande surface dans un contexte purement sénégalais.

En effet la définition de l'espace commerciale fait ressortir les éléments suivants :

- **La grande surface (GS)** : ou communément appelée hypermarché est une très grande unité de vente au détail présentant un très grand assortiment en alimentation et en marchandise générale. La surface de vente est supérieure à **2500 m²**. la vente est généralisée en libre service et le paiement en une seule opération à des caisses de sortie. Un parking de grande dimension est mis à la disposition de la clientèle.
- **La grande et moyenne surface (GMS)** : ce terme désigne les hypermarchés et les supermarchés.
Les supermarchés sont des magasins de détail vendant en libre service l'ensemble des produits alimentaires y compris la boucherie, avec un assortiment plus ou moins important de marchandises générales d'achat courant. La surface de vente est comprise entre **400 à 2500 m²**.

- **Les superettes et autre discount** : les superettes ce sont des magasins de proximité dont la surface est comprise entre **120 à 400 m²**. Elles proposent des produits alimentaires, en particulier des produits frais, de grande consommation, d'hygiène et d'entretien.

Le discount c'est un format de vente axé sur la compétitivité par les coûts grâce à une centralisation totale des achats et à une réduction drastique des investissements et frais d'exploitation. Il propose un assortiment limité (**1000 à 1500** références) de produits de consommation courante sur une surface de **800 à 1000 m²**.

Dans ce qui suit nous évoquerons l'aspect logistique de ces réseaux de distribution dans une approche intégrée liée à la notion de logistique d'approvisionnement et de distribution.

III. PRESENTATION DE LA LOGISTIQUE D'APPROVISIONNEMENT ET DE DISTRIBUTION

Dans le cadre de ce travail, nous allons donner quelques définitions liées à l'environnement de notre étude. Cela nous permettra de mieux appréhender la logistique de distribution et le modèle applicable à Casino. Compte tenu des enjeux de CASINO que nous pouvons synthétiser par la problématique regroupée dans les principaux enjeux du groupe CASINO :

Les principaux enjeux pour Casino	
Environnement	▪ Optimiser la conception et la gestion des magasins (énergie, paysage,...) ▪ Maîtriser les impacts du transport logistique (émission de CO2) ▪ Réduire le volume de déchets d'emballages ▪ Contribuer à l'effort national de collecte des déchets ménagers
Produits	▪ Garantir la qualité et la sécurité des produits distribués ▪ Promouvoir une consommation plus « responsable » (filiales de production respectueuses de l'environnement, des hommes et de leur travail)
Social et sociétal	▪ Motiver et fidéliser les employés ▪ Promouvoir l'égalité des chances ▪ Agir en entreprise solidaire, bien intégrée dans son environnement

Les enjeux stratégiques de CASINO rejoignent les politiques de développement économique du Sénégal basée sur la stratégie de croissance accélérée SCA. Le volet impacte environnemental demeure le gage de respect du consommateur et de la sécurité alimentaire.

Pour cette partie nous aborderons la logistique sous deux angles :

- la logistique amont et la logistique aval, pour mieux camper la logique de supply chain adoptée par le groupe CASINO. Nous définirons d'abord les deux concepts avant de porter un jugement sur le choix de CASINO au Sénégal :

A) LA LOGISTIQUE AMONT

1. DEFINITION

La logistique amont peut être définie comme l'ensemble des activités qui ont pour objet d'assurer la mise à disposition dans les délais souhaités par l'entreprise des références et quantités voulues de matières premières, produits semi-finis, équipements, etc. dans les meilleures conditions de coût. La réalisation de ce processus implique la définition d'une politique d'approvisionnement : méthode de gestion des approvisionnements, délais de livraison, gestion du transport en amont, établissement d'un réseau de fournisseurs, système d'information à promouvoir, etc.

2. LOGISTIQUE ET ACHATS

La fonction achat est responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Cette acquisition doit être faite au niveau de qualité exigé, dans les quantités souhaitées, au moment voulu par les utilisateurs, au moindre coût global d'acquisition, dans les meilleures conditions de service et de sécurité. La fonction achat n'inclut pas directement les aspects logistiques de court terme liés à la gestion opérationnelle des flux et des stocks et à la mise à disposition des utilisateurs.

Ces aspects révèlent de la fonction approvisionnement qui fait partie à part entière de la fonction logistique. La fonction achat doit cependant les prévoir et les organiser dans les relations contractuelles avec les fournisseurs. C'est pourquoi très souvent maintenant, la fonction achat est liée à la fonction logistique de l'entreprise.

De plus, les achats concernent de plus en plus souvent des achats de prestation logistique : transport, entreposage, production, maintenance, etc.

Par ailleurs, tout le suivi des administratifs est assuré par la fonction achat, mais la réception est elle, par exemple, exécutée par des magasiniers qui dépendent de la logistique. Il est donc indispensable pour un bon fonctionnement, que les informations circulent aisément entre les deux fonctions, ce qui conduit beaucoup d'entreprises à les regrouper.

3. LES OBJECTIFS DE LA LOGISTIQUE AMONT

La logistique amont regroupe toutes les actions qui sont menées par l'entreprise et ses fournisseurs afin d'amener les produits (matières premières et composants) au «pied» des machines de production au moment où la production en a besoin.

Au niveau logistique pure, on va intervenir après la définition des produits par le bureau d'étude et la recherche de fournisseur par les achats. Le système d'approvisionnement est directement lié à l'organisation interne de l'entreprise. En fonction des prévisions commerciales ou des commandes fermes émises par les clients, le système d'information logistique va effectuer un calcul des besoins. Ce calcul va nous donner les références des produits, la quantité nécessaire et la date d'utilisation prévue. Le rôle des approvisionnements sera alors de fournir tout ce qui est nécessaire : analyser le stock disponible et passer ou non les commandes aux fournisseurs de façon à éviter les ruptures tout en garantissant un stock minimum.

La deuxième fonction essentielle de la logistique amont sera de livrer ces produits dans les ateliers. Il existe différents types de livraison ou approvisionnement physique des postes de production. Le respect des plannings d'approvisionnement des postes de travail est essentiel à la bonne marche de la production et permettra de livrer les clients dans le délai souhaité.

B) LA LOGISTIQUE AVAL

1. DEFINITION

On appelle logistique aval l'ensemble des activités qui ont pour objectif d'assurer la mise à disposition dans les délais souhaités pour le client et / ou le consommateur final des références et quantités voulues de produits finis dans les meilleures conditions de coût.

La réalisation de ce processus implique la définition d'une politique de distribution :

- méthode de gestion des stocks de produits finis
- délais de livraison
- gestion du transport aval
- sous-traitance des opérations à des prestataires de services logistiques...

Si on peut considérer que la gestion des flux physiques à l'intérieur du site de production est intimement liée à l'organisation même de la fabrication, on retrouve un véritable problème de maîtrise de la circulation des flux en aval de l'entreprise et plus précisément, en aval des entrepôts de stockage avant livraison.

On trouvera ici deux séries de contraintes liées aux spécificités techniques des différents modes de transport (emballage, réglementations...) et celles liées au mode de commercialisation et de distribution (gestion des stocks, distribution finale...).

2. LES DIFFERENTES ORGANISATIONS DANS LA DISTRIBUTION

2.1) L'ORGANISATION INTERNE DE SCORE AVANT L'AVENEMENT DE CASINO

SCORE fait partie des premières enseignes du domaine de la distribution à prédominance alimentaire dans plusieurs pays africains.

La DAMAG est la société leader dans le domaine de la distribution alimentaire en magasin à Dakar. Elle doit sa réussite à son organisation, surtout à sa détermination à demeurer leader. Par le biais de ces différents magasins, elle propose à sa clientèle un assortiment très varié, et se préoccupe réellement de la satisfaction du client, par la qualité des produits présentés mais surtout de leur permanence dans les rayons.

Les magasins de grande surface en majorité, participent beaucoup dans la circulation de produits locaux et importés destinés aux consommateurs. On constate néanmoins que les prix qui sont pratiqués sont assez élevés pour la majorité des produits considérés, et, la DAMAG n'échappe pas à ce constat.

2.2) L'ORGANISATION CONCEPTUELLE

Les grandes théories nous montrent que les conditions idéales d'une bonne distribution s'appuient sur des notions liées à :

a. L'ENTREPOSAGE

L'existence d'entrepôts dans le réseau de distribution se justifie par de nombreuses raisons. Dans tous les cas, la fonction entreposage représente un poste important dans le bilan de l'entreprise. Ses performances et ses coûts doivent être suivis en permanence.

LE CIRCUIT DES PRODUITS

Dès son arrivée dans le magasin ou l'entrepôt, la marchandise est réceptionnée selon un processus qui varie peu d'une entreprise à l'autre :

- déchargement du camion ou du wagon au moyen de divers engins,
- contrôle de la réception, de conformité quantitative et qualitative,
- détermination de l'emplacement où la marchandise va être stockée,
- transfert jusqu'à l'emplacement de stockage,
- déclaration de l'entrée en stock,
- préparation des commandes,
- contrôle des sorties,
- emballage,
- manutention et préparation des livraisons,
- chargement des camions ou wagons.

• LES DIFFERENTS SYSTEMES DE STOCKAGE

Le stockage de produits se fait à l'aide de matériel de stockage adapté aux produits mais aussi du type de gestion dans l'entrepôt.

L'entrepôt lui même peut être en une seule partie, ou bien divisé en deux. Une partie réserve et sortie des palettes complètes et une partie « picking » ou prélèvement unitaire qui sera approvisionnée régulièrement par les caristes et qui servira à la préparation des commandes unitaires.

Il existe deux grands principes d'organisation des emplacements de stockage :

- l'affectation : chaque référence est affectée à un emplacement, cet emplacement lui sera toujours réservé. C'est une méthode facile à mettre en place qui convient aux petits entrepôts mais qui fait perdre beaucoup de place dès que l'entrepôt commence à être important.
- La deuxième méthode consiste à banaliser les emplacements. C'est l'ordinateur qui choisit l'emplacement du produit que l'on vient de recevoir.

LES COUTS D'EXPLOITATION

La fonction entreposage nécessite des investissements importants en bâtiments matériels de manutention, s'amortissant sur des périodes assez longues.

Le coût d'exploitation d'un entrepôt se composent principalement : des amortissements, des frais financiers, des salaires et des charges, du chauffage et l'éclairage.

b. L'OPTIMISATION DU SYSTEME DE DISTRIBUTION

• LA STRUCTURE DES RESEAUX DE DISTRIBUTION ET LEUR IMPLICATION SUR L'ORGANISATION

Dans le cadre de sa stratégie commerciale, l'entreprise a définie la manière dont elle entendait être présente sur les marchés cibles : avec une structure légère (grossiste, agent ou société de gestion à l'export) ou une structure lourde (implantation commerciale ou de fabrication). Les schémas logistiques sont alors différents.

• LOCALISATION DES DEPOTS

Dans le cas de la localisation d'un entrepôt unique, l'entreprise doit rechercher la localisation qui lui permettra de minimiser l'ensemble de ses coûts. Le coût total de distribution se décompose en trois postes :

- le transport des usines à l'entrepôt puis de l'entrepôt aux clients,
- l'entreposage manutention et stockage
- l'immobilisation financière due au stock.

Sur un plan national, la localisation de l'entrepôt central dépend principalement des coûts de transport. Les livraisons de l'entrepôt central aux clients correspondent souvent à des lots de taille bien inférieure à celle des véhicules donc à un coût élevé à la tonne. En revanche, les approvisionnements en provenance des usines s'effectuent par grandes quantités donc à un coût plus faible par tonne.

Par détermination du barycentre d'un ensemble de clients à livrer, on obtient un résultat qui est une première approximation de la zone géographique d'implantation. L'entreprise doit ensuite chercher dans cette région les terrains disponibles pouvant convenir, en fonction de l'accès routier, ferroviaire...

Dans le cas de réseaux à plusieurs dépôts, le problème se pose de manière beaucoup plus complexe, car il faut définir le nombre de dépôts et leur localisation. Certains coûts décroissent avec l'augmentation du nombre de dépôts : transport dépôt- client par exemple. D'autres par contre augmentent : entreposage et manutention, traitement de l'information...

Il faut modéliser le problème pour trouver la solution optimale.

• **L'AFFECTATION USINE / DEPOT**

Ce problème se pose quand plusieurs usines peuvent approvisionner un même dépôt ou lorsque plusieurs dépôts peuvent livrer un même client.

Les entreprises ont fortement diminuées le nombre de dépôts, les grandes entreprises ont actuellement rarement plus de 5 entrepôts, ce qui a permis de faire de nombreuses économies.

La diminution du nombre d'entrepôt n'a été possible que grâce à l'amélioration des communications et du partenariat entre les entreprises. De plus, l'intégration des systèmes d'informations permet également de diminuer les stocks nécessaires et donc le nombre et la taille des entrepôts mais fait augmenter le nombre de livraisons pour un même site.

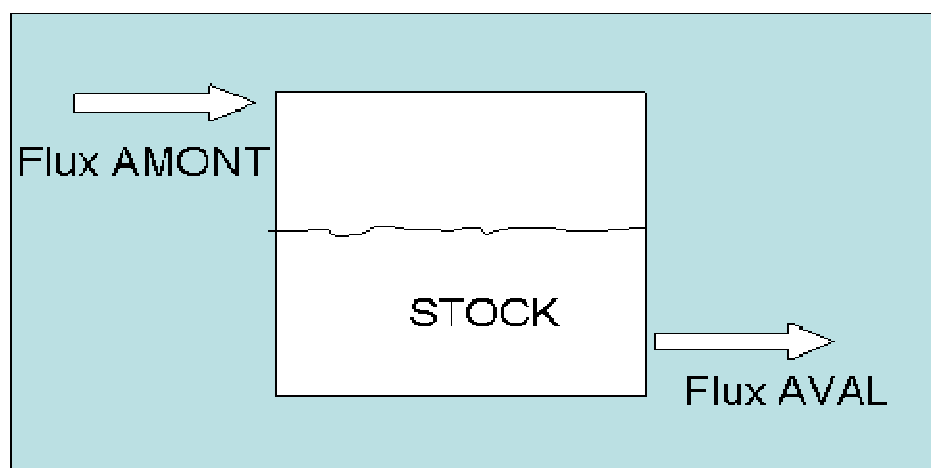


Figure n°1 : les flux amont et aval

Compte tenu des développements théoriques nous allons utiliser un système d'analyse basé sur les valeurs réelles du groupe CASINO

Les valeurs du Groupe Casino

- **La Qualité** : engagement à travers les différentes communications (qualité des produits, qualité du service au client, reconnaissance du « travail bien fait », qualité de vie)
- **La Proximité** : proximité clients à travers les différentes enseignes, rôle de revitalisation des tissus urbains
- **La Solidarité** : valeur historique,... depuis la 1ère guerre mondiale (« devoir de solidarité »)
- **Le Respect** : respect de la personne, des cultures locales et de la diversité des enseignes, respect de l'environnement

CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET SITUATION DE LA DAMAG

I. PRESENTATION DES ACTIVITES DE DAMAG

A) HISTORIQUE

Le Sénégal a vu le jour de la distribution vers les années 1959 avec la chaîne PRINTANIA qui appartenait au groupe français SCOA et avait des magasins à Sandaga, Saint-Louis, Kaolack et Ziguinchor. Par manque de moyens logistiques, PRINTANIA ferment les succursales de Sandaga, Saint-Louis, Kaolack et Ziguinchor ; par conséquent il ne restait plus que les magasins de Dakar et Liberté.

Vers les années 1979 le groupe a de nouveaux associés et change de nom pour devenir SCORE d'où la naissance de la Société Dakaroise des Grands Magasins (DAMAG). Le groupe SCORE a commencé à sentir la concurrence depuis la création de SAHM par les Belges. Durant des années le groupe a vu son chiffre d'affaires chuter, et procéda en 1988 au départ volontaire de plusieurs employés ; ce qui a poussé le groupe SCORE à acheter le groupe belge et devient leader au Sénégal.

Vu la distance, le transport, ces supermarchés vendaient à perte après le départ des Français. Après l'achat d'HYPER SAHM, la centrale d'achat fut créée en 1988. Deux mois après la dévaluation, le groupe n'ayant pas fait d'analyse, a vendu sa licence au groupe MERCURE.

B) ORGANISATION

La DAMAG est une Société Anonyme (SA) spécialisée dans la grande distribution et commercialisation de produits de consommation au détail. Elle a un capital de 1.100.000.000 de F CFA. Sa direction se trouve à côté du magasin de CASINO SAHM, à la Gueule Tapée. Elle compte en son sein 6 services :

- **le service du personnel** : chargé de toutes les activités en trait au personnel c'est-à-dire les salaires, les recrutements, la gestion de la ressource humaine etc.
- **le service commercial** : qui a pour responsabilité l'approvisionnement de la société en produits locaux ou importés, aussi il participe dans la fixation des marges et prix de vente des produits.
- **le service facturation** : ce service est chargé de saisir toutes les commandes venant des différents magasins dans le système informatique PLEIAD. Ces commandes vont être transformées en bons de préparation qui seront remis à chaque département pour traiter les commandes et livrer le plus rapidement les marchandises vers les différents magasins.
- **le service comptabilité** : qui est divisé en deux parties, d'une part la comptabilité générale qui effectue les opérations comptables et d'autre part la comptabilité marchandises qui se charge de l'enregistrement des mouvements d'entrées et de sorties des marchandises de l'entreprise.

- **le service transit** : qui est chargé des formalités douanières relatives aux marchandises importées, ainsi que tous les services connexes.
- **le secrétariat** qui est le dernier maillon de la chaîne.

C) **L'ENTREPOT**

Toute entreprise à besoin de stocker de la marchandise en attente d'être vendue, sauf les entreprise qui pratique le « juste à temps » ou « just in time ». C'est ainsi que le stockage est rendu nécessaire, du simple fait que l'achat et la revente s'harmonisent rarement dans le temps.

La DAMAG dispose d'un entrepôt qui est une plate forme de distribution pour ses différents magasins SAHM, SARRAUT, LIBERTE et MERMOZ.

Suivant le rythme des approvisionnements de la DAMAG en marchandises, l'entrepôt reçoit un tonnage important de produits par mois estimé à près 25 à 30tonne par semaine ; en valeur il représente 600 millions de F par mois sauf pour le mois de Décembre qui peut aller jusqu'à 900millions.

Lorsqu'un conteneur arrive à l'entrepôt, en générale des conteneurs de 40pieds, on procède rapidement au dépotage afin de faire de la place pour au cas où un autre arriverait. Pour cela, la DAMAG met à la disposition de ses ouvriers, qui sont très efficaces et formés pour la manipulation, des équipements de manutention très performants. Il faut aussi ajouter que ces matériels ont une grande importance :

- ils constituent un investissement de taille dans les organisations
- ils jouent un rôle important dans la préparation des commandes
- ils contribuent au bien-être des employés
- sont plus sécurisants en diminuant les accidents de travail
- constituent des éléments déterminants dans la croissance de certains marchés dus aux changements bénéfiques tels que :
 - réduction des cycles de commande
 - réduction des niveaux d'inventaires
 - réduction des tailles de commande

Comme types d'équipements on a :

- **des chariots élévateurs** : outil de base actuel en manutention logistique. Ils peuvent soulever une capacité comprise entre 1 à 5 tonnes avec une hauteur de levée de 3 à 5 m.
- **des transpalettes** : pour le chargement ou le déchargement des camions. Elles sont utiles pour des déplacements de 2 tonnes.
- **des gerbeurs** : qui sont électeurs et qui servent pour placer les palettes sur les étagères.

- **des diables** : ils sont plus utilisés dans la réserve ou pour amener des marchandises pour l'étalage dans les magasins.

Par rapport à l'utilisation du matériel certaines dispositions réglementaires sont prises par mesure de sécurité comme :

- consignes d'utilisation comme ne pas circuler avec fourche en position haute
- formation et certification du personnel pour la manipulation
- visites techniques périodiques qui sont obligatoires pour certains appareils

Après le dépotage, on fait la réception de la marchandise qui permet de contrôler la conformité des marchandises reçues avec celles qui figurent sur le bon de commande. Deux types d'opérations seront effectués :

- **la réception quantitative** : c'est l'identification et le comptage de la marchandise. En plus de la réception qualitative, cette opération permet de solder une commande si les chiffres sont identiques et d'assurer un suivi s'il y a différence. Ce cas de figure conduit à une réclamation auprès du fournisseur.
- **la réception qualitative** : c'est la vérification des critères de qualité sur la nature du produits, l'emballage qui ne doit en aucun cas être défectueux puisqu'il faut présenter des produits de bonne qualité aux clients.

D) LE RESEAU DE COMMANDE : DAMAG

La commande constitue le point de départ de la procédure d'approvisionnement. Il est important de vérifier le stock des produits dans l'entrepôt, dans la réserve ou dans les principaux magasins (Sahm, Sarraut, Liberté et Mermoz), tout comme il est indispensable de tenir compte de la cadence des ventes, pour déterminer la quantité ou le produit dont on doit passer la commande.

Par rapport à la cadence des ventes mais également des périodes de flux et de reflux, il est important de faire des prévisions en conséquence, afin d'éviter de commander à tout bout de champ ou de façon insuffisante par rapport à la demande de la clientèle.

Une entreprise qui veut satisfaire en permanence les attentes de sa clientèle et partant de la fidéliser le plus longtemps possible, doit avant tout être très rigoureuse au regard de la gestion de ses commandes.

Il faut préciser que CASINO importe près de 85% de ses produits et 15% représentent les ASP (achats sur place) qui concernent les produits locaux.

Pour connaître les produits qui manquent dans les magasins ou dans l'entrepôt, on utilise le TEXON qui est un outil de reconnaissance des gencodes et le système informatique de gestion de stock PLEIAD selon la méthode PAMP (prix d'achat moyen pondéré) qui a remplacé l'ancien système GENT selon la méthode FIFO (first in first out) ou PEPS (première entrée première sortie).

Compte tenu de la variété des produits proposés à la clientèle, DAMAG a de nombreux fournisseurs locaux et un seul fournisseur étranger.

Les fournisseurs locaux : ils fournissent des produits locaux qui représentent 5%. Ils sont sélectionnés en début de chaque année et selon les critères suivants :

- fournisseur doit s'engager à ne pas provoquer de ruptures
- accepter les conditions de paiement qui vont entre 15 et 60 jours
- disposer en permanence d'une gamme de 5 produits au moins
- avoir un NINEA valide

CASINO a un grand nombre de fournisseurs locaux, on a entre autres : la CHOCOTEN, CDA, SOBOA, SIM, SAPROLAIT, VITALAIT, Parfumerie Gandour, Mamadou Ba qui est un des fournisseurs de fruits et légumes, la Boulangerie Sandaga...

À l'étranger, la DAMAG s'approvisionne exclusivement au niveau de sa centrale d'achat MERCURE INTERNATIONAL.

E) LE COMMERCIAL : CASINO

1. LES MAGASINS

Avant l'avènement de CASINO, les magasins portaient le nom de SCORE, mais quand le groupe CASINO a racheté les actions de SCORE, ils les ont rebaptisé CASINO. La DAMAG regroupe quatre supermarchés dont deux grands : **Sarraut** et **Sahm**. A côté des deux grands existent deux petites, celui de **Liberté** et celui de **Mermoz**. Tous ces magasins ont chacun son service interne identique aux autres, avec la seule différence qui est l'effectif du personnel qui varie selon la taille et les besoins du magasin.

Nous allons camper l'historique en donnant la parole à Monsieur **Hadnan Houdrouge, libano-sénégalais patron de DAMAG CASINO**.

« Score est devenu Casino en se payant au passage un nouveau look qui le rend flambant neuf. Le nouveau magasin a été inauguré le jeudi 24 mai 2007. Cependant quels sont les Sénégalais qui savent que le géant de la distribution sénégalaise est la propriété du groupe Mercure international basé à Monaco et propriété d'un... Sénégalais d'origine libanaise, citoyen monégasque, Adnan Houdrouge. Très peu assurément, tant l'homme est discret. Pourtant c'est en 1995, tout juste après la dévaluation qu'il a racheté des mains de Scao, tous les Scores d'Afrique. Mercure international, son groupe pèse un chiffre d'affaires annuel de 450 millions d'euros. A la veille de l'inauguration du relookage de ses magasins qui sont aujourd'hui en partenariat avec le groupe Ravi qui a le label Casino entre autres, Adnan Houdrouge qui dit investir dans son pays d'adoption, le Sénégal par amour de la patrie, compte y développer plusieurs autres affaires. Il s'est prêté à nos questions.

Pourquoi le Sénégal ?

D'après le patron de DAMAG CASINO qui avance que « Le Sénégal c'est d'abord mon pays d'adoption. Ma famille est installée au Sénégal depuis 1904, donc elle est devenue sénégalaise. J'ai vu le jour ici, j'y ai fait mes études primaires et secondaires. Je suis un Sénégalais de cœur et de nationalité. Il est vrai que j'ai quitté le Sénégal depuis 1986 pour m'installer à Monaco où j'ai créé mon entreprise. J'y ai démarré à zéro pour arriver à bâtir aujourd'hui ce groupe : « Mercure international » né le 4 février 1986. Comme beaucoup de Sénégalais, j'ai immigré tout simplement pour réussir. Nous sommes les ambassadeurs de notre pays à l'étranger. C'est notre pays et nous en portons l'amour de façon indélébile. Donc tout ce que je fais dans ce pays n'est pas forcément pour de l'argent, mais plutôt parce que je l'aime. Je suis installé donc à Monaco, il y a de cela maintenant 21 ans, j'y ai créé toute pièce mon entreprise. Celle-ci rayonne aujourd'hui sur une quinzaine de pays dans le monde, notamment en Afrique, sur l'Europe, sur l'Océan Indien et dans les Caraïbes. Mercure international s'installe donc au Sénégal par le biais des magasins Scores qui deviennent Casino »

Pourquoi et depuis quand les magasins Score ont été achetés ?

Combien pèse en outre Mercure international ?

« Mon groupe a racheté les magasins Score en 1995, juste après la dévaluation du Franc Cfa du 4 janvier 1994, quand tout le monde craignait de voir l'Afrique de la zone Cfa déstabilisée. Cela remonte déjà à 12 ans. Oui, je suis un homme très discret. Donc, ramant à contre courant, j'ai racheté et investi en Afrique. C'est après ma tournée Africaine qui m'a conduit en Côte d'Ivoire et au Sénégal pour ne citer que ces deux pays, que je me suis lancé à fond. Certes, il faut le préciser : j'y avais auparavant des affaires, mais elles de moindres importances. Donc je me suis dit après la dévaluation que c'était le moment de revenir en Afrique quand tout le monde a peur. J'ai donc racheté les magasins Score, la grande distribution alimentaire au groupe Scoa. Tous les Scores d'Afrique. Mercure international a un chiffre d'affaire entre 450 à 480 millions d'euros. Faites la conversion en Fcfa ! Il rayonne sur plus de 15 pays dans le monde et emploie plus de 4500 personnes.

Pourquoi Score devient aujourd'hui Casino pour un investissement de combien ?

Simplement parce que nous avons opéré un rapprochement avec le groupe Ravi qui gère les « Casinos », « Leader-Price » etc. Nous avons donc avec ce groupe un partenariat qui nous permet d'être un « Master franchise ». C'est –à-dire même si nous restons une enseigne indépendante, nous avons la possibilité de jouir de son savoir-faire. Il s'y ajoute aujourd'hui qu'il est difficile si l'on veut s'étendre de ne pas s'attacher les services d'un grand groupe. Si nous restons donc « capitalistiquement » et à 100% un groupe indépendant, nous bénéficions de son savoir-faire commercial. Maintenant en ce qui concerne votre seconde question, à pied levé il m'est certes difficile de vous donner comme ça un chiffre, mais je puis vous assurer que c'est beaucoup d'argent. Un magasin comme celui dont les travaux d'agrandissements et de restauration vont être inaugurés le jeudi 24 mai prochain, va chercher dans les 700 millions de Fcfa d'investissement. Nos investissements à Dakar se chiffrent à des milliards de Fcfa. Nous avons remis à plat l'entreprise de sorte à offrir une meilleure qualité de service et des emplois tout en suscitant de la création de richesse avec les effets induits pour l'Etat avec la TVA et les charges sociales entre autres. Il faut dire aussi que nous voulons moderniser la distribution au Sénégal. Le fait que, nous sommes passés à Casino a également comme effet immédiat, une tarification compétitive. Tous nos prix ont baissé et les clients s'en rendent compte.

Peut-on s'attendre à voir Casino rayonner sur l'étendue du territoire national ?

C'est là notre deuxième objectif. Il s'y ajoute le fait que comme nous sommes « Master franchise », nous avons la possibilité de fournir à des commerçants indépendants ou à des Sénégalais qui veulent ouvrir leurs épiceries en respectant la charte de l'enseigne, par exemple à Kaolack, à Ziguinchor le label de sorte à offrir aux consommateurs le label, le savoir faire du Casino que ce soit Géant ou petit Casino.

Avez-vous d'autres projets au Sénégal ?

Absolument. J'ai deux autres projets dont je peux vous parler de l'un qui est un projet d'un centre commercial aux Almadies sous peu, dans les quinze jours à venir. Ce sera un gros investissement. Le Sénégal est un trait d'union à jouer entre l'Afrique et le reste du monde. Il a un capital humain important.

On apprend par ailleurs, que vous êtes devenu citoyen monégasque. Comment conciliez-vous vos deux nationalités ?

Oui. Je suis devenu citoyen monégasque tout comme je suis citoyen sénégalais. Il n'y a aucun problème là-dessus. Je suis sénégalais parce que ce pays m'a adopté, a adopté ma famille. Je suis devenu citoyen monégasque parce que le Prince Rainier m'a décoré de la Croix Saint Charles pour service rendu à Monaco, dans la foulée il m'a donné la nationalité monégasque. Je suis donc un Sénégalais qui a réussi à Monaco. C'est à l'honneur de mon pays.

Le groupe aussi fait en sorte de diversifier ses produits dans les différents points de vente pour faciliter les achats des consommateurs d'où l'importance de l'assortiment.

2. L'ASSORTIMENT

Défini comme étant l'ensemble des marchandises diverses que propose un point de vente, l'assortiment des différents magasins de CASINO est composé de produits variés dont 85% sont importés et 15% achetés sur place.

L'assortiment s'établit, normalement par la segmentation des besoins de consommation :

- en familles de produits
- en sous familles de produit

Cette segmentation est utilisée aussi bien pour la gestion des marchandises que pour la séquence de rangement.

2.1) SEGMENTATION D'UN ASSORTIMENT

L'assortiment d'un magasin est segmenté en plusieurs catégories de produits

- **les départements** : épicerie, liquide, charcuterie, fruits et légumes, droguerie parfumerie et hygiène, textile et bazar.
- **les rayons** : dans le département bazar on tous les produits électroménagers...
- **les familles** sont des regroupements des séries d'articles qui, pour l'essentiel correspondent à un même besoin, quoique légèrement différent. Il existe un sous rayon des boissons sans alcool constitué des jus de fruits, sirop, soda...
- **les sous familles** constituent des sous groupes de produits ou des subdivisions des produits appartenant à la famille. Dans la famille des jus par exemple on peut les classés selon la concentration et selon le fruit : orange, mangue, pomme etc. ou selon la marque : A, B, C, D etc.
- **les références** prenons l'exemple des jus de fruits qui sont classés par type de conditionnement : bouteilles en plastiques, bouteilles en verre, cannettes...

2.2) SEQUENCES DE RANGEMENT FAMILLES/SOUS FAMILLES

Pour cette opération c'est la logique du consommateur qui doit guider le choix. Par conséquent l'observation de son comportement est plus que nécessaire. Pour ce faire, des tests sont réalisés et consistent en la conception d'un rayon modèle par les consommateurs avec des cartons représentant les familles et sous familles. Concernant le rangement des vins, ils sont classés comme sui :

- **la couleur** : rouge, blanc ou rosé
- **l'origine** : Bordeaux, Bourgogne, Savoie,...
- **l'ordre de repas** : blanc sec, rosé, rouge, blanc, champagne et mousseux

Le rangement est très important car lorsque le client ne trouve pas facilement le produit qu'il recherche, le rayon n'est pas marchand et le consommateur est désorienté. C'est un client perdu. La baisse du chiffre d'affaires d'un commerce de type SCORE peut être consécutif à la mévente de ses produits et celle-ci reflète une mauvaise présentation des produits dans les rayons. Ces problèmes permanents de la bonne classification, de la bonne séquence, de rangement...n'est jamais terminés, car les produits évoluent, de nouvelles familles naissent, les besoins des consommateurs changent.

2.3) LE MERCHANDISING

Le système de commercialisation utilisé sans les petites, moyennes et grandes surfaces est le libre service. Lancé en France en 1948 par goulet Turpin, le libre service est la méthode moderne par excellence qui s'applique le mieux aux produits de consommation tant qu'ils n'ont pas atteint un degré de technicité très élevé.

Cette vente est visuelle et convient particulièrement aux produits « prévendus » par la publicité (alimentaire, produits d'entretiens, appareils électroménagers...) il est le facteur essentiel du succès des grandes surfaces. Un client choisit un espace, une formule de vente en fonction de l'attrait, de l'ambiance, de la disposition des produits, en un mot, du merchandising.

L'assortiment d'une surface de vente doit être visible et accessible, de manière à donner la chance à tous les produits exposés de se vendre. Il faut pour cela, étudier soigneusement les allées de circulation et l'emplacement des différents départements. Dans l'organisation générale d'une surface de vente, quatre éléments sont d'une importance capitale : le mobilier, le linéaire, le facing et la présentation.

a. LE MOBILIER

Le mobilier de vente joue un rôle primordial dans la présentation des articles sur les rayons. Le support des produits doit être efficace et en même temps être quasi invisible (moins on voit le meuble plus on voit les produits). Il doit aussi attirer le client et l'inciter à acheter, tout en valorisant les produits qui sont exposés. Le mobilier doit répondre à trois fonctions :

- mettre le rayon en valeur
- permettre une classification claire des produits
- être adapté aux produits présents

Il existe plusieurs types de mobiliers :

- les mobiliers standards : ils permettent d'exposer visiblement les produits de grande consommation. Leurs dimensions varient selon la nature des denrées étalées.
- les gondoles : servent aussi à l'exposition des produits notamment ceux dont les prix sont élevés ou alors sont en promotion.
- les mobiliers spécialement conçus pour le textile
- les mobiliers spécifiques qui sont conçus selon les spécificités relatives aux caractéristiques d'un nombre d'assortiment tels que le meuble réfrigéré pour la crèmerie, la charcuterie ou la poissonnerie.

b. LE LINEAIRE

Le linéaire est à la fois une surface de stockage et d'exposition de produits, une surface créatrice de profit. La forme et les dimensions du magasin influent sur :

- l'orientation et la longueur des étagères et gondoles
- l'emplacement des différentes réserves
- la localisation des chambres froides

Dans les magasins Casino, l'entrée se situe généralement à droite des caisses. Cet emplacement permet de séparer les flux des clients entrant des files attendant aux caisses. Le linéaire est composé des allées, du zoning et des rayons.

◆ LES ALLEES :

L'expérience a montré que le client entrant dans la surface de vente à droite a tendance à faire le tour vers la gauche, en empruntant les espaces dégagés. L'ossature générale d'un magasin est constituée par les allées pénétrantes et les allées transversales. L'objectif du distributeur est de faire circuler les clients devant le maximum de rayons.

La largeur des allées ne doit être ni trop étroite ni trop large. Le client ne doit pas sentir qu'on lui impose un itinéraire. Il doit pouvoir circuler à son aise et les allées doivent être tracées en tenant compte des grandes zones.

◆ LE ZONING :

Dans les grandes surfaces à prédominance alimentaire, le périssable constitué de la crèmerie, la boucherie, la charcuterie, les fruits et légumes, la poissonnerie et la boulangerie est généralement placé au fond du magasin. Ce sont des rayons dits d'appel, parce qu'ils obligent le client à traverser tout le magasin. Les ateliers de préparation sont situés dans la réserve, qui se situe derrière le magasin et font office de frontière entre l'entrepôt et le magasin.

- l'alimentaire non périssable : il s'agit ici de l'épicerie, les liquides, les conserves et les biscuits est placé à côté du périssable. Le rayon liquide est souvent placé en mural, ce qui facilite la présentation en palettes.
- le bazar lourd (achat raisonné) peut être situé à l'écart du circuit principal, souvent à droite de l'entrée principale. Ce sont des achats d'équipement, souvent effectués en couple avec un certain besoin de calme, dans un cadre peu en retrait.

Le bazar léger peut être placé soit entre le bazar lourd et le fond du magasin (produits périssables) soit au contre, entre le textile et l'alimentaire, sur le trajet de retour des produits frais vers les caisses. Le but espéré est qu'après avoir fait ses courses d'alimentation, le client ait l'esprit assez libre et disponible pour penser à ses achats d'impulsion.

◆ LES RAYONS :

On tiendra compte, pour implanter un rayon, du flux de la clientèle du type d'achat (produits de première nécessité, de réflexion ou d'impulsion) et de la complémentarité des rayons.

Il y a quatre règles à respecter scrupuleusement :

- placer le rayon d'achats d'impulsion sur les axes principaux de circulation
- placer les articles d'appel ayant fait l'objet d'une forte publicité ou alors très demandés, en premier afin de leur donner un emplacement stratégique très visuel, servant de point d'ancrage, de reconnaissance du rayon.
- rapprocher les familles de produits complémentaires comme les pâtes alimentaires, les sauces, les apéritifs et les biscuits salés...
- ménager les transitions d'un rayon à l'autre pour éviter les slips en face de la poissonnerie par exemple.

Une implantation vieillit vite. Il faut la repenser régulièrement, en tenant compte des flux de circulation constatés, des résultats d'exploitation par rayon, de l'évolution de la politique commerciale du magasin ou des motivations d'achat de la clientèle.

C. LE FACING :

Le facing c'est un anglicisme désignant la longueur nécessaire pour présenter de face une unité de vente. Plus il est grand, plus le produit sera vu.

Le mètre de linéaire de présentation représente en terme de facing, le loyer que le produit doit générer pour payer sa place. Comme le produit a besoin du support de la tablette, qu'il soit présenté sur deux ou trois hauteurs importe peu, puisque c'est toujours l'emprise en centimètres sur la tablette qui nous intéresse.

La capacité du facing est la quantité stockée en rayon pour un seul facing, compte tenu de la profondeur de la tablette et de la hauteur entre les tablettes : un produit dont le facing représente par exemple six articles en profondeur et deux superposés, a une capacité de facing de 12.

d. LA PRESENTATION :

Les règles d'implantation sont propres à chaque enseigne, voir à chaque typologie de magasin. Elles dépendent de la politique d'enseigne, de prix, de l'importance de l'assortiment, du type de mobilier et de la rentabilité. Seuls l'expérience, les tests, la remise en cause périodique, permettent de trouver pour un magasin donné la meilleure allocation linéaire, pendant une période donnée quand il s'agit des produits plus ou moins saisonniers.

Chaque enseigne, pour chaque format de magasin, a ainsi ses clés de répartition en valeur absolue et en pourcentage, afin d'affecter à chaque zone, chaque rayon, une quote-part de linéaire ou de surface de vente. Il n'y a donc pas de répartition type.

◆ IMPLANTATION DES PRODUITS :

Pour implanter les linéaires, plusieurs questions se posent :

- méthode de présentation : horizontale ou verticale
- choix des niveaux en linéaire
- cas spécifiques bouts et têtes de gondole

LA PRESENTATION HORIZONTALE OU VERTICALE

On peut envisager une présentation verticale sur toute la hauteur du meuble, ou horizontale sur un ou deux niveaux.

En général, la méthode de la classification verticale est préférée, car elle apporte un certain nombre d'avantages mais dans un certain nombre de cas spécifiques, on envisagera des classifications horizontales, notamment pour les niveaux du bas ou du haut. Il y a sept raisons pour préférer la classification verticale qui sont :

- le mouvement horizontal de la tête. Le regard balaie horizontalement le linéaire
- le flux de circulation. Le client n'aime pas revenir en arrière (et la manœuvre est difficile avec le chariot). On défile devant les familles, ce qui permet de ne rien oublier.
- la recherche verticale. Une fois arrêté, le client déplace son regard verticalement pour trouver le produit recherché dans la famille qui l'intéresse.
- l'équilibre de la rentabilité entre les familles
- la lisibilité : chaque famille est clairement séparée de l'autre, la lecture du linéaire est facilitée (on lit de la gauche vers la droite)
- le rythme : possibilité de casser la monotonie en modifiant le niveau des tablettes sans gérer la cohérence de la famille
- et enfin la mise en valeur : facilité pour la famille considérée ; facilité de présentation de produits complémentaires à la famille.

LES NIVEAUX DE PRESENTATION

Il est bien évident qu'une gondole, par définition élément de présentation verticale, permet la présentation à différents niveaux.

Nous partons de données claires :

- un mobilier permettant la présentation jusqu'à 1,80m environ
- des clients dont la taille est comprise majoritairement entre 1,60m et 1,80m
- des allées permettant un recul entre 1m et 3m environ (en effet la visualisation ne sera pas la même selon que l'on est devant le rayon ou à distance).

Quatre niveaux de présentation existent : le niveau des pieds, des mains, des yeux et du chapeau :

- le niveau des pieds est celui qui privilégie les articles pondéreux, c'est-à-dire ceux dont le poids et la densité sont importants, le vrac entre autre.
- le niveau des mains :
 - **bas** : concerne l'ensemble de produits à exposer, qui sont à la fois indispensables et complémentaires.
 - **haut** : ceux dont la demande spontanée est considérablement élevée

- le niveau des yeux est destiné aux produits à forte image de marque, les plus rentables et dont les prix sont intéressants pour le consommateur.
- le niveau du chapeau est fait pour tous les produits dont le packaging est suffisamment évocateur pour être repéré de loin.

LES BOUTS ET TÊTES DE GONDOLES

On désigne par bout de gondole le début et la fin de la longueur du présentoir à plateaux superposés, utilisé dans les libres-services. Le bout de gondole est souvent un emplacement promotionnel certes, mais il est mal placé, parce qu'il est caché par la tête de gondole.

Les têtes de gondoles quant à elles, sont réservées à la présentation de masse à prix promotionnel en général. Il s'agit donc d'emplacements provisoires, dont les produits en promotion tournent tous les dix ou quinze jours, pour conserver tout l'impact publicitaire et promotionnel.

◆ COMPORTEMENT D'ACHAT :

Pour élaborer la présentation, nous devons de toute évidence, prendre en compte le comportement d'achat des consommateurs, dont les diverses formes d'achats qui les caractérisent sont les suivants :

- **l'achat d'impulsion** : qui est une envie soudaine d'acheter un produit, qui survient chez le consommateur sans raisons apparentes. C'est surtout valable pour les produits peu chers, nouveaux, séduisants : il faut les placer à un endroit où on ne les attend pas, par exemple à la caisse.
- **l'achat spontané** : c'est un achat d'impulsion mais raisonnable. Une envie subite et consciente de se faire plaisir.
- **l'achat d'opportunité** : c'est un achat souvent constaté lors des promotions. On saisit l'occasion pour ne pas la laisser passer, pour faire une bonne affaire.
- **l'achat remémoré** : phénomène aussi bien masculin que féminin : pour ne rien oublier, on défile devant tous les linéaires. Ce n'est pas très économique, mais très efficace et relationnel. On fait beaucoup d'achats non prévus au départ, « au cas où ».
- **l'achat déterminé** : comme son nom l'indique, il est déterminé, fixé, résolu. Il y a réflexion, jugement, décision : c'est le comportement conscient et responsable du nouveau consommateur.
- **l'achat précis** : le consommateur est parfaitement décidé sur le produit qu'il veut acheter. L'absence du produit sur les linéaires entraîne un mécontentement.
- **l'achat réflexe** : c'est l'achat des habitués pour des produits quotidiens et peu impliquant, exemple : (lait, beurre, eau).

II. ANALYSE DU SYSTEME D'APPROVISIONNEMENT

Quoi acheter ?	Quelle quantité acheter ?	Comment acheter ?	Chez qui acheter ?	Quand acheter ?
A partir des besoins, on détermine la liste des biens et services nécessaires à la production, et, on prévoit leurs spécifications.	A partir de l'analyse des besoins, on évalue la quantité économique à acheter compte tenu des offres d'escompte ou de rabais.	Selon l'importance de la valeur monétaire des achats, on procède par : -investigation verbale, -investigation écrite, -appel d'offres sur invitation, Appel d'offres public.	A moins d'ententes commerciales, le choix des fournisseurs est basé sur les critères suivants : -prix/qualité, -capacité technique du fournisseur, -garantie, -situation financière, Etc.	-selon un calendrier d'achats relatif aux besoins de la production, -après chaque révision des stocks disponibles.

Figure n°2= Les éléments de réponse aux questions concernant les achats

Sachant que l'assortiment de CASINO est composé de produits importés à hauteur de 85% et le reste étant des produits locaux achetés sur place. Nous étudieront les deux modes d'approvisionnement, à l'international et localement, puis déterminerons la méthode de calcul de la quantité des approvisionnements pour assurer la disponibilité des produits dans les magasins et ainsi mieux répondre aux attentes de la clientèle.

A) L'APPROVISIONNEMENT A L'INTERNATIONAL

À l'étranger, la DAMAG a un seul fournisseur, la centrale d'achat MERCURE qui fait tous les achats et se charge de les acheminer sur Dakar.

1. LES COMMANDES

Avant tout approvisionnement, il faut procéder à la vérification du stock au niveau des magasins avec l'aide du TEXON, dans la réserve et dans l'entrepôt. Compte sera aussi tenu des cadences de vente pour avoir une idée des quantités existantes aussi bien que des produits à acheter. La commande doit être établie de façon chronologique et rythmée, afin de respecter la notion de stock minimal et du stock de sécurité pour parer aux éventuels imprévus. La plus grande partie de cette marchandise arrive par voie maritime ; par conséquent la durée du séjour en mer, le temps de séjour au port en vue du dédouanement doivent être pris en compte dans l'échéancier.

Dans les différents magasins, le responsable de chaque département inscrit sur la fiche de commande les produits dont il a besoin. Il doit tenir compte des précisions citées ci-dessus pour escompter sur la période à laquelle il devra recevoir la marchandise. Un contrôle est effectué en présence du responsable du service commercial dès que la fiche de commande arrive au service commercial.

C'est ce dernier qui présentera toutes les fiches réunies au directeur du magasin qui confirmera la commande en y apposant sa signature, ensuite les remettra au service commercial chargé de traiter les commandes des magasins. Tous les supports de commandes vont ensuite être présentés au Directeur Général qui va confirmer et donner l'aval au service commercial pour envoyer la commande à la centrale d'achat.

La centrale d'achat MERCURE INTERNATIONAL est une structure mise en place par le groupe afin d'assurer l'approvisionnement des magasins et basée à Monaco. Dès que la commande est reçue, la centrale d'achat contacte dans les plus brefs délais le service commercial. Puis elle envoie les supports avec les produits dont elle dispose...

2. LA LIVRAISON

Tous les produits qui viennent de Monaco sont expédiés par voie maritime à l'exception des vivres frais comme les produits laitiers, la charcuterie qui viennent par voie aérienne.

La SDV est désignée comme étant le transporteur, toutes les marchandises viennent à bord de leurs navires. Cependant, lorsque le bateau arrive au port, elle informe le service transit qui fournira l'**OT**¹ pour qu'elle puisse effectuer toutes les formalités douanières pour le dédouanement et livrer les marchandises. Après avoir dédouané, la SDV se chargera d'acheminer le conteneur à l'entrepôt où les ouvriers procéderont au dépotage et traiteront rapidement les commandes pour chaque magasin.

L'incoterm utilisé dans la vente des produits entre la DAMAG et MERCURE est le **DDU (delivery duty unpaid)**. Les incoterms sont des termes commerciaux internationaux conçus par la Chambre de Commerce Internationale pour aider à la précision des obligations de l'acheteur et du vendeur en matière de :

- le transfert de frais : c'est le moment à partir duquel l'importateur doit commencer à supporter les frais occasionnés par l'expédition de sa marchandise.
- le transfert de risque : désigne le point à partir duquel le vendeur transfère les risques encourus par la marchandise à l'acheteur.
- l'obligation documentaire : l'incoterm précise quels sont les documents à fournir par le vendeur ou l'acheteur.

¹**OT** : Ordre de transit

Figure n°3=Tableau descriptif des incoterms

● COUT A LA CHARGE DU VENDEUR ● COUT A LA CHARGE DE L'ACHETEUR

	Sigle	EXW	FAS	FCA	FOB	CFR	CPT
	Incoterm	Départ usine locale convenu	Franco le long du navire / Port d'embarquement convenu	Franco transporteur / Lieu convenu	Franco bord / Port d'embarquement convenu	Coût et fret / Port de destination convenu	Port payé jusqu'à lieu de destination convenu
D E P A R T	Emballage	●	●	●	●	●	●
	Chargement (camion; wagon) / Empotage (conteneur usine; entrepôt)	●	●	●	●	●	●
	Acheminement (au port, à l'aéroport, à la plate-forme de groupage, au terminal etc)	●	●	●	●	●	●
	Formalités douanières export	●	●	●	●	●	●
T R A N S P O R T	Passage portuaire, aéroportuaire, plate-forme de groupage, terminal)	●	●	●	●	●	●
	Transport principal	●	●	●	●	●	●
A R R I V E E	Assurance Transport (obligatoire uniquement pour le CIF et le CIP)	●	●	●	●	●	●
	Passage portuaire, aéroportuaire, plate-forme de groupage, terminal)	●	●	●	●	●	●
	Formalités douanières import Droits et Taxes	●	●	●	●	●	●
	Acheminement (usine / entrepôt)	●	●	●	●	●	●
	Déchargement (usine / entrepôt)	●	●	●	●	●	●
	Type de Vente	au Départ	au Départ	au Départ	au Départ	au Départ	au Départ
	Type de Transport	Polyvalent	Maritime	Polyvalent	Maritime	Maritime	Polyvalent
	Transfert de risque	A l'usine	Après la mise à quai	A la prise en charge par le transporteur ou le mandataire	A la mise à bord port d'embarquement	A la mise à bord port d'embarquement	A la prise en charge par le premier transporteur ou mandataire

	Sigle	CIF	CIP	DAF	DES	DEQ	DDU	DDP
	Incoterm	Coût, assurance et fret / Port de destination convenu	Port payé, assurance comprise, jusqu'à lieu convenu	Rendu frontière / Lieu convenu	Rendu Ex-Ship / Port de destination convenu	rendu à quai / Port de destination convenu	Rendu droits non acquittés / Lieu de destination convenu	Rendu droits acquittés / Lieu de destination convenu
D E P A R T	Emballage	●	●	●	●	●	●	●
	Chargement (camion; wagon) / Empotage (conteneur usine; entrepôt)	●	●	●	●	●	●	●
	Acheminement (au port, à l'aéroport, à la plate-forme de groupage, au terminal etc)	●	●	●	●	●	●	●
	Formalités douanières export	●	●	●	●	●	●	●
T R A N S P O R T	Passage portuaire, aéroportuaire, plate-forme de groupage, terminal)	●	●	●	●	●	●	●
	Transport principal	●	●	●	●	●	●	●
A R R I V E E	Assurance Transport (obligatoire uniquement pour le CIF et le CIP)	●	●	●	●	●	●	●
	Passage portuaire, aéroportuaire, plate-forme de groupage, terminal)	●	●	●	●	●	●	●
	Formalités douanières import Droits et Taxes	●	●	●	●	●	●	●
	Acheminement (usine / entrepôt)	●	●	●	●	●	●	●
	Déchargement (usine / entrepôt)	●	●	●	●	●	●	●
	Type de Vente	au Départ	au Départ	-	à l'Arrivée	à l'Arrivée	à l'Arrivée	à l'Arrivée
	Type de Transport	Maritime	Polyvalent	Terrestre	Maritime	Maritime	Polyvalent	Polyvalent
	Transfert de risque	A la mise à bord port d'embarquement	A la prise en charge par le premier transporteur ou mandataire	Au passage de la frontière	A bord du navire au port de déchargement	Sur le quai du port convenu	Après déchargement au lieu de destination convenu	A la livraison au site convenu, tous frais payés

● COUT A LA CHARGE DU VENDEUR ● COUT A LA CHARGE DE L'ACHETEUR

B) LE SYSTEME D'APPROVISIONNEMENT

La DAMAG utilise le même système d'approvisionnement qui date des années 1985. Nous travaillerons sur cette base des données pour mieux comprendre le système.

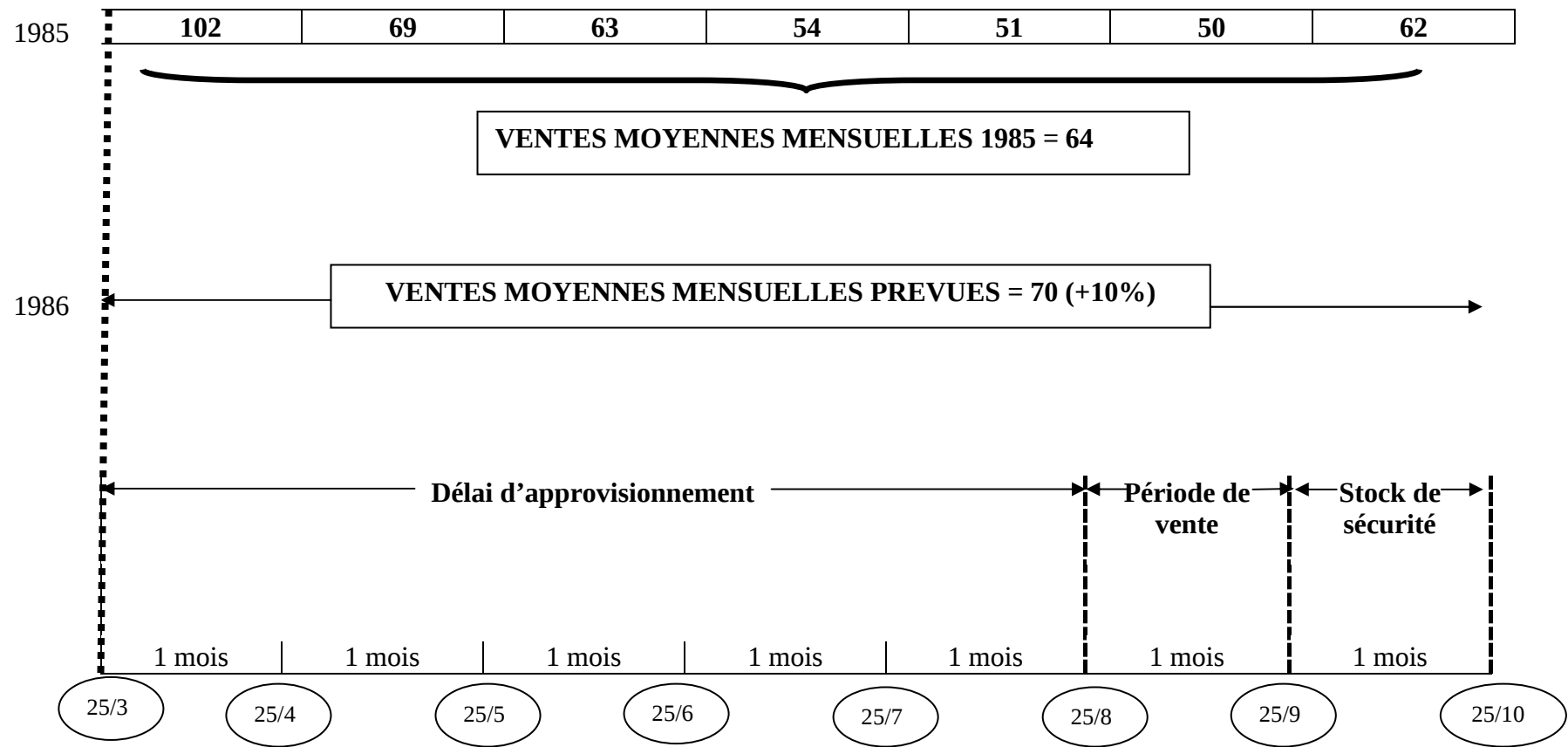


Figure n°4=Schéma d'approvisionnement

Si le **DTA (délai total d'approvisionnement)** est de **5 mois** en moyenne, la **période de vente 1mois** et le **stock de sécurité 1mois**, au total 7 mois. Dans ce cas-ci, il faut estimer la quantité de marchandises nécessaire pour :

- assurer les ventes en attendant la réception de la commande (5 mois de vente)
- assurer également les ventes de la période pour laquelle je commande (1 mois de vente)
- maintenir à son niveau de 1 mois le stock de sécurité

Celui-ci est uniquement destiné à pallier aux aléas :

- de l'approvisionnement (retards de livraison)
- des ventes (ventes exceptionnelles)

Pour cela, il faut donc :

- déterminer la période exacte pour laquelle je vais prévoir les ventes
- me référer aux ventes réalisées pendant la même période de l'année précédente et déterminer les ventes moyennes réalisées
- estimer, en fonction de celles-ci, les ventes moyennes mensuelles que l'on pense réaliser

Il est, d'autre part, nécessaire :

- de connaître avec exactitude les restes à livrer (RAL) ou commandes en cours non reçues
 - ce qui implique la parfaite tenue des cadenciers
- de connaître avec exactitude les stocks détenus
 - ce qui implique qu'ils doivent être parfaitement comptés pour l'entrepôt et les différents magasins

Nous nous basons sur les ventes d'une période de 7mois. La **vente moyenne mensuelle est de 64** c'est-à-dire le total des ventes de la période que l'on divise par 7, le nombre de mois. Il est prévu une augmentation des ventes de 10% pour l'année suivante soit **70**.

COMMENTAIRES DU SCHEMA

Nous sommes le 25/3/85. Nous devons raisonner sur la période de 7 mois à venir soit la période du 25/3/86 au 25/10/86 inclus.

En 1985, pour cette période, nous avons réalisé des ventes moyennes mensuelles de 64 et pour 1986, nous espérons atteindre, pour la même période, des ventes moyennes mensuelles de 70 soit une augmentation de 10%.

Il nous faut donc, pour assurer les ventes de cette période et maintenir notre stock de sécurité :

$70 \times 7 = 490$; ce qui représente notre BESOIN NORMAL

De ce besoin normal nous devons retrancher :

- les stocks détenus
- et les commandes en cours ou RAL

Pour obtenir la **commande théorique**. Cette commande théorique permet, immédiatement, de savoir s'il faut ou non passer une commande

1^{ER} CAS : la commande théorique est négative : il ne faut pas commander

Exemple :

Besoin normal	490	
Stock de sécurité	450	
RAL - commande en cours	300	} TOTAL = 750

Commande théorique :

$490 - 750 = -260$

⇒ NOUS SOMMES SUR-STOCKES DE 260. DONC PAS DE COMMANDE

2^{EME} CAS : la commande théorique est positive

Exemple :

Besoin normal	490	
Stock de sécurité	100	
RAL – commande en cours	300	} TOTAL = 400

Commande théorique :

$490 - 400 = 90$

⇒ COMMANDE THEORIQUE POSITIVE : IL FAUT COMMANDER

Mais, cette commande doit être modifiée en fonction :

- du conditionnement par carton
- éventuellement du minimum imposé par le fournisseur
- des dernières commandes
- du besoin réel pour couvrir la période de vente seule

C) LES ACHATS SUR PLACE

En ce qui concerne les achats sur place (ASP), le nombre d'articles de produits n'est pas important comparé aux produits importés. Pour l'acquisition de ces produits, l'entreprise désireuse de présenter ses produits au magasin, doit d'abord passer par le service commercial présenter le produit et payer une tête de gondole (TG). Le paiement de la tête de gondole est impératif pour le lancement du produit, au cas où c'est un nouveau produit, et quand il y a une promotion.

Éventuellement, les fournisseurs livrent tous les deux jours directement dans les magasins. Pour le magasin de SAHM, les produits doivent d'abord passer par l'entrepôt, au service réception. À ce niveau on procède à la vérification quantitative et qualitative. À la réception, on ouvre une fiche de déballage qui est traitée et suit le circuit de la comptabilité vers la caisse.

Les fournisseurs sont payés par chèque à 30 jours ou 60 jours après la livraison sauf pour les petits fournisseurs, qui sont payés à 2 ou 4 jours après la livraison, c'est le cas pour les fournisseurs de produits frais.

D) ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Dans le domaine de la distribution en générale, la Dakaroise des Grands Magasins compte des concurrents, parmi lesquels nous pouvons citer la chaîne des superettes Pridoux, les boutiques de quartier, les boutiques de stations de service développées par les groupes pétroliers Total, Mobil et Shell.

Néanmoins cette concurrence est à peine ressentie, car la DAMAG commercialise des produits uniques. Parmi les concurrents de CASINO, très peu se soucient des dates de péromption ou de la conservation de leurs marchandises dans les conditions idéales et, proposer des produits sains à la clientèle leur importe peu. La réputation des magasins CASINO est justement bâtie sur cette rigueur qui demeure une règle très stricte. La chaîne sachant que la santé est un trésor à préserver, elle doit faire très attention à la qualité des produits qu'elle commercialise.

S'il est vrai qu'ils n'ont pas tous le même et unique système de commercialisation, ils ont cependant en commun une partie de l'assortiment.

CASINO reste leader sur le marché sénégalais de la distribution sur grande surface, avec un assortiment très varié et large. L'hygiène, le rapport qualité/prix reste son slogan favori. Les magasins sont dotés d'un service après vente et pour d'éventuelles réclamations qui ne manquent pas, il faut nécessairement avoir gardé avec soi son ticket de caisse. Une facture peut être établie sur demande du client, dans le cas où celui-ci voudrait justifier ses achats à un tiers ou alors, s'il désire se les faire rembourser.

Il faut retenir que le groupe CASINO a toujours le monopole.

IV. LA STRATEGIE DU GROUPE CASINO

La stratégie logistique n'est pas un concept à part, elle n'est pas déconnectée de l'entreprise, bien au contraire. La stratégie logistique s'intègre dans la stratégie de l'entreprise. Il ne peut pas y avoir de stratégie logistique s'il n'y a pas de stratégie d'entreprise.

La stratégie logistique de CASINO sera de toute façon l'organisation la mieux adaptée pour pouvoir atteindre ses objectifs commerciaux. Et connaissant cela, quelles sont les modifications que l'on doit apporter à son organisation actuelle pour y arriver. Ceci implique bien «évidemment qu'une organisation logistique n'est pas figée». Elle se doit d'évoluer en même temps qu'évolue l'entreprise. Et c'est ce qui perturbe le plus nos entreprises. Par exemple, dans les entreprises américaines, ils «changent» les méthodes d'organisation tous les ans, mais toujours avec pour objectif de faire mieux par rapport au but qu'ils se sont fixés. Le passage de SCORE à CASINO obéit à cette logique de chaîne d'approvisionnement intégrée où le critère « stock » est centre de la démarche.

En effet, on ne change pas d'un coup de baguette magique les habitudes de travail (qui ont parfois 15 ans ou plus), il faut se fixer un objectif (qui peut évoluer) et des étapes progressives. De plus en plus la maîtrise de la logistique devient un argument commercial. En effet qui dit maîtriser ses flux, dit aussi maîtriser ses délais et avoir un niveau de qualité de service élevé (taux de service) afin de mieux satisfaire les besoins du client.

CASINO a une stratégie qui est de mieux pénétrer le marché africain. CASINO est présent dans certains pays comme le Gabon, le Cameroun, à Madagascar ; il n'est plus présent en Côte d'Ivoire à cause des événements où tous les magasins ont été pillés. Son passage en Afrique peut aussi s'expliquer par la forte mutation des marchés de la distribution en Europe qui, par le jeu des alliances et des concentrations verticales a abouti à une forte situation de concurrence. L'exemple des chaînes comme CARREFOUR ou AUCHAN constituent des cas concrets.

CHAPITRE 3 : NOUVELLE APPROCHE DE LA GESTION DES STOCKS DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Nous partirons des définitions conceptuelles de la notion Supply Chain avant de voir dans quelle mesure cette approche peut s'adapter ou ressembler à la nouvelle politique du groupe CASINO.

I. DEFINITION SUPPLY CHAIN

Depuis le début de l'année 1996, en France, s'est répandue de manière très rigoureuse la notion de Supply Chain management. Pour promouvoir leurs outils de gestion apportant une potentialité forte en matière de gestion coordonnée d'acteurs d'un canal de distribution ou de fonctions d'une même entreprise, ils ont promu l'idée d'une logistique étendue, intégrée, appelée **supply chain**.

Littéralement supply chain signifie chaîne de l'approvisionnement, chaîne du service. C'est l'ensemble du cheminement du flux des produits, du premier fournisseur au client ultime : le consommateur. Mais cette chaîne est très étendue car d'un côté les fournisseurs ont presque toujours des fournisseurs et de l'autre nous pouvons aller aussi loin si nous prenons en compte le flux de recyclage. A l'inverse, il y a des petites chaînes, locales, entre les différents ateliers d'une même usine. Les petites chaînes sont contenues dans les grandes. Le grand intérêt du concept de chaîne logistique est de faire prendre conscience à chaque entité qu'elle s'inscrit dans un flux qui la dépasse. L'environnement de chaque entité est constitué de trois pôles :

- Ses clients,
- Les conditions de ses opérations internes,
- Ses fournisseurs.

La Supply Chain regroupe 4 domaines :

- La gestion des demandes/prévisions, commandes, collecte de données aux points de vente (**POS : point of sale**)
- Le planning de distribution : stocks, entrepôts, transport, expéditions,
- Le planning de production, planning à capacités finies,
- Le planning des fournisseurs, contrats flexibilité/délai, livraison, sous-traitance.

Il s'agit alors de traiter ces éléments non plus individuellement mais conjointement.

II. OBJECTIFS DE LA DEMARCHE

L'objectif est d'apprécier les choses le plus largement possible afin de trouver les solutions les plus optimales du point de vue de l'ensemble de la chaîne logistique : meilleurs coûts, flexibilité, délai, qualité de service.

En effet les meilleures améliorations sont généralement réalisées lorsque l'on prend en compte les possibilités, les problèmes et les connaissances de chacun. Comment augmenter la réactivité vis-à-vis des clients sans pour autant augmenter exagérément le stock, les entrepôts, les coûts de transport ou encore la capacité de production ?

Des entreprises voient la solution dans une meilleure coordination du planning de l'ensemble de la chaîne logistique. On parlera aussi de **Supply Chain scheduling**, simulation de réseau, optimisation de chaîne, synchronisation logistique, planning de distribution.

Les entreprises qui avancent dans ce sens se posent des questions en particulier à propos des responsabilités à attribuer, entre une gestion centralisée et une gestion locale, entre clients et fournisseurs. Dans la méthode «**vendor managed inventory**», la responsabilité de la gestion des stocks du client est confiée au fournisseur.

L'offre des logiciels cherche de plus en plus à offrir une vision partagée des informations pour optimiser le flux des matériaux, mais aussi les ressources (transport, stocks, capacités de production

Cinq éléments importants sont à prendre en compte :

- **Mesure d'interaction des quatre domaines** : L'habitude est gérer ces domaines de manière hiérarchique et fonctionnelle, en partant de la demande, pour aboutir à celle du planning des fournisseurs. Mais cela peut provoquer une sous optimisation, ce qui entraîne, par exemple que le planning de production soit optimisé après que le planning de distribution ait été établi. On délimitera ici en quoi certains de ces domaines doivent être étudiés non plus seulement de manière séquentielle et hiérarchique, mais de manière itérative.

- **Degré de liberté** : possibilité de produire le même article à plusieurs endroits, diversité des entrepôts où on peut livrer un client ou possibilité de produire ou acheter et cohésion. La cohésion est liée à l'enchaînement des sites dans le flux. Si une modification est apportée sur un site, elle devra être répercutée sur les autres. Plus les degrés de liberté sont nombreux, plus la cohésion est forte, plus l'optimisation est difficile.

- **Degré de visibilité requis** : Certains clients imposent une présence locale. Il faut alors voir si cette présence peut être réduite à une interface commerciale ou de distribution. Les «**order taking sites**» qui reçoivent les commandes, communiquent avec les «**order fulfilment sites**», entrepôts ou lieux de production, par le biais de consultations réciproques des systèmes d'information : stock disponible, statut des commandes, connaissance des marchandises expédiées.

▪ **Centralisation ou autonomie locale** : Si les degrés de liberté sont nombreux et la cohésion est forte, une approche centralisée est conseillée, avec d'abord une répartition des besoins dans les usines, plus un planning local détaillé. En revanche, si les clients sont alloués à priori à des sites de production ou des produits à des sites de production, la planification peut être menée localement. S'il y a une forte interaction entre planning de distribution et planning de production, cela joue en faveur de l'autonomie locale.

▪ **L'extension hors frontière de l'entreprise** : Les entreprises communiquent avec un accès direct aux données pour le fournisseur qui peut réagir directement aux variations de la demande et adapter les ressources en conséquence. L'intégration de ses fournisseurs est l'aspect symétrique de la chose.

III. LA SUPPLY CHAIN

L'intégration s'est poursuivie en intégrant encore plus l'amont et l'aval de l'entreprise pour couvrir «l'ensemble des flux physiques (des produits), d'informations et financiers depuis les clients des clients jusqu'aux fournisseurs des fournisseurs», formant ainsi la chaîne logistique globale ou Supply Chain. Elle recouvre un champ d'activités très large allant de la conception (en partie), l'achat (également en partie), l'approvisionnement, la production, la distribution jusqu'au soutien logistique et au recyclage.

A) LE COUT DE LA SUPPLY CHAIN

La gestion de cette chaîne se traduit par un coût non négligeable, d'environ 10% du chiffre d'affaire, variable selon les secteurs et se décomposant comme suit :

- La gestion des stocks **2,9 %**,
- L'administration et Informatique **1,9%**,
- L'entreposage **2,3%**
- Le transport : **3,0%**.

Dans les secteurs à faible marge, ce coût dépasse de loin la marge réalisée par l'entreprise ; aussi y trouve-t-on le plus souvent des organisations logistiques performantes (grande distribution, produits de grande consommation).

B) L'EXTERNALISATION

Une caractéristique importante de ces activités réside dans la part qui est sous-traitée (plus de 50%). La vague de l'externalisation a déferlé sur toutes les fonctions de l'entreprise. Elle repose sur le principe qu'il existe sur le marché des sociétés spécialisées dans un métier, donc plus performantes dans leur domaine que l'entreprise industrielle ou commerciale.

Initié avec le nettoyage, le gardiennage, la restauration, l'imprimerie, le processus s'est étendu au transport, à l'entreposage, à la préparation de commandes, à l'ensemble de la distribution physique, mais aussi à l'informatique et à certaines de ses applications (comptabilité, réception et traitement des commandes).

Certaines entreprises sous-traitent la totalité de leur distribution physique, considérant que leur métier ne consiste pas à investir dans des entrepôts, des engins de manutention ou encore des véhicules mais plutôt dans leur outil de production (cas de la société Mars).

C) LES CONCEPTS DE LA SUPPLY CHAIN

Le concept de base de la Supply Chain repose sur une vision globale et non plus partielle de l'entreprise, afin d'obtenir une optimisation globale de l'ensemble de la chaîne. Initialement, le stock a permis à chaque boucle de la chaîne de fonctionner indépendamment. L'apparition du **Juste-à-Temps** et la réduction des stocks qui en a découlé ont rendu les différents maillons dépendants les uns des autres. Le développement des systèmes d'informations intégrés a permis une connaissance plus fine des mouvements

D) LES COMPOSANTS DE LA SUPPLY CHAIN

Afin de préciser le contenu de cette fonction, nous nous appuyerons sur le **Modèle SCOR**, seule référence actuelle en termes de Supply Chain. En 1996 fut créé le Supply Chain Council (SCC), organisme américain indépendant, à but non lucratif, regroupant plus de 400 membres opérant dans tous les secteurs de l'industrie, du commerce et des services. Sa première action consista à développer un modèle de référence dans le domaine du Supply Chain Management, le **modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference)** qui est en passe de devenir le standard inter industries.

Ce modèle, dont l'originalité repose sur une structuration en processus, se compose de quatre niveaux d'analyse, que nous allons successivement présenter

LA PLANIFICATION

Ce premier niveau définit le périmètre concerné en retenant quatre processus de base (planification, approvisionnements, production et distribution) ainsi que la structure du système global.

- **Planification globale** : sous le vocable planification, le modèle regroupe l'agrégation de la demande, la détermination des besoins matières et des composants, des capacités globales, l'affectation des ressources et le niveau des stocks. Les décisions de « faire ou faire faire », la planification de la capacité à long terme, la gestion des montées en charge, des lancements de nouveaux produits et des fins de vie constitue l'ensemble des problématiques à traiter à ce niveau.
- **Approvisionnements** : ce processus correspond à la planification des commandes, réceptions, contrôles et mises à disposition des matières et composants nécessaires à la fabrication. Il inclut également la certification des fournisseurs ainsi que le suivi de leurs performances en termes de délai et qualité.
- **Production** : la production englobe la réception des matières et composants, la fabrication, le contrôle et l'emballage ainsi que la gestion des sites de production et des équipements (aménagement, entretien, qualité, capacité court terme, ordonnancement).

- **Distribution** : le processus de distribution se compose du traitement des commandes, de la gestion des entrepôts et des manutentions, des transports ainsi que des stocks de produits finis.

Infrastructure : la configuration de l'ensemble de la Supply Chain doit être définie à ce niveau (par exemple : nombre, localisation et spécialisation des entrepôts, compte propre ou sous-traitance).

1. LA CONFIGURATION DE LA SUPPLY CHAIN

Au niveau 2, on détermine, pour chaque grand processus, un mode d'organisation ainsi qu'une structure. Par exemple : production sur stock ou à la commande ou montage à la commande, livraison directe ou via une plate-forme, etc.

2. LES PROCESSUS ELEMENTAIRES

Au niveau 3 sont définies les phases élémentaires constituant les processus précédemment spécifiés (traitement de la commande, organisation de tournées, ordonnancement de la production, etc.), les flux d'entrée et de sortie (commandes, bordereaux de livraison, factures, planning, etc.), les indicateurs de performance et les meilleures pratiques existantes.

3. LA MISE EN PLACE

Ce dernier niveau, propre à chaque entreprise, correspond à la mise en place des meilleures pratiques et définit les procédures pour y parvenir.

4. LES INDICATEURS

Pour le niveau global, le **modèle SCOR** retient principalement les indicateurs suivants : niveau de service, délai de traitement des commandes, temps de réponse de la chaîne logistique, flexibilité de la production, coût global de la chaîne logistique, productivité de la valeur ajoutée, coût des garanties et des retours, besoin en fonds de roulement (en jours), niveau de stock et rotation des actifs. La mesure de ces indicateurs dans l'entreprise puis la comparaison aux meilleures valeurs obtenues par les sociétés les plus performantes constitueront la base du processus d'amélioration à mettre en place.

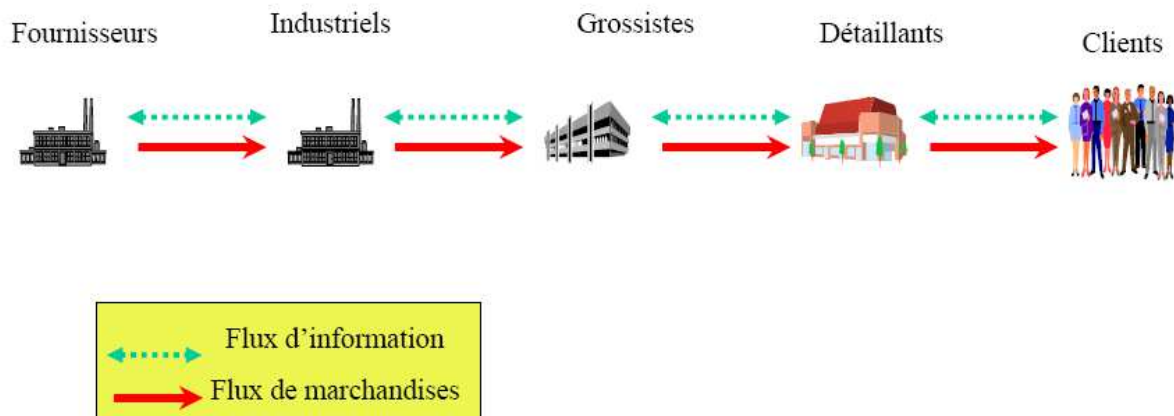


Figure n° 5 = Typologie Supply chain traditionnelle

Si nous percevons la politique logistique de CASINO, dans le sens d'utiliser au maximum le concept de Supply chain pour optimiser son fonctionnement qui est basée sur cette approche, nous allons l'imaginer dans une démarche Supply Chain du futur comme indiquée dans le schéma suivant où le réseau d'approvisionnement sera fortement multidirectionnel et multifonctionnel.

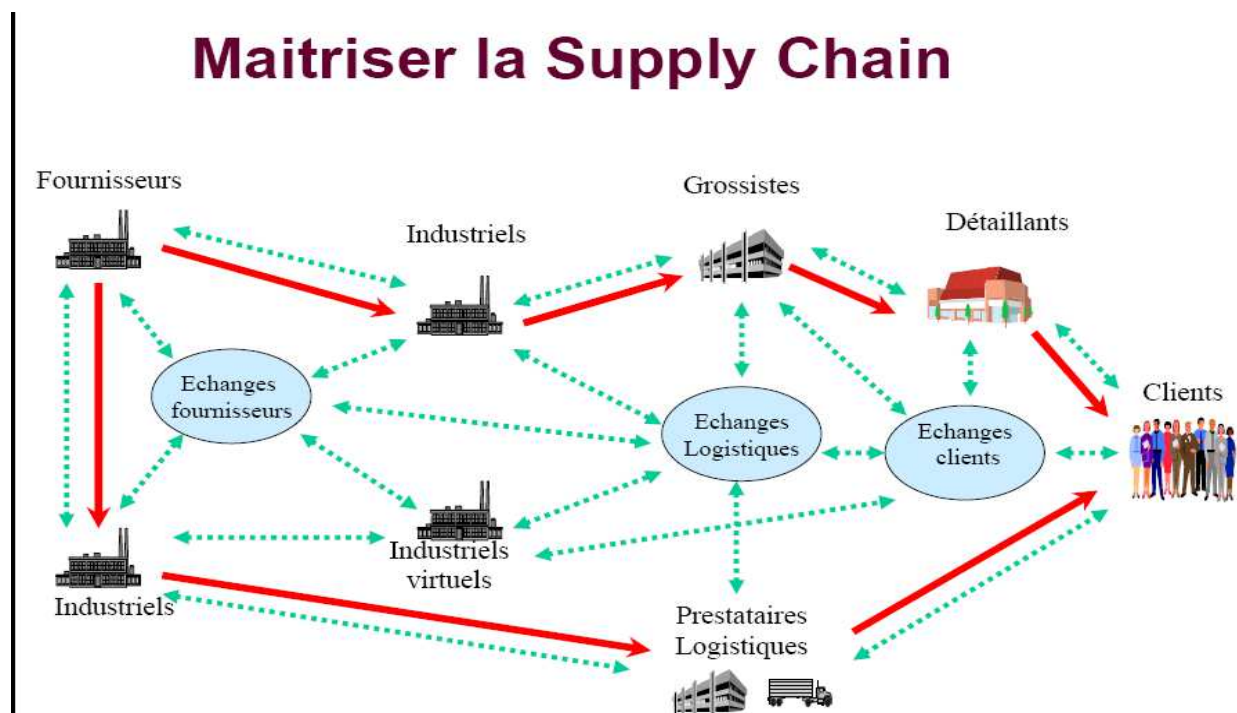


Figure n°6 = Maîtrise de la Supply Chain

IV. CONCEPT DE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

A) DÉFINITION APPROVISIONNEMENT

L'approvisionnement est une technique ou méthode permettant de livrer un bien, ou un besoin à un tiers. On peut considérer que l'approvisionnement est distingué en deux flux distincts : physique et administratif.

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

L'approvisionnement répond à toutes contraintes environnantes. La règle première est de livrer de la marchandise, au bon moment, au bon prix, et au meilleur coût selon le choix du demandeur.

En effet, en ce qui concerne les objectifs, l'entreprise doit obtenir les produits appropriés (satisfaisant aux normes de qualité exigées) d'une source adéquate (fournisseurs fiables) qui rempliront leurs engagements au moment opportun et au bon prix et en quantité suffisante tout en s'assurant qu'elles parviennent à l'endroit désiré au moment voulu et qu'elles s'accompagnent d'une qualité de service satisfaisante avant et après la réalisation de la vente.

Le processus d'approvisionnement peut être défini en huit étapes essentielles qui sont :

- L'émission d'une réquisition d'achat
- la description de la marchandise désirée et quantité demandée
- l'analyse de la réquisition
- la sélection des sources d'approvisionnement
- la préparation et envoi du bon de commande
- le rappel et suivi de la commande
- la réception et inspection de la marchandise
- la vérification et paiement de la facture

1. ÉMISSION D'UNE REQUISITION D'ACHAT

C'est l'étape de la transmission du besoin au service de l'approvisionnement. Cela peut se faire par tout service de l'entreprise ou exclusivement par le service du contrôle des stocks. Cette dernière est pratique et couramment utilisée dans la plupart des entreprises.

2. LA DESCRIPTION DE LA MARCHANDISE DESIREE ET QUANTITE DEMANDEE

On ne peut s'attendre à ce que le service d'approvisionnement effectue un achat sans connaître avec précision les besoins des utilisateurs. Une description exacte des besoins à combler, de l'article ou du produit à commander s'avère par conséquent être essentielle. Une description inexacte des articles ou du produit à commander, entraîne au mieux une perte de temps et au pire des cas des conséquences financières graves.

Comme le service de l'approvisionnement est le dernier lieu où passe la liste des spécifications avant l'envoi aux fournisseurs, c'est à lui qu'il appartient de procéder à la vérification finale. Or cette tâche ne pourra être accomplie convenablement si le service des approvisionnements ne possède aucune connaissance des articles ou du produit. Ainsi s'il s'avère que la demande d'approvisionnement soulève des doutes, le service des achats doit en faire part au requérant, et ne prendre aucune décision unilatérale.

Voici à titre indicatif, le listing des renseignements devant obligatoirement apparaître sur la demande d'achat :

- Le numéro de référence
- Le service utilisateur
- Le compte auquel l'achat doit être imputé
- La description complète des articles et la quantité requise
- La date à laquelle l'on a besoin de ces articles
- Les descriptions particulières de la livraison, le cas échéant
- La signature du requérant autorisée

Le service d'approvisionnement doit savoir avec exactitude celui qui a le pouvoir de présenter une demande d'achat. Il ne devrait en aucun cas accepter une demande provenant d'une personne non autorisée. Cependant il est important de préciser qu'une demande d'achat ne traduit pas nécessairement une commande.

3. L'ANALYSE DE LA REQUISITION

Le secrétariat du service de l'approvisionnement achemine la réquisition de l'acheteur au responsable de cette catégorie de biens ou services, lequel à son tour vérifie certains points avant de passer à la recherche et au choix d'un fournisseur ou tout simplement à l'émission d'un bon de commande.

4. LA SELECTION DES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT

Le choix du fournisseur constitue un élément primordial de la fonction d'achat. Il nécessite le repérage des sources d'approvisionnement qualifiées, puis l'évaluation de la probabilité qu'un accord d'achat qui engendre la livraison ponctuelle d'un ou plusieurs produits, de même que la fourniture des services qui s'y attache.

Les documents de bases à détenir sont :

- La liste des contrats permettant de passer des commandes au moment convenable par l'entreprise qui sollicite les services d'une autre
- Une liste de produits classés selon leur nature
- Un registre des fournisseurs

5. PREPARATION ET ENVOI DU BON DE COMMANDE

En général, pour toute commande on doit rédiger un bon de commande, à moins de s'en remettre à l'accord de vente du fournisseur où a un appel de livraison dans le cadre d'un marché d'approvisionnement. Même les commandes téléphoniques doivent être confirmées par l'envoi d'un bon. Donc une fois le choix arrêté, on expédie au fournisseur un bon de commande qui constitue le contrat écrit entre l'entreprise acheteuse et le fournisseur.

Sur un bon de commande, doit y figurer :

- la date d'émission
- le nom et adresse du fournisseur
- la description et quantité des marchandises commandées
- le reste à vérifier sur bon de commande de DAMAG

6. RAPPEL ET SUIVI DE LA COMMANDE

La responsabilité de l'approvisionnement ne s'arrête pas à l'expédition d'un bon de commande, mais s'étend à l'utilisation du matériel sur les chaînes de production. Entre ces deux étapes, il faut que le responsable de l'achat suive la commande de près et procède à des rappels et des demandes d'information auprès du fournisseur afin de s'assurer que le contenu de la commande sera livré à la date prévue.

7. RECEPTION ET INSPECTION DE LA COMMANDE

À la réception des marchandises, il faut vérifier si la quantité commandée correspond à la quantité reçue ; vérifier aussi l'état apparent de la marchandise. Ensuite, on procède à la signature du bon de livraison c'est ce que l'on appelle l'inspection générale. Après, le déchargement et le stockage des marchandises, on effectue l'inspection technique qui se fait par des spécialistes de l'entreprise, ceci pour vérifier si les produits reçus répondent aux normes de qualité exigées.

Lors de l'inspection des marchandises, on peut noter des dommages ou avaries résultant du transport, du déchargement ou d'une manipulation non autorisée. Dans ces différents cas, on doit rédiger un rapport et en faire parvenir une copie au fournisseur, au transporteur et au service des approvisionnements.

8. VERIFICATION ET PAIEMENT DE LA FACTURE

En général, la facture est reçue avant les marchandises commandées, sauf si la livraison s'effectue localement, auquel cas elles arrivent presque en même temps. On exige normalement une facture en deux exemplaires. De plus, toute facture doit habituellement comporter le numéro du bon de commande, de même que le prix de chaque article y figurant.

Le processus d'approbation des factures varie selon les entreprises. Certaines compagnies délèguent la vérification et l'approbation de leurs factures au service de l'approvisionnement, tandis que d'autres le confient au service de la comptabilité.

Si le rapport d'inspection est favorable à l'acceptation de la marchandise, il est envoyé au service de l'approvisionnement ou au service comptable pour l'autorisation de paiement. Après la vérification simultanée du bon de commande, du rapport d'inspection et de la facture, le service concerné émet un chèque.

B) CONCEPT DE LA GESTION DES STOCKS

Gérer un stock, c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des clients, des utilisateurs des articles stockés. Bien géré, un stock doit satisfaire, dans des conditions économiques, à cette exigence.

Dans la chaîne de distribution, on trouve des stocks à tous les niveaux. Le but est donc de limiter la charge financière à son niveau, tout en satisfaisant son client.

Le coût du stock est la résultante de trois coûts : coût d'achat (de chaque article en stock), d'acquisition (ensemble des coûts administratifs qui découlent de la passation d'une commande) et de possession (coût de l'existence du stock dans l'entreprise, exprimé en pourcentage).

La tenue des stocks est la base de la gestion des stocks. Ce sont les opérations qui consistent à enregistrer tous les mouvements d'entrée et de sortie de marchandises du stock. L'objectif est bien évidemment la correspondance entre le stock physique (en magasin) et le stock théorique (sur le système informatique). L'historique de ces mouvements de stocks nous permet donc de connaître l'historique des ventes (ensemble des sorties), leur fréquence et l'historique des entrées. Cet historique sert donc dans la prévision de consommations ainsi que pour le calcul des paramètres de gestion de stocks. La gestion des stocks a pour objectif de minimiser le nombre de produits en stock donc minimiser les coûts de stockage tout en garantissant la livraison des produits nécessaires (et donc éviter les ruptures).

La gestion de stock doit répondre aux questions : quels sont les produits que je dois avoir en stock ? En quelle quantité ? Quand approvisionner ? Combien approvisionner ? On travaille sur le « stock actif », il s'agit du stock physique total moins le stock de sécurité.

1. UTILITE DU STOCK

EN QUOI UN STOCK EST-IL UTILE ?

Il sert d'abord à parer à la pénurie. C'est dans ce but que le pharaon avait constitué des stocks de blé pendant les années d'abondance pour pallier l'insuffisance des récoltes pendant les années suivantes. C'est aussi dans ce but que les ménagères, à l'approche d'une crise ou d'une menace de guerre, se précipitent chez l'épicier pour acheter de grandes quantités d'huile et de sucre.

Des stocks peuvent aussi être constitués dans un but spéculatif ; on achète à bas prix pour revendre à la hausse. C'est ce que font les spéculateurs à la bourse. Dans le même esprit, des organismes nationaux ou même internationaux font des stocks pour maintenir le prix de certains produits à un niveau à peu près constant.

Un stock permet aussi d'assurer une consommation régulière d'un produit bien que sa production soit irrégulière. C'est le cas du vin, le stock de vin constitué après les vendanges est consommé tout au long de l'année.

Faute de pouvoir transporter pratiquement certains produits en petites quantités, on est conduit à faire effectuer des livraisons par wagons complets, par pleins camions, par bateaux entiers ce qui entraîne la constitution d'un stock. On en déduit que, lorsque le produit en question est un fluide livrable sans interruption par canalisation, il n'y a pas lieu de constituer un stock ; c'est ce qui se passe pratiquement pour le gaz naturel (mis à part les points de stockage au stade de la production).

L'existence d'un stock se justifie aussi par le souci légitime de parer aux aléas de consommation même si celle-ci reste à peu près constante. Le stock sert également à se prémunir contre les aléas de livraison, on constitue donc un stock qui permet de fonctionner quelques jours, au ralenti si nécessaire, pour parer à ces aléas.

On stocke si la production devient supérieure à la consommation (c'est ce qui s'est passé lors de la crise de 1929 aux USA).

Lorsqu'un produit n'est pas disponible immédiatement, le stock permet d'en disposer dès que le besoin s'en fait sentir et d'éviter ainsi l'attente parfois longue de la livraison (c'est, à la limite, le cas des stocks de guerre).

Enfin, l'existence d'un stock évite le dérangement dû à des achats ou des livraisons trop fréquentes ;

Voici donc en quoi un stock est utile ; nous remarquons que, quel que soit le but recherché, il existe une différence entre le rythme des livraisons et celui des utilisations. En résumé, le stock sert de régulateur entre des livraisons et des utilisations qui se font suivant des rythmes différents. Mais tout stock dépassant le strict nécessaire pour jouer ce rôle de régulateur serait inutile, et même source de frais dépensés en pure perte.

Le stock permet de combler des écarts de rythme entre :

- le marché et la fabrication du produit,
- une étape de la production et une autre
- la production et les fournisseurs,
- la taille d'un lot de production et la taille d'un lot de transport

En général, il y a stock quand il y a un déséquilibre entre la **loi d'entrée** et la **loi de sortie**

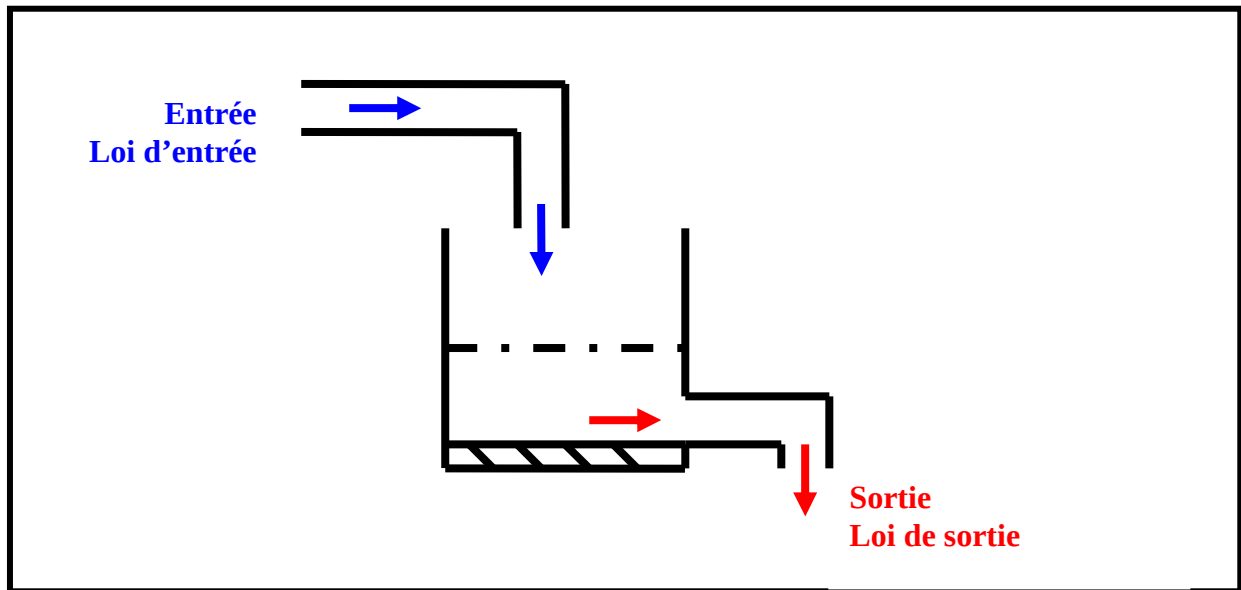


Figure n°7 : Équilibre du stock

2. INCONVENIENTS DU STOCK

Après avoir examiné en quoi un stock est utile, il faut étudier quels en sont les inconvénients.

Le premier tient au caractère périssable de certains produits ; il ne viendrait à l'idée d'aucun boulanger de constituer un stock de pain. Mais de nombreux produits ne se conservent pas ou peu ou mal. Le ciment s'évente au bout de quelques jours ; les articles de caoutchouc ne se conservent pendant quelques mois qu'à la condition d'être maintenus à température constante et à l'abri de l'humidité.

Un deuxième inconvénient tient à la présence d'invendus, qui ont immobilisé une part plus ou moins grande de la trésorerie, sans aucun profit. La vente « au rabais » de ces articles ne permet guère que la récupération d'une partie de la trésorerie, et, de toute façon, elle se traduit par une perte enregistrée en comptabilité. Ce pendant, elle est la meilleure solution ; et conserver en stock les invendus ne ferait que continuer à geler de la trésorerie et fausserait le bilan. Enfin, ils encombre les magasins qui en font l'inventaire ; en un mot, ils pèsent sur les stocks.

La rupture est, dans cette énumération, le troisième inconvénient des stocks. Pour un commerçant, la rupture entraîne un manque à la vente ; si elle se produit souvent, elle lui fera perdre sa clientèle. Dans une usine, c'est toute la fabrication qui risque de se trouver arrêtée.

Cependant, un stock doit être gardé (protection contre le vol), protégé des intempéries, de l'incendie...

Voici donc les inconvénients que présentent les stocks ; et comparés à leur utilité, nous nous rendons compte que, malgré les inconvénients, un stock est utile et rend service.

3. CLASSEMENT DES STOCKS

3.1) CLASSEMENT PAR NATURE :

- **stock global** : c'est le stock des produits en magasin ajouté du stock prêté et du stock consigné
- **stock de sécurité ou de protection** : le stock de sécurité prend en compte les imprévus qui peuvent subvenir, parfois il est égal au stock qui est destiné à pallier les augmentations par rapport à la moyenne prévue ainsi que les retards de livraison imputables aux fournisseurs.
- **stock minimum** : c'est le stock nécessaire pour assurer le fonctionnement normal de l'entreprise.
- **stock moyen** : c'est la moyenne de la consommation annuelle ou la moyenne des sommes entre 2 périodes.
- **stock outil** : dans une entreprise on constate qu'il existe un niveau minimum de stock global en dessous duquel l'entreprise ne pourrait fonctionner normalement. Ce stock minimum global est désigné sous le nom de stock outil, il s'agit financièrement d'une véritable immobilisation.
- **stock flottant** : c'est l'excédent du stock moyen par rapport au stock outil. La détermination du stock flottant quand elle est faite, il faut la rattacher à l'actif circulant du bilan. Quant à la détermination du stock outil elle est toujours difficile et le plus souvent empirique, si elle est faite il faut la rattacher à l'actif immobilisé.
- **stock de roulement** : c'est la consommation réelle entre 2 entrées.
- **stock d'alerte** : c'est le niveau de stock qui déclenche la commande. Généralement, c'est le stock de sécurité + la consommation de la période.

3.2) CLASSEMENT PAR DESTINATION OU ELEMENTS CONSTITUTIFS D'UN STOCK

Cas d'une société transformatrice :

- matières premières
- produits semi-finis, produits finis
- consommables
- emballages
- pièces de rechange
- Etc....

3.3) CLASSEMENT PAR VALEUR

a. PAR VALEUR D'IMMOBILISATION

- quand le prix unitaire est cher et qu'il est consommé en grande quantité donc la valeur d'immobilisation est chère également (loi de Pareto 20%-80%)

$$PU \nearrow \times Q \nearrow = VI \nearrow$$

- quand le prix unitaire et la quantité sont faibles donc la valeur immobilisée est faible également

$$PU \searrow \times Q \searrow = VI \searrow$$

b. PAR VALEUR DE CONSOMMATION

- quand le prix unitaire est cher, la quantité en stock est forte donc la valeur de consommation est forte

$$PU \nearrow \times Q \nearrow = VC \nearrow$$

- quand le prix unitaire est faible et que la quantité en stock est forte donc la valeur de consommation est forte

$$PU \searrow \times Q \nearrow = VC \nearrow \text{ mais } VI \searrow$$

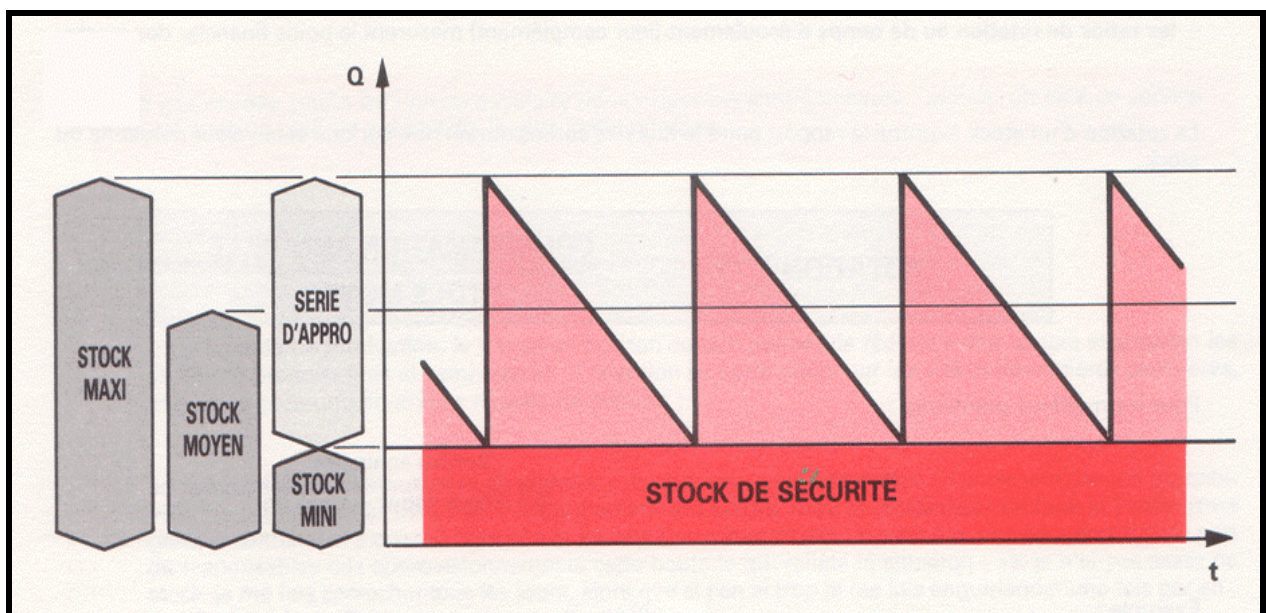


Figure n°8=Les niveaux des stocks

4. LE COUT DES STOCKS

Les stocks sont là pour assurer la disponibilité des produits que l'on veut vendre et permettre un bon service au client malgré des temps de production interne longs ou peu fiables. Ces stocks sont multiples ; ils sont constitués par l'ensemble des marchandises, des matières ou fournitures, des déchets, des produits finis, des produits en cours et des emballages commerciaux.

Toutefois, ces stocks présentent de graves inconvénients : ils sont à l'origine de coûts importants, et, de plus, ont des effets secondaires ennuyeux : ils rendent plus compliqués la gestion, moins directe la détection des problèmes de qualité...

On sous estime souvent le véritable coût des stocks. En effet, il y a le coût des surfaces, des bâtiments utilisés pour le stockage, l'entretien de ces bâtiments, la main d'œuvre de manutention des stocks, les impôts, les risques de détérioration pendant le stockage...

La mission du logisticien étant d'organiser une gestion des flux qui minimise les coûts tout en maximisant le service apporté à l'usager, il est indispensable de connaître le coût de revient de la gestion des stocks. (Ou coûts annuels de stockage).

Il y a tout d'abord : les coûts de détention des stocks qui comprennent :

– Les frais de gestion des stocks :

- **coûts directs** : les immobilisations des locaux donnent lieu à des loyers ainsi qu'à des frais d'entretien ; le fonctionnement de l'entrepôt nécessite des services extérieurs (chauffage, éclairage, assurances, taxes...), des salaires et charges du personnel employé à la tenue des stocks, les coûts générés par la casse, les dégradations dues à l'usure du temps et aux conditions de stockage (humidité de l'entrepôt)
- **coûts indirects** : liés à l'intervention du service informatique pour les logiciels de gestion des stocks, du service comptable pour la tenue des comptes, du service du personnel pour le suivi des carrières des salariés des entrepôts.

– Les coûts de financement des investissements en stocks :

En effet, garder du stock immobilise des capitaux qui pourraient être utilisés plus judicieusement. Cependant, l'estimation du coût de l'immobilisation des stocks relève d'une appréciation qui se fera au cas par cas.

Il existe également les coûts de rupture. C'est l'ensemble des conséquences dues à l'absence du produit au moment voulu. Ils peuvent être chiffrés par :

- le manque à gagner engendré par la perte de chiffre d'affaires,
- les pénalités de retard payées au client,
- le surcoût de l'approvisionnement d'urgence,
- le coût de la désorganisation voire de l'arrêt des chaînes de fabrication.

Il est important de minimiser les stocks tout en évitant les ruptures. Pour éviter une rupture de stock, qui serait dommageable au fonctionnement des chaînes de fabrication et à la livraison des clients, il faut prévoir un stock minimum c'est à dire la quantité de matières nécessaires pour ne pas connaître de rupture pendant la durée du réapprovisionnement.

Ce stock minimum se calcule de la manière suivante :

Stock minimum = consommation journalière du produit x (délai de livraison + délai de passation d'une commande)

Mais il faut également prévoir que des incidents peuvent survenir dans la gestion des réapprovisionnements (le fournisseur a du retard, intempéries bloquant les camions...) C'est pourquoi un stock de sécurité sera donc constitué pour pouvoir parer aux aléas. Celui-ci est évalué par une analyse du passé et une estimation de la probabilité de survenance d'événements.

Un des indicateurs de performance sera donc le calcul du nombre de rupture de stocks. Une augmentation de ce nombre peut être significative d'un niveau de stock trop bas ou d'une précision insuffisante des prévisions. Une diminution peut être due à un accroissement du stock, à une meilleure surveillance, à une amélioration de la qualité des prévisions.

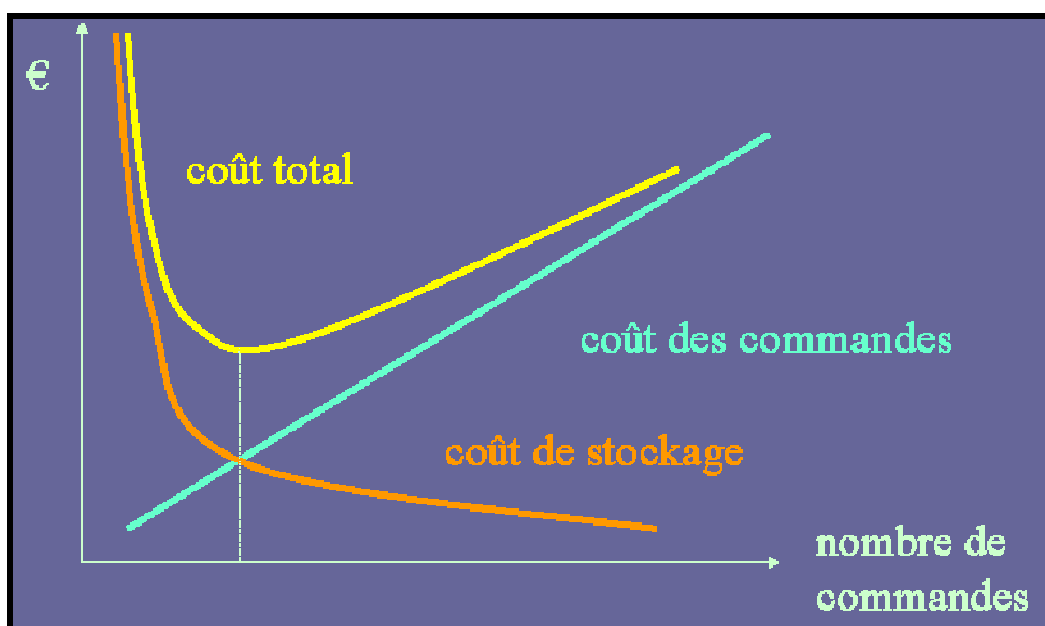


Figure n°9= Coûts des stocks

5. L'INVENTAIRE

L'inventaire peut être défini comme un état, une description ou une estimation des biens appartenant à une entreprise donnée. Autrement dit, c'est un état détaillé et estimatif des biens. L'inventaire permet de constater les sorties par rapport aux entrées, aussi de constater les profits en estimant les pertes éventuelles

On distingue deux types d'inventaires qui sont, l'inventaire comptable et l'inventaire extra comptable. La DAMAG utilise l'inventaire extra comptable qui est la méthode par comptage et est effectué au moins une fois par exercice. Son exécution est une obligation légale. Cependant même en l'absence de cette obligation qui vise à obtenir des bilans sincères et véritable aux yeux des tiers, il demeure indispensable.

En principe, les existants doivent être comptés à la clôture de l'exercice. Toutefois, les entreprises qui tiennent un inventaire permanent ont la faculté de répartir le comptage des divers articles tout le long de l'exercice. Le comptage à une même date de tous les articles stockés, oblige à la DAMAG de fermer les magasins pendant toute la durée de l'opération. Il prend en général toute une journée, et, pour faciliter le travail, il se fait tous les trois mois sauf pour les vivres frais qui se fait chaque mois.

CASINO travaille sur la base de l'entrepôt informatisé et toutes les marchandises qui sont livrées détiennent une fiche de stock. De plus, il est recommandé de bien gérer les stocks pour éviter les ruptures de stocks.

Pendant l'inventaire, il faut coller sur chaque article une étiquette avec le nombre qu'on a compté pour faciliter la tâche. On utilise le TEXON pour le comptage physique dans l'entrepôt et les réserves ; le résultat obtenu sera entré dans l'ordinateur et c'est ce qui constitue le stock physique, le stock théorique étant les entrées qu'on a dans l'ordinateur. Il faut s'assurer qu'aucun produit n'entre ou ne sort de l'entrepôt ou des réserves pour déterminer le niveau des stocks et surtout ne pas faire d'erreur. Il faut faire le comptage produit par produit, allée par allée, il est effectué par le personnel parce qu'il est plus expérimenté et maîtrise mieux l'opération.

Remarque : il est important de ne pas regrouper certains produits par exemple : la tomate de marque VEZU et la tomate Dieg Bou Diar

Un deuxième comptage sera effectué, non pas par le personnel mais par les responsables pour vérifier si les données enregistrées sont exactes.

Après l'inventaire, lorsque le stock théorique est supérieur au stock physique on est dans le cas d'une **démarque inconnue** ; et lorsque le stock théorique est inférieur au stock physique c'est le cas de la **sur-marque**. La démarque et la sur-marque sont des termes courants de la grande distribution qui signifient mauvaise gestion ou mauvais suivi administratif ou le vol.

La notion de chaîne d'approvisionnement peut aider une entreprise à améliorer sa productivité, en optimisant sa chaîne d'approvisionnement qui est considérée comme un enchaînement de satisfaction de la demande.

V. OPTIMISATION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

L'un des facteurs majeurs d'optimisation et de mutation de l'organisation logistique des entreprises commerciales est l'utilisation croissante des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) qui conduit au développement de nouvelles organisations logistiques et modifie en profondeur l'organisation des entreprises (achats, production, stockage, distribution). Cette évolution s'inscrit dans un mouvement de fond lié à des causes multiples telles que l'évolution des produits fabriqués, la tendance des entreprises à externaliser les activités qui n'appartiennent pas à leur « cœur de métier » et les exigences croissantes des consommateurs en matière de délais et de qualité de service. Tous les secteurs sont concernés par ces évolutions, à des degrés divers.

La logistique est maintenant au cœur des priorités de l'entreprise parce qu'elle contribue fortement à la performance de celle-ci.

Les performances logistiques se mesurent au niveau opérationnel, par le degré d'efficience atteint, c'est à dire, par le rapport entre, d'un côté les résultats obtenus (qualité de service) et de l'autre les ressources consommées à cette intention (coûts de circulation). L'objectif est de minimiser le coût logistique total de l'ensemble des activités logistiques pour un niveau de service choisi.

L'optimisation demande au préalable la connaissance et la maîtrise du processus logistique choisi.

Savoir mesurer les enjeux tant en terme d'organisation que de coûts et définir les actions prioritaires. On peut également avoir besoin de différencier les processus par canal de distribution ou seulement pour quelques clients choisis ou bien pour une zone géographique spécifique.

Les processus logistiques de base

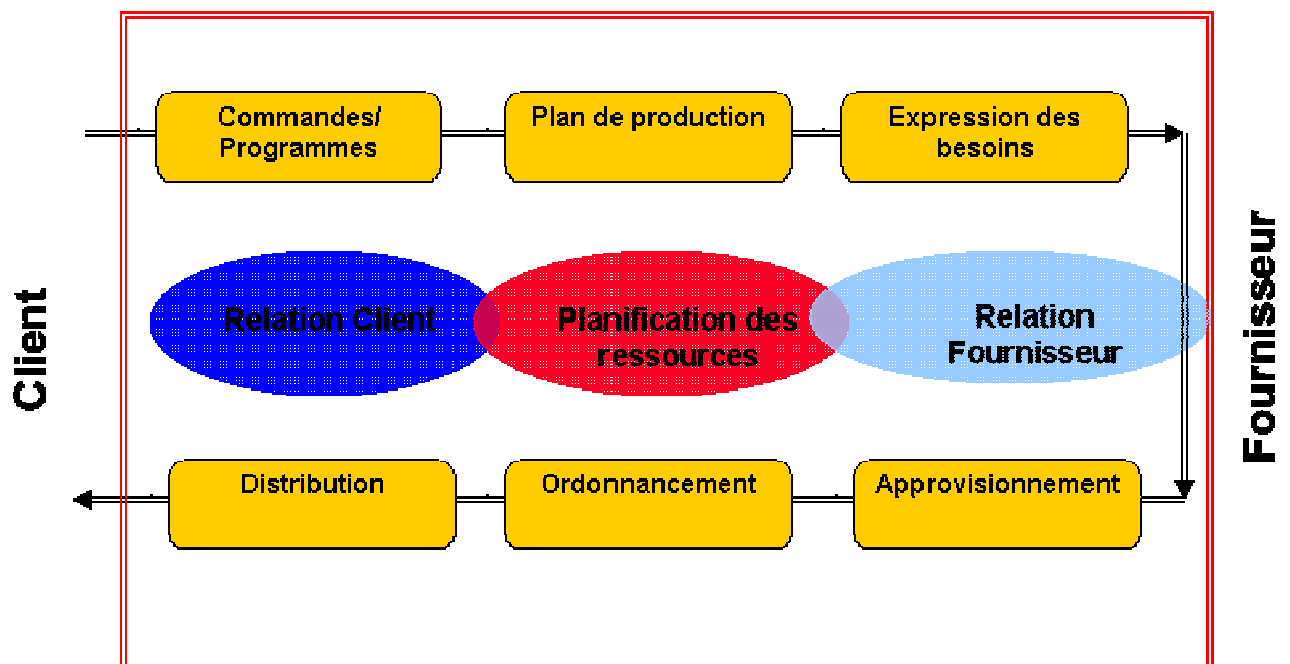


Figure n°10=Les processus logistiques de base

Les enjeux des optimisations souhaitées peuvent être relativement différents :

- Optimiser les coûts logistiques au global (sans pour autant dégrader les délais),
- Optimiser la configuration logistique (pour gagner sur les coûts de transports et de stockage)
- Optimiser les coûts de distribution (des usines vers entrepôts, des usines vers clients des entrepôts vers clients)
- Optimiser les processus et organisations qui contribuent à livrer les produits à la date promise
- Optimiser les délais de fabrication et de distribution des produits
- Optimiser le coût, le délai, la qualité
- Optimiser les niveaux de stocks

A) LES DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE

1. LE TAUX DE SERVICE

Le contrat avec le client est une promesse qu'il est vital d'honorer convenablement pour l'image de l'entreprise fournisseur. Il est impératif de livrer le client dans les conditions prévues en fonction de la demande.

Le premier indicateur logistique est donc le taux de service. Il est l'objectif principal de toute entreprise soucieuse du respect de ses engagements envers ses clients. Le taux de service mesure la proportion des produits livrés à temps par rapport à tous ceux que les clients ont demandé à une date donnée (ou le nombre de commandes qui ont été honorées en quantité, qualité et délai par rapport au nombre total de commandes reçues).

Le calcul de base de cet indicateur est donc :

Taux de service = T= Quantité totale de produits livrés à temps / Quantité commandée (en %)

L'indicateur de niveau de service reste cependant et avant tout un outil de gestion qui doit permettre à une entreprise de se positionner par rapport à la concurrence, par rapport aux exigences de la clientèle et enfin par rapport à elle même (le niveau de service a t'il évolué positivement ou négativement depuis plusieurs mois ?)

Cet indicateur peut se décliner tout au long de la chaîne logistique, chacun ayant des fournisseurs et des clients avec qui les relations de livraison peuvent se mesurer par des taux de service. Une fois que l'on a « construit » cet indicateur et que l'on peut le suivre régulièrement, on peut se fixer des objectifs d'amélioration, mais aussi analyser les mauvais résultats, en rechercher les causes et faire en sorte que cela ne se reproduise plus.

Cet indicateur peut donc être utilisé tout le long de la chaîne logistique pour le suivi :

- des commandes que l'on expédie aux clients extérieurs,
- des commandes internes à l'entreprise,
- des commandes reçues en provenance des fournisseurs.

Pour augmenter l'efficacité du service clientèle, une méthode peut être utilisée : c'est la méthode ABC.

La logique de cette approche tient dans le fait que certains clients et certains produits sont plus rentables que d'autres. Par conséquent, l'entreprise doit maintenir les plus hauts niveaux de service clientèle pour les combinaisons les plus rentables de produits et/ou clients.

De même, pour évaluer le niveau de service que fournit une entreprise et déterminer des repères, il est intéressant de réaliser un audit du service clientèle (interne et externe)

2. LES DELAIS

Le délai est une notion indispensable à maîtriser. En effet, non seulement les clients attendent un produit de qualité à un coût intéressant mais ils attendent aussi un délai.

Suivant les produits, les secteurs, les pays, cette dimension du délai peut prendre une part prépondérante dans le choix qu'un client fait de son fournisseur. Il existe le temps de réactivité, qui correspond au délai entre la demande de livraison et la livraison réelle.

Le temps d'écoulement quant à lui représente le temps de traversée des produits du point d'entrée au point de sortie d'un site. Il est nécessaire de définir et de mesurer ces temps.

Remarque : il existe des délais fixes standard convenus à l'avance entre le client et le fournisseur. Il existe des délais variables négociés entre client et fournisseur, et il existe des délais évolutifs ; le délai est soumis à des variations significatives entre l'instant de la prise de commande et celui de la livraison, il y a alors contact entre le fournisseur et le client, le premier informant le second du nouveau délai en négociant éventuellement un nouvel accord.

CHAPITRE 4 : STRATEGIE DE MISE EN PLACE D'UNE ALTERNATIVE DE GESTION DE STOCK OPTIMISEE

Le stock, c'est un ensemble de marchandises temporairement inutilisées, donc de l'argent et de l'espace perdus. Comment diminuer ce stock, augmenter les ventes, sans pour autant risquer les ruptures d'approvisionnement ?

Parmi plusieurs alternatives mises en place récemment par les industriels et la Grande Distribution, voici les 3 plus fréquentes :

- le flux tendu,
- le stock déporté,
- la GPA multipick qui est particulièrement traitée ici.

A) FLUX TENDU

A l'instar de ce qui s'opère dans les produits frais où les dates limites de consommation ne permettent pas de stocker à l'avance, il s'agit pour les industriels de livrer sur une plate-forme les quantités exactes de marchandises commandées par les points de ventes.

Aucun stock de sécurité n'est maintenu sur l'entrepôt distributeur. Les fournisseurs doivent faire preuve d'une très grande réactivité et d'une qualité de livraison irréprochable pour éviter les ruptures en linéaires, au risque de perdre des parts de marché.

Une telle organisation, si elle présente l'avantage d'éradiquer les stocks dans les entrepôts clients, induit des coûts logistiques supplémentaires chez les industriels.

Ainsi, le choix des références susceptibles d'être pilotées en flux tendus fait l'objet de la plus grande attention. Les types d'approvisionnement se démultiplient :

- les produits livrés sur stock,
- ceux, moins stratégiques dans l'assortiment, gérés en flux tendus.

Aujourd'hui, la majorité des fabricants ayant accepté ce mode de livraison commercialisent peu de références, ils sont souvent de petite taille.

B) STOCK DEPORTE, OU STOCK AVANCE

Il s'agit cette fois non pas de supprimer physiquement les réserves des entrepôts, mais d'en réduire uniquement le poids financier. N'est-ce pas d'ailleurs le but recherché, quelle que soit la méthode utilisée ?

Les industriels sont invités à décaler la facturation pour l'émettre au moment de la livraison des magasins par la logistique centralisée. Par conséquent, les produits disponibles dans les entrepôts d'une enseigne, bien que totalement réservés pour celle-ci, appartiennent toujours au fournisseur. De ce fait, il finance le stock sur l'ensemble de la chaîne.

Cette perspective semble peu attractive et plutôt contraignante pour ceux qui disposent d'une logistique efficace. D'autres refusent tout simplement de supporter une charge financière additionnelle, à moins de pouvoir re-négocier les délais de règlement pour que l'équilibre se rétablisse. Elle attirera cependant certains fabricants de marques de distributeurs qui souhaiteraient bénéficier des structures logistiques de leurs clients proposées à des tarifs préférentiels.

Ce mode d'organisation implique enfin que les industriels gèrent le réapprovisionnement des stocks leur appartenant, comme cela est fait en GPA, pour éviter les ruptures et ne pas dépasser les capacités des entrepôts.

C) GPA (GESTION PARTAGEE DES APPROVISIONNEMENTS)

La GPA est un système utilisé principalement dans les hypermarchés, où certaines grandes marques (Coca-Cola, Danone...), assurent elles-mêmes le réapprovisionnement de leurs produits.

Le fournisseur ne se borne plus à simplement exécuter les ordres du client, mais devient co-responsable de l'approvisionnement. Il peut lui-même prévoir les besoins et adapter la production et la logistique requise.

Les avantages résident dans la diminution des stocks, la maîtrise des ruptures et la modération des coûts.

1. GPA MULTIPICK

Le principe de la GPA multipick consiste à confier à un groupe de fournisseurs la gestion du réapprovisionnement à la place des entrepôts centraux des distributeurs.

Totalement basée sur une approche dite *collaborative*, cette organisation, si elle semble a priori plus difficile à mettre en place, présente certainement la meilleure alternative pour le maintien de l'équilibre entre niveau de stock bas et taux de service maximum.

L'objectif est de constituer un flux de transport commun : les commandes sont calculées dans un même système et voyagent ensemble. Le pôle de chargement géographique ainsi constitué autorise la mise en place d'une navette entre les partenaires industriels et leurs clients.

L'augmentation des fréquences de livraison individuelles induit la diminution systématique des stocks dans les entrepôts destinataires et permet d'atteindre les meilleurs taux de service. Plus de gestion de reliquats ou de produits en ruptures qui attendent un prochain départ dans dix jours. D'autre part, en maîtrisant le levier de massification des volumes transportés, gérés à leur initiative, les industriels bénéficient ensemble de meilleurs tarifs de transport.

Si la GPA multipick constitue le meilleur compromis à proposer face à la pression croissante des distributeurs sur la réduction de leurs stocks, elle s'appuie néanmoins sur certaines conditions favorables à sa réalisation. Ainsi, le fait d'être situé à proximité géographique de ses partenaires, constitue un facteur déterminant.

D'autre part, au regard des premiers pilotes opérationnels depuis presque deux ans, nous observons que la pérennité d'un groupe G.P.A. Multipick tient dans l'équilibre des intérêts individuels :

- une réduction mesurable des stocks pour le client,
- des gains équivalents sur les taux de service,
- des améliorations des conditions de transport pour les fabricants.

Ceci induit une certaine homogénéité des partenaires : un *gros faiseur* ne verra aucun intérêt à embarquer un petit qui bénéficierait des conditions de transport liées au volume sans contribuer efficacement à sa réalisation.

2. A QUI S'ADRESSE LA GPA MULTIPICK

Contrairement au flux tendu et au stock déporté, la GPA multipick peut correspondre à l'ensemble des catégories d'industriels :

- le flux tendu se développe essentiellement pour les petits volumes,
- le stock déporté attire les fabricants de MDD (Marque De Distributeur) en priorité,
- les grandes entreprises voient dans le multipick une continuité logique au principe de GPA qu'elles pratiquent déjà.

La majorité des pilotes recensés concerne d'ailleurs des sociétés qui proposent ce service depuis plusieurs années. Les PME, quant à elles, trouvent ainsi l'opportunité d'entrer enfin dans une démarche *collaborative* avec leurs clients pour créer une relation qui dépasse la seule négociation de référencement et de tarifs.

Du côté des distributeurs, avec un impact minime en termes de mise en place (pour ceux qui pratiquent déjà la GPA), les résultats sont immédiats et probants.

3. PREVISION ET ANTICIPATION

La définition de ces nouveaux modes d'approvisionnement pour satisfaire la demande de tension des stocks nous permet d'identifier que l'un des facteurs clés de succès repose sur l'anticipation des flux pour accroître la réactivité des industriels.

Ainsi, en complément de cette réorganisation des flux logistiques, la quasi-totalité des enseignes de distribution travaille à la mise en place d'outils pour diffuser leurs données telles que les prévisions des ventes ou les consommations réelles des produits.

Si cette initiative annonce une volonté accrue d'intégration des chaînes d'approvisionnement, encore faudra-t-il que les données soient fiables et les formats utilisés exploitables par les systèmes des fabricants. Ils devront aussi évoluer pour exploiter ces nouvelles informations et constituer une véritable aide supplémentaire à la décision.

CHAPITRE 5 : SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS

Pour évaluer le niveau de performances logistiques d'une entreprise, plusieurs composantes basiques doivent être sondées :

- l'établissement de liens solides avec les clients fondés sur la compréhension des besoins mutuels (nécessité de l'audit du service clientèle)
- la mise en œuvre d'un puissant partenariat fournisseur
- l'existence d'une planification logistique à long terme
- la mise en place de programmes d'amélioration continue de la qualité
- l'implication et la mobilisation du personnel dans ces processus
- l'utilisation de systèmes d'information comme aide à la coordination intra et inter organisationnelle
- le recours actif à des indicateurs de performance au niveau des coûts et de la qualité de service.

Les entreprises leaders sur le plan logistique apparaissent plus réactives et en meilleure posture sur le marché pour deux raisons principales :

- elles utilisent plus largement les techniques avancées de contrôle de gestion logistique (exemple la méthode ABC : classification des stocks en catégories A, B, C...on trie les stocks par niveau de chiffre d'affaires, ou les produits qui ont des stocks dominants et présentent les plus lourdes immobilisations. Il faut vérifier la différence entre les articles pour déterminer ceux qui doivent être revus en continu, car, leur niveau de stock représente un gros pourcentage des ventes. C'est aussi dire que 20% des articles stockés représentent 80% de la valeur monétaire de ce même stock). De ce fait, elles connaissent la réalité de leurs coûts logistiques et sont capables de cibler leurs efforts et leurs plans de progrès
- bien plus que les autres, elles acceptent la remise en cause permanente de leur organisation. Que ce soit en remettant tout à plat périodiquement ou en observant finement les pratiques et les performances de la concurrence ou des secteurs d'activités voisins (ce qui s'appelle faire du benchmarking).

Il faudra aussi créer un service approvisionnement qui pourra être en collaboration avec le service commercial et celui-ci se chargera des approvisionnements de l'entreprise pour un meilleur rendement.

Par rapport à la clientèle, l'entreprise devrait penser à offrir aux clients beaucoup plus d'avantages vis-à-vis des nombreux achats qu'ils effectuent. Ceci dans le but de montrer qu'ils sont la raison d'être de la société. Par exemple l'application des privilèges pour les meilleurs clients comme : offrir des bons d'achat lorsqu'ils atteignent un certain seuil de consommation par mois ; faire des remises de 5 à 10% sur une période bien définie et en fonction des produits achetés. Où encore la mise en place de cartes de fidélités comme le font les magasins dans les pays européens.

C'est toujours dans l'optique de développer l'entreprise.

CONCLUSION

La logistique est une notion encore peu connue par nos entreprises africaines, elle doit être analysée avec beaucoup d'attention. Elle est d'une énorme utilité pour toute entreprise et sa maîtrise est source d'efficacité, de compétitivité et de rentabilité.

Dans le cadre spécifique de notre étude, la gestion des approvisionnements demeure un élément non négligeable pour DAMAG CASINO. Étant lié à son activité, le système d'approvisionnement mis en place est efficace d'où une minimisation des ses coûts qui représente environ 50% du chiffre d'affaires de la structure. Ce pourcentage montre que la maîtrise de la gestion des stocks est importante car elle influe beaucoup sur les approvisionnements.

Cependant, les résultats obtenus grâce à une bonne gestion économique des stocks ne seront pleinement rentabilisés que si tout le contexte est lui-même l'objet de soins attentifs : la programmation des approvisionnements, l'ordonnancement des tâches. Mais ce n'est pas là une raison qui justifie des hésitations dans l'utilisation d'une technique de gestion économique des stocks. Au contraire, les progrès qui seront réalisés par la fonction approvisionnements dans l'entreprise, serviront d'aiguillon pour d'autres fonctions qui auraient des difficultés à s'adapter au rythme de la vie économique moderne.

Ce qu'il faut retenir c'est qu'une petite dépense pour améliorer les approvisionnements a une rentabilité supérieure à 1.

Une entreprise telle que DAMAG CASINO a en générale un montant des achats annuels qui atteignent environ 50% du chiffre d'affaires. Un investissement dans les stocks peut atteindre environ 20% du chiffre d'affaires et une diminution du niveau des stocks entraîne une diminution des charges financières, libère une trésorerie pouvant aller jusqu'à près de 10% du chiffres d'affaires, donc l'économie réalisée qui découle de bons approvisionnements est très appréciable.

En effet, pour économiser, il faut également affecter un personnel qualifié aux approvisionnements comme l'a fait DAMAG CASINO.

Et, il est vrai qu'une entreprise qui a du mal à réduire au minimum son coût d'approvisionnement aura du mal à être compétitif face à ses concurrents même si ceux-ci ne sont pas de taille. Ce qui n'est pas le cas de DAMAG, car l'amélioration de son système d'approvisionnement et l'optimisation de ses stocks en vue d'éviter les ruptures de ces derniers, sont des points est fondamentaux de sa politique commerciale.

TABLE DES MATIERES

Introduction	1
<u>Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique.....</u>	3
I- Contexte et problématique	3
II- Présentation du contexte des grandes surfaces au Sénégal	5
III- Présentation de la logistique d'approvisionnement et de distribution.....	7
A) Logistique amont	8
1- Définition	8
2- Logistique et achats.....	8
3- Objectifs de la logistique amont.....	9
B) Logistique aval	9
1- Définition	9
2- Les différentes organisations dans la distribution.....	10
2.1 L'organisation interne de SCORE avant l'avènement de CASINO	10
2.2 L'organisation conceptuelle.....	10
a. L'entrepôt.....	10
b. L'optimisation du système de distribution	11
<u>Chapitre 2 : Présentation et situation actuelle de la DAMAG</u>	14
I- Présentation des activités de DAMAG	14
A) Historique.....	14
B) Organisation	14
C) L'entrepôt.....	15
D) Le réseau de commande : DAMAG	16
E) Le commercial : CASINO.....	17
1- Les magasins	17
2- L'assortiment	19
2.1 La segmentation de l'assortiment	20
2.2 Séquence de rangement.....	20
2.3 Le merchandising.....	20
a. Le mobilier.....	21
b. Le linéaire	21
c. Le facing.....	23
d. La présentation	23

II- Analyse du système d’approvisionnement chez SCORE	26
A) L’approvisionnement à l’international.....	26
1- Les commandes.....	26
2- La livraison	27
B) L’approvisionnement	29
C) Les achats sur place	33
D) Environnement concurrentiel.....	33
IV- Stratégie du groupe CASINO	34

Chapitre 3 : Nouvelle approche de la gestion des stocks dans la chaîne d’approvisionnement.

I- Définition Supply Chain	35
II- Objectifs de la démarche	36
III- La Supply Chain.....	37
A) Le coût de la Supply Chain.....	37
B) L’externalisation	37
C) Les concepts de la Supply Chain	38
D) Les composants de la Supply Chain	38
1 La configuration de la Supply Chain.....	39
2 Les processus élémentaires	39
3 La mise en place.....	39
4 Les indicateurs.....	39
IV- Concepts de chaîne d’approvisionnement	41
A) Définition de l’approvisionnement	41
1- L’émission d’une réquisition	41
2- La description de la marchandise désirée et quantité demandée	42
3- L’analyse de la réquisition	42
4- Sélection des sources d’approvisionnement	42
5- Préparation et envoi du bon de commande	43
6- Rappel et suivi de la commande	43
7- Réception et inspection de la commande.....	43
8- Vérification et paiement de la facture	44
B) Définition de la gestion des stocks.....	44
1- Utilité du stock.....	45
2- Inconvénients du stock.....	46
3- Classement des stocks.....	47
3.1 Classement par nature.....	47
3.2 Classement par destination ou éléments constitutifs d’un stock	47
3.3 Classement par valeur.....	48
a. Par valeur d’immobilisation.....	48
b. Par valeur de consommation.....	48
4- Le coût des stocks	49
5- L’inventaire	51

V- Optimisation de la chaîne d’approvisionnement.....	52
A) Les dimensions de la performance logistique.....	53
1- Le taux de service	53
2- Les délais.....	54
<u>Chapitre 4</u> : Stratégie de mise en place d’une alternative de gestion de stock optimisée	55
A) Flux tendu	55
B) Stock déporté ou stock avancé	56
C) GPA (Gestion partagée des approvisionnements)	56
1- GPA multipick	56
2- A qui s’adresse la GPA multipick.....	57
3- Prévision et anticipation.....	58
<u>Chapitre 5</u> : Solutions et recommandations.....	59
Conclusion.....	60

BIBLIOGRAPHIE

- **LA PRATIQUE DE LA GESTION DES STOCKS**

PIERRE ZERMATI

- **LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS ET MATIERES**

LEEDRES, FEARON et NOLLET

- **SITES INTERNET**

-cat-logistique.com

-decisio.info