

INTRODUCTION

« Le choix pour nous est simple : adopter les technologies numériques ou disparaître. Et cela vaut pour la société dans son ensemble. Si nous ne changeons pas, nous allons perdre à tous les niveaux : croissance, emploi, cohésion sociale. »¹

En effet, cette déclaration montre combien de fois le nouvel ordre économique, qui est caractérisé par la mondialisation, exige le changement de mode de gestion de nos entreprises. Car c'est ce qui amène les pays quel que soit leur niveau de développement, à s'ouvrir à la compétitivité et à diverses innovations, créant ainsi une place primordiale à l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

D'ailleurs, la forte présence des TIC à travers le monde démontre le caractère indispensable de cet outil. Son utilisation permet aux entreprises et aux administrations d'installer des nouveaux modes opératoires tels que l'informatisation des services.

Une autre des raisons de cette nécessité d'informatisation, est l'accélération des flux physiques par l'ouverture des marchés à l'échelle mondiale que l'Etat essaie de porter depuis ces dernières années. Aussi par un accroissement de la pression concurrentielle dans ce secteur d'activité et un raccourcissement du cycle de vie de nombreux produits, le client est mis au centre des préoccupations des entreprises, et la notion de service s'impose alors comme moyen de différenciation.

Le fait d'être passé d'une fonction seulement opérationnelle (automatisation du traitement d'ensembles de données structurées) à des fonctions de pilotage et d'aide à la décision, a facilité l'accès normalisé et

¹ Erkki Liikanen, Ancien commissaire européen chargé des entreprises et de la société de l'information. 1^{er} Forum du secteur privé sur les TIC (CCIB, Cotonou). 2007.

rationnel aux informations permettant la cohérence et la pertinence de l'action.

C'est pourquoi des entreprises telles que La Brioche Dorée devrait mettre « un système plus efficace qui va conduire à des méthodes et à des processus capables de fournir les biens et les services demandés sans nécessiter de stocks considérables »² grâce au système d'information. Ici, les stocks ne sont plus une nécessité, mais plutôt une facilitation des taux de rotation rapides et couvrant les articles à rotation plus lente, si ce n'est de les supprimer complètement et passer à la formule *zéro stock*.

L'entreprise assure ses approvisionnements à travers des moyens tels que le téléphone, le courriel, les bons de commandes auprès de ses fournisseurs. Alors que ces procédés bien qu'encore très présents en Afrique, semblent être dépassés aux vues de toutes les possibilités que nous offre la Supply Chain (chaîne globale) par le canal de ses systèmes d'information qui, eux, ont aussi largement évolués depuis ces dernières années.

Pour la gestion des approvisionnements par exemple, nous sommes passés d'une vision par silos à une vision par processus logistique où chaque maillon de la chaîne logistique, repose sur un système d'information organisé autour d'un ERP³ (Progiciel de gestion Intégré en français), complété par :

- Des Systèmes de Gestion des Opérations (Logistic Execution System) ;
- Des Systèmes de Gestion des Approvisionnements (Supply Chain Execution).

² Charles C.P., Stephen E.R. La Supply Chain : Optimiser la chaîne logistique et le réseau interentreprises. Les réalités de l'entreprise. Ed. DUNOD, Paris, 2004. 285 pages, page 23.

³ Entreprise Resource Planning.

Ces systèmes vont permettre d'atteindre les objectifs de service qui reposent sur l'optimisation des flux d'approvisionnement.

Autrement dit, pour réduire les coûts liés à l'approvisionnement et éviter de fonctionner avec les stocks d'alerte, La Brioche Dorée devrait se tourner vers ces procédés en partageant non seulement tous les services de l'entreprise entre employés, mais aussi et surtout avec ses fournisseurs afin d'éliminer la perte de temps entre département d'une part, et réduire les coûts communicationnels d'autre part.

Du reste, La Brioche Dorée est une entreprise qui se veut être compétitive sur le marché sénégalais. Car elle a su s'agrandir au fil des années et compte plusieurs structures dispersées dans une bonne partie de la capitale sénégalaise (Dakar) grâce à ses spécialités en restauration rapide et gâteaux (pâtisseries traditionnelles et fines, viennoiserie). Ce qui lui a permis de conquérir quelques parts de marché dans ce secteur alimentaire très concurrentiel.

Nous nous intéresserions au système d'information des entreprises industrielles au Sénégal dans le but de montrer que le système d'information est un outil stratégique dans la relation d'entreprise industrielle-fournisseurs (encore appelé Supplier Relationship Management) car il permet de réduire des coûts logistiques.

En définitive, l'analyse du système d'information des entreprises industrielles au Sénégal servira de point d'appui à notre étude en se référant au cas de la SARL⁴ La Brioche Dorée. Le plan de notre travail, sera bâti autour de trois (3) axes, à savoir :

- La présentation du cadre théorique et méthodologique ;
- L'environnement et l'objet d'étude ;

⁴ Société A Responsabilité Limitée

- Le cadre analytique interviendra pour ce qui est des solutions et recommandations, avant de conclure.

PREMIERE PARTIE :

Cadre théorique et méthodologie

Chapitre 1 : Cadre théorique

1.1.1 Contexte de l'étude

Le Sénégal est un pays de la côte-ouest du continent africain, qui s'étend sur une superficie de 196.723 km².

Indépendant depuis 1960, plus précisément le 04 avril 1960, le Sénégal est limité au nord par la Mauritanie, au Sud par la Guinée-Bissau, à l'Est par le Mali, à l'Ouest par la Gambie et par l'océan atlantique. Avec une population de plus de 12.969.606 habitants⁵, le Sénégal est l'un des pays les plus peuplés de la Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

Ces dernières années, le pays s'est tourné vers des grands travaux devant lui permettre de devenir une plateforme économique importante dans la sous-région, par des ambitieux projets telle la construction de l'Aéroport International Blaise Diagne (AIDB), qui est en phase terminale. Avec l'extension du terminal à conteneurs au Port Autonome de Dakar (PAD) dans le but d'accueillir des navires de dernière génération, le Sénégal démontre nettement sa volonté de revaloriser son économie.

Le vent des privatisations que certains pays africains ont connu, a également soufflé au Sénégal. Des entreprises comme la SONATEL (Société Nationale de Télécommunication) en sont le fruit. La scission entre les postes et télécommunications mise en place par l'Etat a conduit à un réel développement des TIC. Ces réformes intervenues depuis les années quatre-vingt (1980) dans ce secteur, et bien d'autres, encouragent les investissements et dans le même sens, la concurrence. Ainsi, malgré le faible taux d'alphabétisation, la population Sénégalaise a

⁵ Juillet 2011 (Estimation), consulté sur : http://www.indexmundi.com/fr/senegal/population_profil.html.

su adopter les TIC⁶. Ce qui a favorisé une prolifération des télé-centres ou des cybercafés et la création de sociétés de géolocalisation du fret mobile par GPS⁷.

De même, en créant l'ARTP (Agence de Régulation des Télécommunications et des Postes), l'Etat marquait un pas vers l'élaboration et la mise en place d'une politique rationnelle et cohérente en matière de télécommunication et des TIC au Sénégal.

La disponibilité des matières premières locales, blé, arachides, poissons, phosphate, etc., qui autrefois avait connu un certain regain d'activité, grâce à la Politique de Redéploiement Industriel (PRI), a connu une amélioration considérable ces dernières années. Pour ce faire, le Sénégal a su se doter d'un tissu industriel moderne, capable non seulement de satisfaire plus ou moins le marché intérieur mais aussi extérieur.

Somme-toute, les différentes mesures clairement réaffirmées au niveau du Plan d'Orientation pour le Développement Economique et Social (PODES) et l'UEMOA, offrent un cadre règlementaire et un marché beaucoup plus attrayant.

Ainsi, l'industrie sénégalaise peut s'inscrire inéluctablement dans le processus des transferts de technologies écologiquement rationnelles de la CCNUCC (Convention-Cadre des Nations Unis sur les Changements Climatiques) et du protocole de Kyoto. Le Mécanisme de Développement Propre (MDP) a été créé dans le cadre de ce protocole. Un de ses objectifs, c'est d'aider les Pays En Développement (PED) à parvenir à un développement durable en contribuant à la stabilisation des gaz à effet de serre.

⁶ Avec un taux de pénétration des services internet de 15,7% de la population selon l'Union Internationale de Télécommunication, décembre 2011. In revue sur le site OSIRIS. [En ligne]. <http://www.osiris.sn/Les-appels-entrants-l-ARTP-MTL-et.html>. (Consulté le 19/05/2012).

⁷ Global Positioning System (Système de localisation mondiale ou Guidage Par Satellite).

Aussi, le pays bénéficie d'une réussite de l'alternance politique depuis mars 2000 et mars 2012, des modifications de l'environnement institutionnel national qui accordent du crédit au secteur privé, et de la mondialisation des choix économiques tournés vers le Moyen-Orient et l'Asie.

Malgré la vétusté et l'obsolescence du parc industriel sénégalais enregistrées il y a encore quelques décennies, les années deux mille douze (2012) favorisées par le climat politique, offrent quant à elles, plus d'opportunités au pays, notamment avec le développement des systèmes d'information et les grands travaux initiés par l'Etat.

C'est dans ce contexte de fort développement du tissu industriel responsable que nous initierons notre travail de recherche basé sur le système d'information de la Brioche Dorée.

1.1.2 Problématique

L'information est devenue une ressource clé qui exige toujours plus de cohérence et de compétence. Le développement des réseaux sociaux, de la téléphonie mobile, ainsi que certaines applications informatiques confluent à la mondialisation des échanges internationaux, mais aussi à l'immatérialité des ressources.

L'investissement dans le domaine des TIC est l'un des principaux moteurs de compétitivité des entreprises aux Etats-Unis, selon l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique). Le développement de ces technologies a transformé la concurrence sur les marchés mondiaux, l'organisation interne des entreprises et leurs coopérations.

Le Sommet Mondial sur la Société de l'Information (SMSI)⁸ tenu à Tunis le 18 novembre 2005 a été l'occasion de rappeler les difficultés auxquelles sont confrontés les pays en développement dans le financement des projets TIC. Cet Agenda de Tunis pour la société de l'information a été également l'occasion pour les pays africains de réitérer les engagements pris pour la démocratisation de l'internet et d'autres TIC.

C'est pourquoi, se connecter à internet devient une pratique quotidienne dans le monde des échanges commerciaux. Celui-ci est une plateforme dans laquelle chaque entreprise s'exprime et essaie d'être non seulement compétitive, flexible mais aussi visible, quelle que soit la dimension du marché acquis ou à conquérir.

Mais encore, internet offre aujourd'hui aux entreprises sénégalaises notamment à La Brioche Dorée des opportunités de croissance et donc d'intégration aux marchés internationaux. Pour cela, il est essentiel que l'entreprise industrielle sénégalaise perçoive cet atout comme un levier de performance, surtout dans le processus d'approvisionnement, qui parfois est relégué en second plan dans l'organisation.

Par ailleurs, la logistique apparaît comme un environnement dans lequel les IT⁹ (Technologie de l'information) s'appliquent le mieux. Sachant que pendant longtemps, la fonction logistique s'est concentrée sur la recherche d'une solution optimale qui privilégie une rationalité séquentielle par partie (Fabbe-Costes 2002)¹⁰. Mais la recherche d'une meilleure productivité à caractère plus global a conduit les acteurs à mettre en place des mécanismes de coordination plus élaborés et cela, à travers des structures en réseau et des partenariats.

⁸ Consulté le 05/06/2012 sur : <http://www.osiris.sn/Agenda-de-Tunis-pour-la-Societe-de.html>

⁹ Sigle en anglais Information Technology (IT)

¹⁰ Nathalie F-C., Le pilotage des Supply Chains : un défi pour les systèmes d'information et de communication logistique. Gestion 2000, Paris, 2002, pp. 75-92.

C'est en cela que l'information circule le mieux dans une organisation, lorsqu'elle se traduit à travers des structures en réseau (comme nous l'avons susmentionné). C'est-à-dire que l'information ne côtoie plus essentiellement les canaux traditionnels (du haut vers le bas), mais plutôt des sens multiples, de gauche à droite et vice versa ; du bas vers le haut et inversement. Ce dispositif en réseau, permet à chacun de communiquer librement dans l'entreprise et, devient de ce fait, une ressource de base pour la vitalité de l'entreprise.

Il est opportun de dire ici que l'objectif de ces technologies, conduites par des modèles de Système de Gestion des Approvisionnements, etc. est de permettre aux entreprise comme La Brioche Dorée de réduire les délais de production, de réapprovisionnement, de livraison et de communication des informations, et ce à moindre coût. Bref, l'apparition des progiciels, mais aussi internet a rendu plus souple la gestion d'entreprise.

Nous pouvons dire, sans risque de se tromper, que les progrès enregistrés dans le domaine des IT et de la logistique ont donné naissance à des nouveaux modes de gestion d'entreprise combinant ainsi informatique et logistique, appelé système d'information et/ou *infologistique*¹¹, et qui ont bien sûr leurs corolaires « le web est considéré par certains comme étant un instrument de distraction et non un levier d'amélioration de leur part de marché »¹².

Certes, les systèmes informatisés sont source des nombreuses suppressions d'emploi dans le monde du travail, de nos jours, il n'en demeure pas moins qu'ils en constituent une véritable force d'emploi, au regard des nombreuses possibilités qu'ils offrent, notamment dans la

¹¹ « L'ensemble des outils et solutions technologiques qui permettent le pilotage informationnel des marchandises tout au long de la chaîne logistique ». L'impact des technologies de l'information sur la logistique. PIPAME. Novembre 2009.

¹² Philippe B., Hamidou D. L'impact d'internet sur le fonctionnement des moyennes et grandes entreprises industrielles. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication et le développement social au Sénégal. UNRiSD, 2002. P-6. 19pages.

formation, la gestion, le suivi, la maintenance, le respect des générations futures, etc.

Pourtant, ce procédé semble-toute immatérielle est parfois vu comme la panacée dans les entreprises industrielle et/ou commerciale, bien qu'ayant ses limites dans le fait qu'il demande un investissement important, mais aussi une formation adéquate pour son utilisation.

Cependant, des entreprises comme La Brioche Dorée qui officie dans la production des viennoiseries, des pains, etc., semble être à la traîne quant à l'utilisation optimale des solutions infologistiques. Pourtant, « Le Sénégal technologique nourrit les ambitions d'emprunter les autoroutes de l'information, plutôt que de rester sur les bas-côtés et de s'installer à la périphérie des conquêtes du nouveau millénaire ». ¹³

Voilà pourquoi nous nous sommes posés les questions suivantes :

- ✓ *Comment est organisé le système d'information dans l'entreprise ?*
- ✓ *Comment est organisé le système d'information entre La Brioche Dorée et ses fournisseurs ?*
- ✓ *Comment améliorer les coûts dans la chaîne d'approvisionnement à travers le système d'information de La Brioche Dorée ?*

De ce fait, l'analyse du système d'information dans les entreprises industrielles au Sénégal, le cas de La Brioche Dorée, sera élucidée par des réponses apportées grâce aux travaux de recherches effectués.

¹³ Discours de l'Ancien Président de la République du Sénégal à l'assemblée générale des Nations Unies sur le thème : TIC au service du développement. 18 juin 2002. « Extrait du discours d'Abdoulaye WADE à la Prepcom2, le mardi 29 juillet 2003 ». in revue de presse du site OSIRIS. [en ligne]. www.osiris.sn/article554.html (page consultée le 05/05/2012).

1.1.3 Revue critique de la littérature

Pour ce travail, nous avons passé en revue les règlements, textes de lois, ouvrages et revues.

Nous avons consulté :

- Le **Bulletin d'Information Economique** (BIE), qui est un outil d'aide à la décision. Il permet la maîtrise de l'environnement des affaires grâce à une information de qualité, de découvrir également les opportunités du pays grâce à une information pertinente et éclairante. Mais, ce bulletin ne présente que les colloques, sinon que les forums qui ont lieu au Sénégal, présentant les mérites de l'industrie Sénégalaise. L'importance de ce document, réside dans le fait qu'il appartienne à la Chambre de Commerce Industrielle et Agricole du Sénégal, qui permet d'avoir des informations vérifiées.
- **La logistique et les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication** de Slimane Al ; Nicolas S., Dominique T. Cet ouvrage présente les caractéristiques de la logistique et des NTIC. Mais aussi les enjeux des NTIC dans la logistique. Dans cette œuvre on retrouve des parties ou chapitres qui recommandent de mettre l'accent sur « la mise en place d'un couplage important entre les processus logistiques et les logiciels qui permettent de les outiller »¹⁴ et qu'il « ne suffit plus de faire de système d'information améliorant la réactivité des organisations et réduisant le temps de traitements de l'information ». Mais cette façon de voir ou de comprendre l'avènement des NTIC dans l'organisation semble être réductrice, dans la mesure où elle ne prend en compte que les raisons qui doivent amener les responsables d'entreprises à introduire les NTIC dans l'organisation. Or, nous savons que lorsque

¹⁴ Slimane, A., Nicolas, S., Dominique, T. La logistique et les NTIC. ECONOMICA, Paris, 2000. 75-80 p.

le projet est installé, c'est sur ces éléments (réactivité de l'organisation et réduction de temps de traitement de l'information) que les manager devront s'appuyer pour maintenir ou augmenter les parts de marché de l'entreprise africaine en général, sénégalaise en particulier.

- **PIPAME**, qui a pour objectif de construire, en coordonnant l'action des départements ministériels, un éclairage de l'évolution des principaux acteurs et secteurs économiques en mutation, en s'attachant faire ressortir les menaces et les opportunités pour les entreprises, l'emploi et les territoires. Mais son action première est d'offrir des diagnostics, des outils d'animation et de création de valeur aux acteurs économiques, grandes entreprises et réseaux de PME/PMI¹⁵...

Ce document nous renseigne sur l'impact des TIC sur la logistique. Notamment sur les nouvelles appréhensions de la logistique (l'infologistique) et les opportunités qu'elle peut offrir. Mais surtout son évolution vers une logistique 2.0 avec la généralisation des outils « génériques » comme le téléphone ou l'ordinateur portable, la téléphonie 3G¹⁶ et le WIFI¹⁷.

L'intérêt pour ce document est qu'il nous montre qu'à l'heure de la numérisation du monde du travail, la logistique aussi évolue avec le temps. Et donc, chaque entreprise doit adapter son appareil productif à ces différentes mutations, afin de ne pas perdre des parts de marché.

De plus, il développe l'idée selon laquelle il est important de partager l'ensemble des flux (Physique-Information-Finance) avec tous les acteurs

¹⁵ Petite et Moyenne Industrie/Petite et Moyenne Entreprise.

¹⁶ Troisième Génération. Norme haut débit des téléphones mobiles qui permet la transmission de la musique ou de la vidéo sur téléphone portable. Elle offre la possibilité de surfer sur Internet à grande vitesse et de communiquer par visiophonie sur un mobile.

¹⁷ Contraction de Wireless Fidelity. C'est une technologie qui permet de relier sans fil plusieurs appareils informatiques (ordinateur, routeur, décodeur internet, etc.) au sein d'un réseau informatique. Sur la base de connexion par transmission d'ondes portées par des relais, bornes.

impliqués dans une chaîne logistique et de penser désormais à une logistique verte, et surtout des politiques qui sont mises par l'UE (Union Européenne) pour réduire les émissions de CO₂. Mais elles semblent, pour l'instant, être irréalisables en Afrique vu le manque de moyen dont disposent nos entreprises.

- **Pascal R.**, Les systèmes d'informations : leviers de la performance logistique de l'entreprise. Enseignant en BTS Action Commerciale, Lycée René Cassin, Gonesse. 2003.

Selon lui, l'optimisation de la chaîne logistique apparaît comme un enjeu majeur pour chaque entreprise, parce qu'elle permet par exemple l'amélioration du taux de service en magasin ainsi qu'une diminution du niveau de stock.

En fonction de chaque question stratégique l'entreprise a la possibilité d'apporter une réponse (tactique-opérationnelle-exécution) à travers différents types de logiciels (APS¹⁸, ERP, SCE) dédiés à la gestion de la chaîne logistique.

Contrairement au PIPAME, Pascal R. s'attarde plus sur la production, il fait un point essentiel sur la gestion partagée des approvisionnements grâce au système d'information. On note cependant que pour parvenir à une gestion partagée efficace, l'entreprise doit effectuer une transformation en profondeur de son appareil de production (reengineering).

- **SI-Mohamed SAID**, Le système d'information : système nerveux des Supply Chain De l'intégration à la modularisation. Réalités industrielles. Mai 2006

Le système d'information est vu comme un « système nerveux » plus flexible, plus performant et capable de réagir aujourd'hui aux aléas d'un réseau.

¹⁸ Advanced Planning and System (Système de planification avancée).

Les entreprises qui ont su rompre avec les anciennes méthodes de travail ont fait de cet outil un atout concurrentiel sur le marché, car les ERP assurent la règle FIFO (first in-first out : premier entré - premier sorti), les APS planifie la demande, la production, modélise et optimise le réseau logistique, la RFID¹⁹ quant à elle assure la traçabilité de la société Valette.

1.1.4 Clarification des concepts

Afin de mieux faire comprendre un sujet, dans une étude de recherche, la clarification des concepts est un point essentiel. Pour notre travail, les notions d'analyse, de système d'information et d'entreprise industrielle méritent d'être explicitées.

- *Analyse*, c'est une « étude faite en vue de discerner les différentes parties d'un tout, de déterminer ou d'expliquer les rapports qu'elles entretiennent les unes avec les autres »²⁰. Autrement dit, l'analyse est un raisonnement qui va de la connaissance des parties à celle du tout. Elle est opposée à la synthèse ;
- *Système d'information et système informatique*, le premier fait le lien entre la technologie informatique et le fonctionnement d'une entreprise. Le système d'information est un « ensemble organisé de ressources (matériels, logiciels, personnels, données et procédures) qui permet de regrouper, de classer, de traiter et de diffuser de l'information sur un environnement donné »²¹. Le second quant à lui « désigne des machines (ordinateurs et réseaux) et des logiciels. La compétence informatique consiste à maîtriser à la fois la technicité

¹⁹ Radio Identification Frequency ou Identification par Radiofréquence. C'est une technologie qui permet d'identifier les objets de tous types. Grâce aux puces ou aux tags, les produits peuvent être lus en masse et à distance.

²⁰ Le Petit Larousse 2009.

²¹ De Courcy R., Les système d'information en réadaptation, Réseau International CIDIH et facteurs environnementaux, Quebec, 1992, n°5 vol.1-2, P. 7-10.

des machines et des langages de programmation et/ou le paramétrage des logiciels »²².

- *IT* (aujourd'hui, Technologie de l'Information), il y a quelque temps ce vocable était appelé NTIC (Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication), puis TIC (Technologie de l'Information et de la Communication). Il désigne plus ou moins, comme ses prédécesseurs, l'ensemble des technologies qui permettent la collecte, le stockage et l'exploitation des informations. L'avènement du numérique a transformé le monde de la communication sans perte d'information ;
- *SRM* (Supplier Relationship Management), il est l'ensemble des leviers d'actions développés conjointement par l'entreprise et les fournisseurs pour améliorer la performance globale et diminuer les coûts de la chaîne logistique. Il couvre l'intégralité du processus de gestion liant le fournisseur et l'acheteur. En d'autres termes il prend en compte :
 - ✓ La gestion de la chaîne d'approvisionnement (gestion des commandes, ordonnancement des produits, processus de prévisions, communication entre les fournisseurs et le service achats) ;
 - ✓ Les échanges dans le cadre de la gestion du cycle de vie du produit ;
 - ✓ Le suivi de performances des fournisseurs ;
 - ✓ Etc.

²² Autissier, D., Delay, V. Mesurer la performance du système d'information. Editions d'Organisation, Paris, 2008. Pge 48. 214p.

- *ERP* désigne une application informatique qui permet à une entreprise industrielle et commerciale de gérer et d'optimiser l'ensemble de ses ressources (finance, commerciale, logistique, production, ressources humaines, service après-vente, qualité, etc.) résultant de l'utilisation d'une base de données commune ;
- *Supply Chain Management*, encore appelé gestion de la chaîne logistique globale, peut être définie comme l'ensemble des entreprises intervenant dans la réalisation de la circulation des flux de marchandises depuis leur conception jusqu'à leur fin de vie²³. Autrement dit, c'est la gestion des flux logistiques (physiques-informations) du fournisseur du fournisseur au client du client final.

Bien que ce concept soit encore méconnu de certains managers africains, le Supply Chain Management inclut :

- ✓ les activités logistiques (transport-stockage-distribution-manutention-etc.)
- ✓ la production ;
- ✓ la planification de la production ;
- ✓ l'ordonnancement de la production ;
- ✓ le contrôle de la production ;
- ✓ le service client ;
- ✓ et autres.

La maîtrise de ce concept et sa mise en application en entreprise procure un réel avantage compétitif.

- *La chaîne d'approvisionnement*, elle comprend plusieurs étapes :
 - ✓ Le calcul de la quantité à commander (estimation des besoins) ;

²³ Christelle, C-L., Fabienne, V. Pilotage stratégique de la chaîne logistique et système d'évaluation de la performance[en ligne]. Les Quatrièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique. 2002, 2pge, 15 Pages. Format PDF. Consulté le 04/05/2012 sur (<http://www.airl-logistique.org/fr/files/?view=158>).

- ✓ Le délai de livraison ;
- ✓ Le passage des commandes ;
- ✓ Le suivi des livraisons ;
- ✓ La gestion des stocks.

Afin de garantir l'efficacité de ces étapes, il convient de s'assurer de la qualité propre à chacune d'elle. Car la chaîne d'approvisionnement doit permettre de réduire les coûts de stockage, de respecter les délais de livraisons, etc.

- *Entreprise industrielle* : entité ou structure qui produit des biens en transformant des matières premières en produits finis.

1.1.5 Objectifs de recherche

Nos objectifs de recherche se déclinent en deux sous-points :

1.1.5.1 Objectif général

L'objectif général de cette étude vise à montrer que le système d'information est un outil stratégique de la Supply Chain notamment dans la relation d'entreprise industrielle-fournisseurs.

1.1.5.2 Objectif spécifique

L'objectif spécifique de cette étude va consister à :

- Analyser le système d'information de La Brioche Dorée ;
- Evaluer la gestion du flux d'information entre ladite entreprise et ses fournisseurs afin de déterminer les maillons faibles de la communication ;
- Montrer le rôle du système d'information dans l'organisation;

- Montrer la nécessité pour une entreprise industrielle de partager son système d'information avec ses fournisseurs ;
- Sensibiliser l'entreprise quant aux avantages écologiques de cet outil.

1.1.6 Hypothèse de recherche

Les systèmes d'information sont des outils essentiels pour le fonctionnement d'une entreprise. Celle-ci étant tournée vers la recherche du profit, doit se donner les moyens nécessaires pour atteindre ses objectifs. C'est en cela que les entreprises industrielles sénégalaises se sont engagées. Et c'est dire combien de fois les questions logistiques sont devenues, pour la plupart d'entre elles, une priorité concurrentielle.

Ainsi, les politiques relatives au système d'information dans les entreprises industrielles au Sénégal, doivent conduire à l'amélioration du taux de service et donc à la satisfaction du client final de la chaîne globale.

La Brioche Dorée, à travers notre analyse, nous permettra de ce fait d'étudier l'objectif « optimiser le flux d'information » qu'elle doit se fixer, pour comprendre et montrer à partir des hypothèses suivantes :

- Que le système d'information occupe une place importante dans les échanges avec les fournisseurs ;
- Que grâce au système d'information bien défini, elle arrive à satisfaire la demande ;
- Que le partage des informations, entre services de l'entreprise mais plus encore avec ses fournisseurs, favorise la réduction des coûts logistiques.

Chapitre 2 : Le cadre méthodologique

1.2.1 Techniques et outils de collecte de données

Il s'agit pour nous de trouver une certaine qualité d'informations pour mener à bien notre étude. En cela, la recherche documentaire et les entrevues ont été d'un apport essentiel pour la réalisation de notre travail.

- **La recherche documentaire**

Elle est capitale pour ce type de projet, parce qu'elle permet d'abord de s'informer sur des recherches déjà menées sur le thème, car nous sommes conscients qu'un tel projet sur le système d'information des entreprises industrielles n'est certainement pas le premier à être réalisé ni le dernier. Il faut donc prendre appui sur des ouvrages existants (Autissier, D., Delay, V. 2008 ; CAMMAN, C., VILLESEQUE, F. 2002 ; etc.).

Ensuite, elle nous guide, vu qu'elle nous amène à faire la sélection des éléments dont nous avons besoin (les documents nous ont permis de réaliser le plan du mémoire). Enfin, elle garantit une certaine crédibilité quant au travail mené parce qu'elle nous fournit des outils pour la réalisation de notre bibliographie.

Aussi, les moteurs de recherche et des sites web (*Google, Yahoo, Wikipédia*), pour ne citer que ceux-là, ont l'avantage de nous donner des informations essentielles sur notre thème. C'est-à-dire, les recherches faites à ce jour sur le système d'information, les auteurs qui y travaillent, ou encore les entreprises qui en expérimentent par exemple le procédé.

En outre, les documents nous ont permis de recenser les connaissances théoriques pour les appliquer à chaque situation réelle à laquelle nous nous sommes confrontés.

- **Entretiens**²⁴

Cette méthode de recherche est aussi efficace pour la réalisation d'une étude, car la personne interviewée apporte des éclaircissements sur des points d'ombres qui pouvaient entraver la réalisation d'une étude. Nous avons en face un technicien qui s'y connaît entièrement dans le domaine. L'entretien, comme l'enquête nous permet d'être à la réalité des faits et de recueillir des informations adaptées à l'époque. L'entretien permet d'approfondir et de corriger certaines informations erronées. Pour notre cas, nous avons sollicité et obtenu un entretien avec le Responsable Marketing et Commercial de la structure.

1.2.2 Techniques d'analyse des données

Les techniques d'analyse des données ont pour but de nous aider à mettre en place un plan stratégique d'analyse des informations obtenues grâce aux outils comme SPHINX.

- Données quantitatives (analyse statistique)
- Données qualitatives (analyse du contenu)

1.2.3 Difficultés rencontrées

La rédaction de ce mémoire a été parsemée d'embûches, c'est ce qui nous a retardés dans l'aboutissement de notre projet. Nous avons été confrontés à plusieurs obstacles, nous pouvons citer entre autres :

- La difficulté à trouver un stage. Environ cinq (5) entreprises ont été sollicitées pour la réalisation de ce travail, malheureusement

²⁴ Voir annexe

aucune d'elles n'a voulu nous offrir cette opportunité. C'est ce qui nous a conduit à élaborer une fiche d'entretien ou questionnaire. Et là encore, malgré le fait que certaines entreprises aient acceptées de le remplir, elles n'ont jamais donné de suite ;

- Le manque de certaines informations à la Direction Générale de la Statistique et de la Démographie, telles des études 2010, 2011 ou 2012 pouvant déterminer le nombre d'entreprise qui utilisent les NTIC au Sénégal, ou l'étude sur le moyen de communication privilégié des entreprises avec leur fournisseur ou leur client. Il n'y a qu'une étude faite sur les ménages dans ce sens ;
- Un autre handicap était celui de concilier recherche d'information pour - le mémoire - les cours et les examens. Il a fallu faire fi de certains points, bien qu'étant importants pour nous ;

DEUXIEME PARTIE :

L'environnement et

Le cadre d'étude

Chapitre 1 : L'environnement macro et microéconomique de La Brioche Dorée

2.1.1 Contexte macroéconomique

Pour mieux analyser notre cas, il convient d'étudier le contexte macroéconomique qui permet de comprendre les grandes structures et les phénomènes économiques globaux par rapport à La brioche Dorée. Pour ce faire, nous tiendrons donc compte de l'environnement géographique socio- économique de l'entreprise.

2.1.1.1 Environnement géographique

Avec pour capitale Dakar, le Sénégal est un pays dont les caractéristiques physiques ont été développées dans la première partie. Par contre, sa ville principale qui est Dakar enregistre une croissance démographique sans précédent chiffré à environ 4.144.576 d'habitants, soit le tiers de la population sénégalaise. Cette explosion démographique est causée par son essor économique, et elle a son tour est due à sa position géographique et permet donc d'être un avantage pour l'entreprise.

Dakar est situé à l'extrême ouest du pays et se jette dans l'Océan Atlantique. Cette presque île (voir figure n°1) attire les investisseurs et autres apporteurs de capitaux, ce qui augure des jours meilleurs pour le développement économique de la cité.

C'est l'une des raisons pour lesquelles La Brioche Dorée s'est créée afin de bénéficier des avantages géographiques de la ville, voire même du pays.

De même, la situation géographique de la ville permet à l'entreprise d'accéder facilement au reste du monde pour son approvisionnement sur le marché international.

2.1.1.2 Environnement socio- économique

Le Sénégal est l'un des pays en Afrique où l'on retrouve une main d'œuvre assez qualifiée, grâce à une bonne politique d'éducation, surtout dans le privé.

Cette politique a donnée des compétences à La brioche Dorée, qui elle en retour essaie de « rendre l'appareil » en gratifiant son personnel des cadeaux et en leur offrant un meilleur cadre de travail par la prise en charge des repas, chaque journée de travail, afin d'alléger le portefeuille de chacun des employés.

Mais aussi en payant les impôts auprès de l'Etat Sénégalais. Il faut noter que le secteur alimentaire est un important pourvoyeur des recettes étatiques.

Sur le plan économique, le Sénégal enregistre au deuxième trimestre de l'année 2012 une augmentation de son PIB (Produit Intérieur Brut) de trois pourcents (+3,1%)²⁵ avec une croissance économique évaluée à 4,5%. La Brioche Dorée prend en compte ces différents facteurs afin d'asseoir une stratégie.

Et, bien que la capitale sénégalaise connaisse un développement sans précédent, il n'en demeure pas moins que le pouvoir d'achat de ses habitants soit limité, ce qui peut constituer un obstacle à la consommation.

²⁵ www.ansd.sn

2.1.2 Contexte microéconomique

Après avoir étudié le contexte macroéconomique qui consistait à analyser les composantes majeures de l'environnement (géographique et socioéconomique) de l'entreprise, nous allons maintenant analyser le contexte microéconomique qui présente l'offre, la demande et la concurrence de La Brioche Dorée.

2.1.2.1 L'offre

Situé essentiellement à Dakar, La Brioche Dorée à travers ses activités (boulangerie-pâtisserie-restauration-pizzeria-etc.) et ses différentes unités disséminées dans la ville et la périphérie arrive à fournir le marché sénégalais en général, et dakarois en particulier.

Pour améliorer la qualité de son service la plupart de ses structures disposent d'un outil informatique et d'un système de comptabilité pour les caissières, ainsi que la connexion sans fil appelé aussi WIFI pour la clientèle.

Pour ce faire elle dispose de :

- Seize (16) structures à travers Dakar qui sont les points de ventes principaux ;
- Une dizaine de voitures pour l'approvisionnement et la distribution ;
- Une vingtaine de scooter pour les livraisons urgentes ou à domicile.

Quelques viennoiseries :

- La Brioche au sucre ou à tête ;
- Le Nanterre ;
- Etc.

Tartes :

- Amandine au cassis ;
- Jalousie aux pommes et aux fraises ;
- Tarte aux marrons ;
- Tarte aux poires ;
- Etc.

Crèmes :

- Crème d'amande ;
- Crème au beurre ;
- Crème pâtissière ;
- Etc.

L'entreprise propose également des services de traiteurs et produits spéciaux pour les fêtes d'anniversaires, baptêmes, mariages, des cérémonies de communions et de confirmations, des séminaires et autres.

2.1.2.2 La demande

La SARL Brioche Dorée a pour demande principale la fourniture des produits de la boulangerie pâtisserie, restauration rapide, pizzeria en quantité importante pour le compte de :

- Des boutiques Brioche Dorée ;
- Des boutiques des stations SHELL, TOTAL ;
- Des particuliers ;
- Des clients divers.

2.1.2.3 La concurrence

La Brioche Dorée SARL comme toute autre société n'est pas épargnée par le phénomène de la concurrence, c'est cette dernière qui permet au client d'avoir un meilleur produit au bon prix.

Dans cette présentation de la concurrence, nous allons faire une distinction entre concurrents directs et concurrents indirects, ainsi que les autres concurrents.

Sur ce, nous pouvons dire que son environnement concurrentiel direct est lié aux structures qui évoluent dans le domaine de la boulangerie pâtisserie comme :

- Les Al Mahdi ;
- La Graine d'or ;
- La Galette ;
- La Marquise ;
- La Royaltine ;
- Etc.

Autres entreprises qui évoluent dans le secteur de la restauration rapide tel que :

- Le Caesar ;
- La Gondole ;
- Etc.

Nous les classons dans les concurrents indirects.

D'autres concurrents, il s'agit de :

- Hôtels ;
- Fast-food ;
- Etc.

Il faut souligner que toutes ces entreprises sont des concurrentes pour la plupart dans certains quartiers huppés comme : Ngor, Almadies, Plateaux, Mermoz ; mais La Brioche Dorée dispose plus d'atout dans la banlieue.

Chapitre 2 : Cadre d'étude : présentation de La Brioche Dorée

La Brioche Dorée est une SARL (Société Anonyme à Responsabilité Limitée) au capital de dix millions de nos francs (10.000.000f CFA) dont le siège social se situe sur le Boulevard du Président Habib Bourguiba, précisément à la SICAP Liberté 2 villa 1528. Mais sa Direction Générale est à Sacré-Coeur³.

Cette entreprise familiale est spécialisée dans le domaine de la boulangerie-pâtisserie-restauration-pizzeria.

Elle a su s'imposer dans ce secteur économique sénégalais grâce à ses unités réparties dans Dakar et sa banlieue, ainsi qu'en région, il y a environ seize (16).

2.2.1 Historique de la Brioche Dorée

La Brioche Dorée part d'une initiative familiale KFOURY (mère et fils). Elle a vu le jour le 1^{er} janvier 2005, avec une première structure sise à la SICAP, avec pour ambition d'être leader dans le domaine de la boulangerie-pâtisserie-restauration-pizzeria.

En juillet 2006, elle s'est agrandie et compte en plus de la structure de SICAP cinq autres à travers les quartiers de Dakar à savoir Yoff, Grand Yoff, HLM, Ngor, Sacré cœur, ainsi qu'une unité d'approvisionnement et de production sise à Ngor. Cette dernière est également considérée comme une plateforme pour l'entreprise car elle approvisionne aussi les autres structures en matières premières pour la fabrication du pain, de

même pour la restauration rapide et gâteaux (pâtisseries traditionnelles et fines, viennoiserie).

Ajoutons qu'au cours de la même année, elle a acquis une flotte composée de trois (03) véhicules de marque Ford par une convention avec l'Africaine de l'Automobile.

Vers la fin de l'année 2006, les ambitions de la société ont grandi, elle s'est donnée alors pour objectif d'étendre ses structures, Mermoz, Sorano, Parcelles, Fadia, Diamalaye et Mariste ont ainsi vu le jour.

En Novembre 2008, la société marque un grand pas car elle a été classée au rang des grandes entreprises par la Direction Générale des Impôts. Les deux années qui suivent sont également décisives puisque son capital enregistre une hausse significative de neuf millions (9.000.000 f CFA) soit dix millions (10.000.000) de francs CFA au total.

Par ailleurs, la structure ne cesse de s'agrandir. En 2011 des nouvelles unités ont vu le jour notamment à Guédiawaye et à Ouakam. Puis la dernière en date, a pris ses quartiers au Centre commercial Exclusive.

En définitive, La Brioche Dorée a su développer ses structures et ses activités puisqu'elle enregistre environ seize (16) unités rien qu'à Dakar. Elle devient ainsi leader dans le secteur de la boulangerie et les sous-produits boulangeries.

Figure²⁶ n°1 : Quelques unités réparties dans Dakar et sa banlieue.



Source : Google Maps²⁷.

2.2.2 Structure organisationnelle de La Brioche Dorée

- Effectifs

Nombre total de personnels : 800 environs.

CDD : 200 personnes ;

CDI : 50 personnes ;

²⁶ Légende. A : Dakar ; B : Guédiawaye, Dakar ; C : Route du Front de Terre, Dakar ; D : SICAP Liberté 6, Dakar ; E : Cité Millionnaire, Dakar ; F : SICAP Liberté 2, Dakar ; G : Diamalaye 2, Dakar ; H : Mermoz Sacré-Cœur, Dakar ; I : Central Ngo-Almadies, Dakar ; J : HLM Grand Médine, Dakar.

²⁷ Consulté le 01/09/2012 sur : <https://maps.google.sn/maps?ct=reset&tab=ll&vector=1>

Prestataires (journaliers, intérimaires) : 550 personnes.

Les principaux départements de la Brioche Dorée SARL sont :

- ✓ **La Direction Générale** : elle supervise toute la société et est composée d'un Président Directeur Général, d'un Directeur Général. Elle dispose d'un secrétariat, d'un service informatique chargé de la gestion du parc informatique de la société et de la mise en place de nouveaux logiciels par conséquent de la formation du personnel en informatique. C'est à elle qu'est rattachée tous les autres départements de la société.

- ✓ **La Direction du personnel** : elle est en charge de la gestion administrative du personnel d'usine (les pâtissiers), des structures (gérants, serveurs, cuisiniers), des congés, des cotisations à la caisse de sécurité sociale et à l'Institution de Prévoyances Maladies (IPM), des accidents de travail et des éventuels contentieux. Elle est composée d'un responsable basé à SICAP Liberté 2 et un autre responsable basé à la Direction de Sacré cœur 3 qui lui en plus de la gestion administrative se charge du recrutement et du paiement des impôts.

- ✓ **Le département Achat-provisionnement** : il est chargé de la gestion des approvisionnements tant internes qu'externes. Le département approvisionnement est constitué d'autres sous départements à savoir : l'économat principal, l'économat pâtissier, et l'économat cuisine. Il a une responsable qui supervise toutes les opérations qui s'effectuent dans ledit département et d'une dizaine d'autres personnes qui suivent les différents stocks et gèrent les matières premières.

- ✓ **La caisse centrale** : elle est basée à la Direction de Sacré cœur 3 et est le lieu où les gérants viennent faire les versements des recettes quotidiennes réalisées au niveau des structures. Elle est rattachée à la Direction Générale et est composée de deux personnes.

- ✓ **Le Département Administratif et Financier** : il met en œuvre la politique de gestion de la société et assure le contrôle de l'ensemble des opérations physiques (immobilisations), de la gestion et de la diffusion des informations, et de la gestion financière de la société. Il s'occupe des contrats entre l'entreprise et ses collaborateurs ; les contentieux de l'entreprise avec ses employés ou avec des tiers et les relations avec les partenaires. Il travaille également sur tout ce qui est en rapport avec l'administration fiscale sénégalaise.

- ✓ **Le Département Marketing et Commerciale** : il est situé à la Direction Générale à Sacré-Cœur 3 et rattaché au DAF. Et il a pour mission principale la mise en place d'une politique de vente ou de liquidation des stocks tels que les produits finis, les services de la Brioche Dorée. Il assure également l'établissement d'un portefeuille client, la création d'un réseau de distribution sous forme de point de vente, supervise les commerciaux, etc.

- ✓ **Le Département Production** : elle est le département qui assure toute l'activité de transformation des matières premières en produits finis prêts à la consommation ; elle est constituée de dix (10) laboratoires et elle fonctionne en collaboration avec le département de contrôle quantité et qualité et le service dispatching.

- ✓ **Le Département Technique** : il veille à l'entretien et à la réparation des matériaux de production, des machines, des véhicules et aussi des autres immobilisations de la SARL Brioche Dorée. Il a un responsable et un adjoint et est rattaché à la Direction Générale.

2.2.3 Organigramme (figure n°2)²⁸

²⁸ Voir annexe

TROISIEME PARTIE :

Cadre analytique

Chapitre 1 : Présentation et analyse des résultats

Nous avons présenté un questionnaire au Responsable commercial dont voici-ci les résultats et leur analyse. Dans notre questionnaire nous avons opté majoritairement pour des questions fermées que nous intitulons Q.

1. Système d'information dans l'entreprise

L'objectif recherché pour cette partie est de faire un état des lieux des outils ou moyens de communication utilisés par l'entreprise en interne. C'est-à-dire chercher à mesurer l'efficacité de la communication interne de l'entreprise.

A travers elle, on peut déterminer les stratégies à définir dans le futur afin de permettre à la société d'atteindre un nouveau cap organisationnel.

- **Outils de communication**

Q.1 : Quel moyen utilisez-vous dans l'entreprise pour communiquer ?

Téléphone	
Courriel	
Note de service	
Les trois	X

Il se révèle que le téléphone, le courriel, les notes de services en support papier sont les outils qui favorisent la communication entre les différents services à La Brioche Dorée. Mais le téléphone est généralement le premier moyen de contact, le mail (courriel) quant à lui détaille juste l'information et laisse une trace de la correspondance. Enfin, le dernier concerne plus l'information descendante, c'est-à-dire celle qui part de la Direction Générale vers les services.

- **Usage de l'outil**

Q.2 : Pour quel usage ?

A titre personnel	
Service administratif	X
Autres (précisez)	

Sur le tableau 1 nous avons vu que La Brioche Dorée utilise les trois (3) moyens de communication (téléphone, courriel et notes de services). Pour ce qui est du deuxième tableau, il nous renseigne que les trois outils sont à usage administratif, et pas à usage personnel comme c'est souvent le cas dans certaines entreprises.

Cette question du tableau 2 nous permet entre autre de voir si les employés sont concentrés sur leurs outils du travail ou pas.

En effet, avec le développement des réseaux sociaux il n'est pas rare de voir certains employés restés connecter sur ces dits sites ou encore passer des heures au téléphone avec leurs amis, oubliant au passage ce pourquoi ils ont été embauchés.

- **Services connectés**

Combien de services utilisent internet ?

Selon le Responsable Commercial, internet est l'une des plateformes les plus utilisées dans la société car tout le monde ou presque a accès à ce service.

- Direction Générale ;
- Département Production ;
- Département Commercial et Marketing ;

- Service info ;
- Service achat-appro-stock ;
- Gérance ;
- Secrétariat ;
- Etc.

Cela montre les prédispositions des employés à l'utilisation de l'outil informatique, qui est une ressource nécessaire pour la familiarisation à d'autres applications par exemple.

- **Site Web**

Q.3 : Avez-vous un site web ?

Oui	X
Non	

WWW.BRIOCHEDOREE.ORG

Malheureusement lorsque nous allons sur ce site, « Impossible d'ouvrir <http://www.briochedoree.org/>. Serveur ou proxy Internet introuvable », c'est le message qui apparaît lorsque nous lançons la recherche.

- **Degré d'importance**

Q.4 : Quelle importance accordez-vous à internet ?

Très important	X
Important	
Peu important	
Sans importance	

L'occasion nous est donnée de comprendre l'importance accordée à ce media. A travers cette variable nous voyons bien que La Brioche Dorée serait disposée à investir afin d'agrandir sa visibilité et renforcer ses capacités, car comme nous l'avons mentionné dans notre problématique (page 9) « le web est considéré par certains étant un instrument de distraction ».

Notons qu'aucun système d'information ne peut être complètement établi s'il n'y a pas de connexion internet dans une entreprise, surtout du haut débit.

- **Logiciel**

Q.5 : Avez-vous un logiciel qui vous permet d'échanger des données entre collaborateur ?

Oui	
Non	X

Effectivement il n'y a pas d'application disponible en interne pour inter échanger entre employé. Pour partager des informations, ils utilisent souvent le téléphone ou le courriel.

2. Système d'information avec les fournisseurs

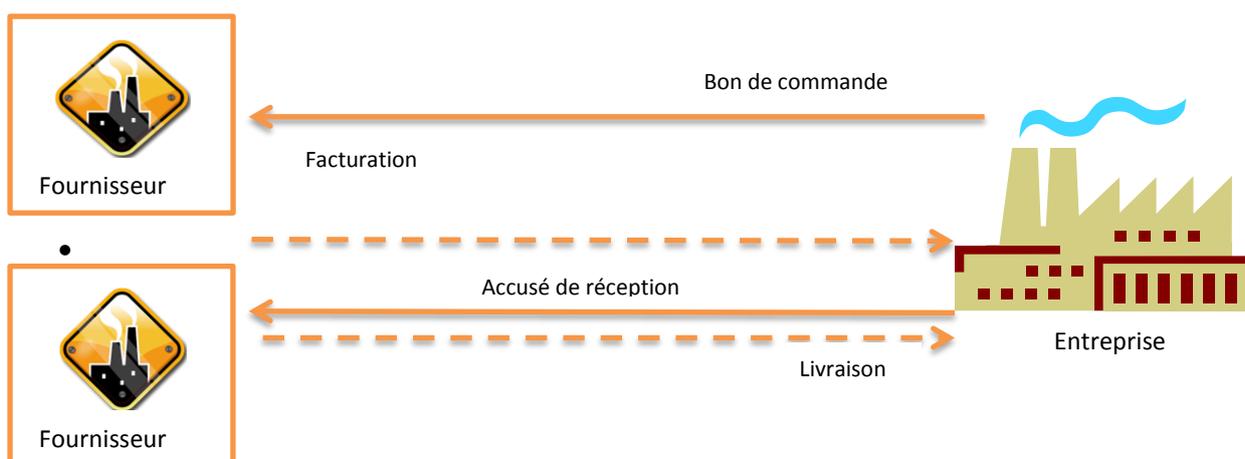
A la différence de la première partie de ce chapitre, le système d'information avec les fournisseurs, nous amène à nous interroger sur la relation de La Brioche Dorée et ses fournisseurs. Ces questions vont nous permettre de comprendre avec quels moyens l'entreprise gère-t-elle ses approvisionnements et/ou ses stocks avec ses fournisseurs et de voir si le système tel qu'il est défini permet de répondre aux exigences du marché.

A l'image de la partie précédente, nous avons également attribué des variables pour mieux cerner notre cas.

- **Comment vous approvisionnez-vous ?**

Les départements (achat-appro-stocks) énumèrent les besoins, en accord avec la Direction Générale, puis soumet à la DAF, avant de formuler des bons de commande à l'endroit des fournisseurs. Il convient de souligner que rien, en ce qui concerne cette fonction, ne peut se faire sans l'aval de la Direction Générale.

Figure n°3 : Processus d'approvisionnement auprès des fournisseurs par bon de commande.



Source : La Brioche Dorée.

C'est ainsi que La Brioche Dorée fonctionne lorsqu'il s'agit de s'approvisionner.

- **Prise d'initiative**

Q.6 : Qui prend l'initiative de livraison ?

La Brioche Dorée	X
Le(s) fournisseur(s)	X

Nous voyons que la prise d'initiative est réciproque. Autant l'entreprise décide de la livraison de la marchandise, autant les fournisseurs le font aussi. La volonté des deux parties est de ne pas accuser un retard de livraison.

Selon un responsable, l'entreprise prend souvent l'initiative de livraison lorsqu'elle est dans l'urgence d'une production et qu'elle dispose de ses moyens roulants pour aller chercher la marchandise. Par contre, les frais de livraison lui reviennent souvent à la charge, mais qui n'auront aucune incidence sur la facturation du fournisseur.

- **Combien vous livre-t-il par mois ?**

Les livraisons à La Brioche Dorée se font en fonction de chaque ligne de produit, donc il est difficile voire impossible de quantifier exactement le nombre de livraison reçu par mois. Car rappelons avant tout que La Brioche Dorée est spécialisée dans la boulangerie, pâtisserie, restaurants, pizzeria, etc. et dans chaque spécialité nous retrouvons multiple produits qui répondent bien évidemment à chaque catégorie de matière première.

- **Echange avec les fournisseurs**

Q.7 : Par quels moyens lancez-vous vos commandes ?

Téléphone	X
Courriel	X
Courrier ordinaire	
Autres (précisez)	Bon de commande

Pour évaluer la présence d'un système d'information dans l'entreprise il faut bien connaître les moyens utilisés par celle-ci, le cas échéant c'est le téléphone, le courriel et le bon de commande qui sont des éléments essentiels de cette démarche.

Mais la difficulté qui se pose souvent avec certains moyens de communication comme le téléphone, est qu'il n'y a aucune traçabilité de l'information. Passer une commande à travers ce mode est un risque pour l'entreprise car s'il y a un problème quelconque il sera difficile d'imputer les responsabilités aux deux parties (entreprise-fournisseur).

Le second quant à lui permet de garder une trace, mais le courrier électronique est le premier et principal vecteur de propagation des virus informatiques. De même, on peut être exposé au spam, c'est-à-dire des messages indésirables.

Le dernier est plus soumis à des risques de lenteur et à des erreurs de saisie ou encore exposé aux intempéries, c'est un papier avant tout. Lenteur, parce que le temps que le conducteur dispose pour aller chez les fournisseurs, ce dernier peut être aussi confronté aux embouteillages de la ville. Des erreurs de saisie dues au fait de l'erreur humaine, avec la

précipitation des erreurs dues à l'omission de certaines informations lors de la saisie dans la précipitation peuvent aussi être un facteur de lenteur.

Le bon de commande à ce titre semble être limité comme les autres moyens susmentionnés.

- **Présence d'un logiciel**

Q.8 : Utilisez-vous des logiciels pour gérer l'approvisionnement et les stocks ?

Oui	X
Non	

La Brioche Dorée a un logiciel qui lui permet de gérer sa logistique d'approvisionnement, mais surtout ses stocks. Il s'agit de Gescom, qui est un logiciel dédié à ce type de fonction.

Dans un premier temps, c'est grâce à cette application interfacée que l'entreprise arrive à interagir sur leurs approvisionnements et les stocks, car il y a un seuil d'alerte qui s'affiche sur l'ordinateur dès que le stock d'alerte est atteint. C'est alors qu'elle peut lancer un processus d'approvisionnement.

Dans un second temps, les fournisseurs avec lesquels La Brioche Dorée commerce régulièrement connaissent plus ou moins après combien de temps elle passe ses commandes. Ce sont eux qui, parfois, appellent la société pour leur faire savoir qu'ils doivent vérifier leur stock pour se réapprovisionner.

Autrement dit, la société « n'a jamais été confrontée à une rupture de stock » en fonctionnant ainsi.

Par ailleurs, ce fonctionnement semble être lourd, puisque quand le seuil de sécurité est atteint il faut encore ménager des moyens pour faire un état des lieux, puis soumettre cela à la Direction, avant de pouvoir envisager un quelconque réapprovisionnement. Et si nous pouvons supposer que s'il y a par exemple un dysfonctionnement de système ou un bug de l'ordinateur, et que les fournisseurs sont préoccupés par d'autres partenaires, cette stratégie serait lourde de conséquence, surtout financière.

- **Délai de livraison**

Q.9 : Y-a-t-il un délai de livraison pour vos fournisseurs ?

Oui	X
Non	

La Brioche Dorée donne des délais de livraison en fonction de la situation géographique des fournisseurs.

A cet effet, pour ceux qui sont résidents c'est-à-dire domiciliés au Sénégal, ils ont un délai de quarante-huit heures (40h), par contre pour ceux qui sont à l'étranger c'est-à-dire les fournisseurs internationaux, trois (3) semaines environs leurs sont accordées.

- **Respect des délais**

Q.10 : Respectent-ils les délais ?

Oui	X
Non	

L'entreprise souligne que les délais qui ont été donnés sont le résultat d'un consensus trouvé en collaboration avec les fournisseurs. Donc il ne serait pas convenable que cela ne soit pas respecté.

Par contre, lorsqu'il y a cas de force majeure comme, ne pas pouvoir livrer la marchandise pour faute de véhicule, surtout pour les partenaires qui sont sur place au Sénégal particulièrement à Dakar, La Brioche Dorée met à contribution son parc automobile afin de respecter ses délais de production.

- **Défaut de la livraison**

Q.11 : Y-a-t-il parfois des erreurs dans vos commandes ou dans la marchandise livrée ? Si oui donnez les responsabilités.

Oui	X
Non	

Les différentes erreurs enregistrées au cours de ces dernières années sont du faite des omissions, confusions de certains fournisseurs. Ce qui obère parfois à la production faute de temps.

- **Partage d'information**

Q.12 : En dehors de l'approvisionnement, partagez-vous d'autres services ou d'autres informations avec vos fournisseurs ?

Oui	
Non	X

Il ressort qu'en dehors d'une relation dite « classique » avec ses fournisseurs, La Brioche Dorée ne partage aucune autre information avec ses partenaires économiques. Elle n'y voit aucun grand intérêt à le faire.

Alors que dans la gestion actuelle des entreprises, ce management est fortement conseillé, car elle favorise une certaine valeur ajoutée à la relation.

- **Evaluation des fournisseurs**

Q.13 : Évaluez-vous vos fournisseurs ?

Oui	X
Non	

L'amélioration de la compétitivité passe par la qualité des relations qu'élaborent les entreprises avec leurs fournisseurs.

Évaluer les fournisseurs, consiste donc à s'assurer de la conformité de la prestation par rapport au Cahier des Charges. La Brioche Dorée évalue donc ses fournisseurs sur la base de certains enjeux de l'achat :

- La qualité du produit ;
- Le prix ;
- Le respect des délais ;
- Le respect de la quantité ;
- Etc.

Ces principaux enjeux sont la base de la suite de sa relation avec le(s) fournisseur(s). Il est important pour une entreprise d'évaluer la performance²⁹ des fournisseurs.

²⁹ Un indicateur de performance, selon l'AFNOR est « une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ».

- **Satisfaction**

Q.14 : Comment jugez-vous votre relation avec vos fournisseurs ?

Très satisfaisante	
Satisfaisante	X
Passable	
Insatisfaisante	
Très insatisfaisante	

En évaluant la relation avec ses fournisseurs, l'entreprise la juge satisfaisante à travers les critères précités. Quand bien même nous nous demandons si cela soit suffisant, parce que juger la satisfaction d'un client repose sur tout un processus qui n'a probablement pas été élaboré par les différents acteurs.

- **Production**

Q.15 : Quelle est votre capacité de production journalière ? Et couvre-t-elle la demande ?

Pain	2000 à 3000/jr
Croissant beurre	800 à 1000/jr
Pain chocolat	400 à 600/jr

En effet, cette production varie en fonction de chaque ligne de produit et des jours ouvrables et fériés.

L'entreprise produit environ deux à trois milles baguettes de pain par jour, huit cent à mille croissants beurre, quatre cent à six cent pains chocolat, etc. tout en sachant qu'en dehors de ceux-ci, il y a d'autres produits tels que les chaussons aux pommes, flancs... sans oublier les spécialités du restaurant ou encore de la pizzeria.

Cette absence de production globale chiffrée est due au manque de logiciel spécialisé. Car quelle que soit la taille de la production de l'entreprise ou la multitude de lignes de produits, elle devrait pouvoir chiffrer sa production en temps réel.

C'est pour cette raison, qu'il est difficile de savoir si l'entreprise couvre la demande ou pas.

Tableau n°1 : L'analyse SWOT

Strenghts (Forces)	Weaknesses (Faiblesses)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un capital de 10 millions de francs CFA ; ▪ Un parc automobile important ▪ Un département achat-approvisionnement ; ▪ Un service informatique ; ▪ Une plateforme ou hub situé à Ngor pour les approvisionnements de toutes les unités ; ▪ Plusieurs unités réparties dans Dakar et sa banlieue ; ▪ Une production variant entre 2000 et 3000 baguettes/jrs ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence véritable de système d'information au sein de l'entreprise; ▪ Manque de logiciel appliqué à la gestion des approvisionnements et/ou des stocks, et de technologie pouvant tracer un produit ; ▪ Difficulté à quantifier sa production Totale ; ▪ Absence de site internet ;

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pratique des prix accessibles. 	
<p>Opportunities (Opportunités)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Devenir leader au Sénégal et dans la sous-région ; ▪ Conquérir des nouvelles parts de marché ; ▪ Améliorer sa relation fournisseur ; ▪ Créer des nouveaux services comme la vente par correspondance. 	<p>Threats (Menaces)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte concurrence dans le secteur, avec l'arrivée des nouveaux concurrents ; ▪ Le développement de l'électronique ; ▪ Le développement des nouveaux modes de gestion ; ▪ Le changement de politique dans le secteur par l'Etat.

En somme, ce tableau montre que La Brioche Dorée est une entreprise qui a plus de forces que des faiblesses. Elle a donc la possibilité de devenir leader dans son secteur d'activité grâce aux capacités dont elle dispose qui restent néanmoins à améliorer au regard des opportunités qui s'offrent à elle, mais aussi des faiblesses et des menaces qui sont liées à son environnement.

C'est pour cette raison que nous proposerons des solutions et recommandations au terme de notre analyse de la situation, solutions qui permettront à l'entreprise de réduire ses coûts dans toute la chaîne d'approvisionnement à travers un système d'information efficace.

Chapitre 2 : Solutions et recommandations

Au terme de notre étude, notre objectif n'est sans doute pas de remettre entièrement en cause toute la gestion de l'entreprise, mais plutôt une réorganisation de la gestion des approvisionnements dans l'entreprise ainsi qu'auprès des fournisseurs afin de réduire les coûts logistiques.

Il s'agit pour La Brioche Dorée :

- **De mettre en place une plateforme à travers laquelle tous les agents pourraient échanger des informations.**

En effet, des applications telles que « Supplier Relationship Management » (SRM) qui facilitent la communication dans l'entreprise, car seul, il rassemble les quatre principaux éléments de la communication : courrier électronique, messagerie instantanée, SMS (Short Message Service) et sécurité.

Cette organisation peut être vite effective si chaque service de l'entreprise est équipé d'un ordinateur, d'une connexion haut débit à internet. En quelque sorte, elle ne coûterait près que rien à l'entreprise. Hormis le logiciel CRM.

Chaque employé devrait ainsi rester à son poste de travail. Par cette façon d'organiser le travail, les pertes de temps entre poste seraient supprimées, puisqu'il ne sera plus question que l'agent aille chercher l'information, mais c'est l'information qui viendrait à lui.

Et parce que, « pour créer un système basé sur les principes du partenariat, une entreprise doit commencer par former des alliances internes entre des entités qui n'ont pas l'habitude de coopérer »³⁰ dans l'objectif de maîtriser l'information de l'entreprise.

³⁰ Op Cite. pge 92.

- **Configurer l'application qui sera dédiée à la gestion des approvisionnements avec ses fournisseurs afin qu'elle forme un Système de Gestion des Approvisionnements (SGA).**

Ici, le processus d'approvisionnement ne devrait plus être l'apanage de la Direction Générale et du département achat-appro tel que décrit plus haut, mais une organisation toute azimute des employés à travers le Système de Gestion des Approvisionnement, capable de centraliser toutes les informations de l'entreprise qui lui sont dédiées.

Par le SGA, le SI est étendu aux fournisseurs et si possible aux fournisseurs des fournisseurs afin d'asseoir une logistique collaborative efficace sur toute la chaîne d'approvisionnement.

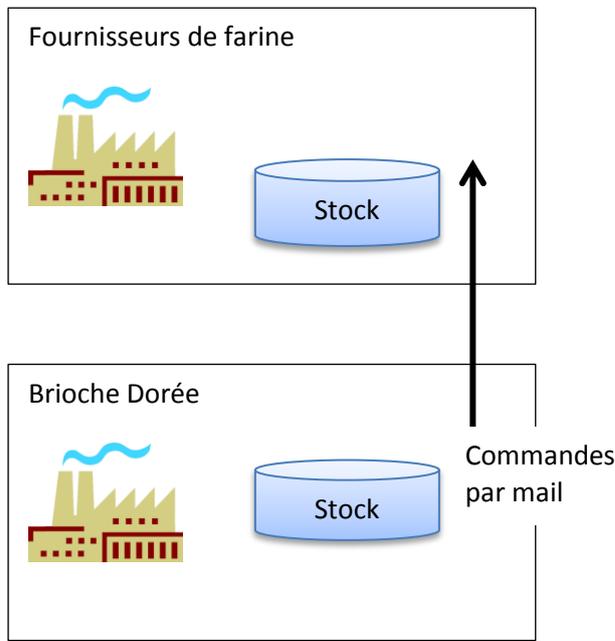
Il ne s'agit pas d'un travail individuel qui fonctionne en vase clos, mais plus, un travail de groupe que ce soit en interne comme avec les partenaires. Ce qui nécessite le partage quasi-total de toutes les fonctions de l'entreprise. (cf. figure 4).

Ce principe de collaboration se matérialise par la réduction de certains coûts tels :

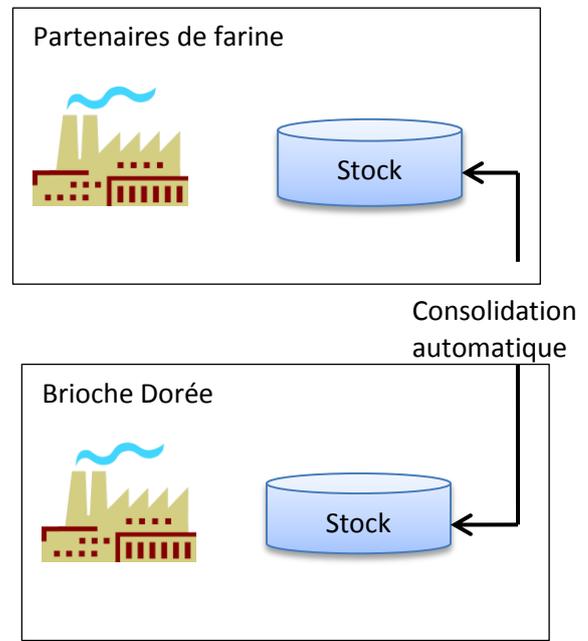
- Les temps de saisie des informations : les informations sont saisies une seule fois ;
- Le nombre des litiges : il n'y a plus d'erreurs lors de la ressaisie des données ;
- Les coûts de communication entre collaborateurs ;
- Les délais d'émission et réception des informations ;
- Etc.

Figure n°4 : Exemple de systèmes informatiques intégrés.

Situation existante



Situation envisageable



Source : Cours de logistique de production et de distribution 2012.

Ce schéma montre la situation actuelle de La Brioche Dorée, puis la situation dans laquelle elle devrait se retrouver si des efforts sont faits dans ce sens.

La première image explicite une situation traditionnelle qui consiste à l'envoi des bons de commande par mail chez les fournisseurs de farine en fonction des stocks. La deuxième quant à elle, montre une fonction automatique des stocks, autrement dit La Brioche Dorée devrait donc partager ses stocks avec ses partenaires.

Le principe est de tendre vers des *stocks zéro*. C'est le partenaire qui gère en quelque sorte les stocks de l'entreprise. Ainsi, si la base de données possède les informations fiables et peut déclencher le processus de réapprovisionnement en temps réel, toutes les parties concernées comprendront qu'il n'y a plus nécessité de stocks grâce à la crédibilité des

données. Ce model éviterait d'organiser en aval de la chaîne (fournisseur-entreprise) des réunions pour décider de l'approvisionnement.

- **Créer une base de données**

Pour la majorité des produits, la matière première est la farine, mais il est difficile d'évaluer la quantité totale reçue ou encore évaluer la production totale de l'entreprise.

Grâce au système d'information, il suffira d'interroger la base de données de l'entreprise disponible. Pouvoir quantifier le travail qui se fait quotidiennement est un atout pour les entreprises en général, et industrielle en particulier, car ceci va permettre de prévoir, planifier, d'ordonnancer, etc. plus rapidement et facilement.

- **Autres éléments à prendre en compte**

- ✓ Sécuriser le réseau

Sécuriser le réseau informatique partagé avec ses partenaires :

- Protéger l'accès à internet ;
Protéger les ordinateurs par des antivirus qui devront être mis à jour régulièrement ;
- Sauvegarder les données informatiques, qui sont à la fois la base du travail de l'entreprise à travers des mémoires vives ou extensibles (disque dur externe) ;
- Sensibiliser les utilisateurs, car le niveau de sécurité se mesure à son maillon le plus faible. Un salarié non sensibilisé à la sécurité des données informatiques constituera le maillon le plus faible.

- ✓ Formation des agents

Pour mieux consolider l'utilisation de ces technologies de l'information La Brioche Dorée devrait mettre sur pied une politique de formation, mais

pas une formation se limitant uniquement aux logiciels, en passant sous silence toutes les opportunités que nous proposent les technologies de l'information (Internet par exemple).

Une formation qui serait dispensée « juste à temps » (JAT). En effet, les membres du personnel sont formés à une tâche immédiatement avant d'en être chargés : généralement dans ce cas de figure, la motivation est forte et le renforcement par la pratique presque instantanée. Cependant, la difficulté dans ce type de processus est d'arriver à programmer l'ensemble des cours dans un délai relativement court.

Ce travail de sécurité et de formation en SI devrait être assuré par le Département Informatique de l'entreprise afin de minimiser les coûts, puisque tel est notre objectif premier.

Tableau n°2 : Récapitulatif des recommandations

Objectifs	Acteurs
<p>Mettre en place une plateforme à travers laquelle tous les agents pourraient échanger des informations. Des applications telles que <i>Sendyoo</i> facilitent la communication dans l'entreprise : courrier électronique, messagerie instantanée, SMS et sécurité.</p>	<p>Direction générale, Service informatique, Direction financière.</p>
<p>Mettre en place une application dédiée à la gestion des approvisionnements avec ses fournisseurs tels que le Système de Gestion des Approvisionnements pour le partage des fonctions. Celui-ci permet la réduction du temps de saisie, et les coûts de communication, ainsi que les délais d'émission et réception d'information. Limite le nombre de litige, etc.</p>	<p>Direction générale, Service informatique, DAF, Département Achat-approvisionnement, Département Production, et Fournisseurs.</p>
<p>Créer une base de données pour quantifier la production totale dans le but de mieux prévoir, planifier et ordonnancer la production.</p>	<p>Direction générale, Service informatique, Département production.</p>
<p>Sécuriser le réseau par des antivirus et former le personnel.</p>	<p>Service informatique, DRH.</p>

CONCLUSION

En définitive, notre étude portant sur l'analyse du système d'information des entreprises industrielles au Sénégal a été élaborée en plusieurs parties, trois (3) essentiellement, au terme desquelles nous avons fait des solutions et des recommandations.

Dans un premier temps, il était opportun pour nous de présenter le cadre théorique du travail, puis dans un second de faire un état des lieux du secteur dans lequel l'entreprise évolue. Avant de finir sur un troisième point, qui porte sur les résultats de nos recherches.

Le Sénégal est un pays en développement et qui fait des efforts considérables pour mettre un cadre réglementaire qui favoriserait la concurrence des entreprises, pour une croissance du PIB et une paix sociale.

Au reste, les systèmes d'information ont largement évolué, ils nous indiquent par ailleurs quelles sont les opportunités à travers lesquelles les entreprises passeraient si elles ne changent pas ou adaptent pas leur mode de production.

C'est dire que les entreprises qui veulent franchir un autre palier de la gestion doivent adopter ces modes opératoires qui ont fait école partout ailleurs où les entreprises ont des objectifs bien définis, afin de satisfaire leurs clients, et par la même occasion augmenter leur profit en réduisant les coûts logistiques.

La présente analyse montre, que le système d'information dans les entreprises en général, et dans les entreprises industrielles en particulier, au Sénégal à travers le cas La Brioche Dorée tendent vers ces objectifs. Mais plusieurs efforts restent encore à fournir, notamment dans la relation entreprise-fournisseur, par le canal de la gestion des approvisionnements.

Soulignons que, La Brioche Dorée gère ses approvisionnements sur la base du stock d'alerte. Bien qu'elle n'ait « jamais été confronté à une rupture de stock », il n'en demeure pas moins que ce mode de fonctionnement soit lourd. Car, avant le déclenchement des approvisionnements, certains départements tels la direction générale, services achat-appro-stocks, et celui chargé de l'administration et les finances doivent accorder leur violon.

Alors qu'il suffit d'établir un partenariat avec ses fournisseurs pour que, non seulement la gestion des approvisionnements soit directement prise en charge, mais que toutes les fonctions de La Brioche Dorée soient partagées avec ces derniers, afin de réduire certains coûts tels que la communication, le temps, etc.

Au cours de ce travail, nous avons tout aussi souligné la nécessité d'améliorer la communication interne de l'entreprise afin de satisfaire la demande finale (client), et de tendre définitivement vers des outils de gestions écologiques où il n'y aura plus de paperasserie.

De même, il faudrait pour l'entreprise, créer une base de données pour quantifier la production. Et il est nécessaire d'accompagner cette nouvelle gestion par d'autres éléments, la sécurisation du réseau et la formation des agents.

En sommes, nous aurions pu faire un travail plus exhaustif en proposant par exemple le coût de l'investissement, malheureusement sur le marché local aucune entreprise ne propose ce genre de service. Et même nos recherches ne nous ont pas permis de déterminer le coût réel du projet.

Toutefois, ce travail n'est qu'une modeste contribution pour la recherche. Par ailleurs, une approche sur les coûts serait d'un apport considérable pour ce projet.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALLAB, S., SWYNGEDAUF., TALANDIER, D. *La logistique et les NTIC*. ECONOMICA, Paris, 2000. 170 Pages.
- AUTISSIER, D., DELAY, V. *Mesurer la performance du système d'information*. Editions d'Organisation, Paris, 2008. 214 Pages.
- POIRIER, C.C., REITER, S.E. *La Supply Chain : Optimiser la chaîne logistique et le réseau interentreprises. Les réalités de l'entreprise*. Ed. DUNOD, Paris, 2004. 285 pages.

Reuves

- BARRY, P., DIOP, H. *L'impact d'internet sur le fonctionnement des moyennes et grandes entreprises industrielles. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication et le développement social au Sénégal*. UNRiSD, 2002. 19 Pages.
- De COURCY, R. *Les systèmes d'information en réadaptation*. Québec, Réseau International CIDIH et facteurs environnementaux, 1992, n°5 vol.1-2, 10 Pages.
- FABBE-COSTES, N. *Le pilotage des Supply Chain : un défi pour les systèmes d'information et de communication logistique*. Gestion 2000, Paris, 2002, pp. 75-92.
- Pascal R., *Les systèmes d'informations : leviers de la performance logistique de l'entreprise*. Enseignant en BTS Action Commerciale, Lycée René Cassin, Gonesse. 2003.
- PIPAME (Pôle Interministériel de Prospection et d'Anticipation des Mutations Economiques). *L'impact des technologies de l'information sur la logistique*. Novembre 2009 ;
- SI-Mohamed SAID, *Le système d'information : système nerveux des Supply Chain De l'intégration à la modularisation. Réalités industrielles*. Mai 2006 ;

Webographie

- www.airl-logistique.org/fr (Christelle, C-L., Fabienne, V. *Pilotage stratégique de la chaîne logistique et système d'évaluation de la performance*. Les Quatrièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique. 2002, 15 Pages).
- www.osiris.sn (Observatoire sur les Système d'Information, les Réseaux et les Inforoutes au Sénégal) ;
- www.osiris.sn/Les-appels-entrants-l-ARTP;
- www.ansd.sn (l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie).

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
RESUME.....	iii
SOMMAIRE.....	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	ix
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : Cadre théorique et méthodologique.....	4
Chapitre 1 : Cadre théorique	5
1.1.1 Contexte de l'étude	5
1.1.2 Problématique	7
1.1.3 Revue critique de la littérature.....	11
1.1.4 Clarification des concepts.....	14
1.1.5 Objectifs de recherche	17
1.1.5.1 Objectif général.....	17
1.1.5.2 Objectif spécifique	17
1.1.6 Hypothèse de recherche	18
Chapitre 2 : Le cadre méthodologique.....	19
1.2.1 Techniques et outils de collecte de données	19
1.2.2 Techniques d'analyse des données	20
1.2.3 Difficultés rencontrées	20
DEUXIEME PARTIE : L'environnement et le cadre d'étude.....	22
Chapitre 1 : L'environnement macro et microéconomique de La Brioche Dorée	23

2.1.1 Contexte macroéconomique	23
2.1.1.1 Environnement géographique.....	23
2.1.1.2 Environnement socio- économique	24
2.1.2 Contexte microéconomique	25
2.1.2.1 L'offre	25
2.1.2.2 La demande.....	26
2.1.2.3 La concurrence.....	27
Chapitre 2 : Cadre d'étude : présentation de La Brioche Dorée	29
2.2.1 Historique de la Brioche Dorée.....	29
2.2.2 Structure organisationnelle de La Brioche Dorée	31
2.2.3 Organigramme	34
TROISIEME PARTIE : Cadre analytique.....	35
Chapitre 1 : Présentation et analyse des résultats	36
1. Système d'information dans l'entreprise	36
2. Système d'information avec les fournisseurs	40
Chapitre 2 : Solutions et recommandations.....	50
CONCLUSION	56
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	58
ANNEXES.....	58
LISTE DES ANNEXES.....	59
ANNEXE A : Questionnaire.....	60
ANNEXE B : Organigramme de La Brioche Dorée..	Erreur ! Signet non défini.