

REPUBLIQUE DU SENEGAL



UN PEUPLE-UN BUT-UNE FOI

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE LA RECHERCHE ET DE
L'INNOVATION**



Rue 3 prolongée x Boulevard
De l'est Point E- Dakar- Sénégal –
Tel : 33 821 50 74
Fax : 33 859 95 95



7, Ave Faidherbe Dakar- Sénégal
BP : 213543 Sénégal,
Tel : 33 849 69 19
Fax: + 221 33 823 25 04

**MEMOIRE REDIGE EN VUE DE L'OBTENTION DE LA LICENCE
PROFESSIONNELLE EN COMMERCE INTERNATIONAL**

**ANALYSE DU SYSTEME D'APPROVISIONNEMENT
DANS UNE ENTREPRISE DE GRANDE DISTRIBUTION :
CAS D'AUCHAN SENEGAL**

Rédigé par :
Pambo Makanga Jaheel Wesley

Sous la direction de :
Mr Cheikh Tidiane DIONGUE

Année académique : 2020-2021

DEDICACE

Je dédie ce travail aux membres de ma famille. Ma mère d'abord, pour son investissement, soutien dans mes études durant toutes ces années, sans oublier l'éducation qu'elle continue de m'inculquer afin d'affronter, de surmonter les difficultés et épreuves de la vie.

Je dédicace également ce document à mes frères Pambo Makanga Olivier, Eurielle Nzigou, MBE Martino, également à Alsina Darlène pour leurs contributions, leur soutien et leurs encouragements.

REMERCIEMENTS

Je remercie :

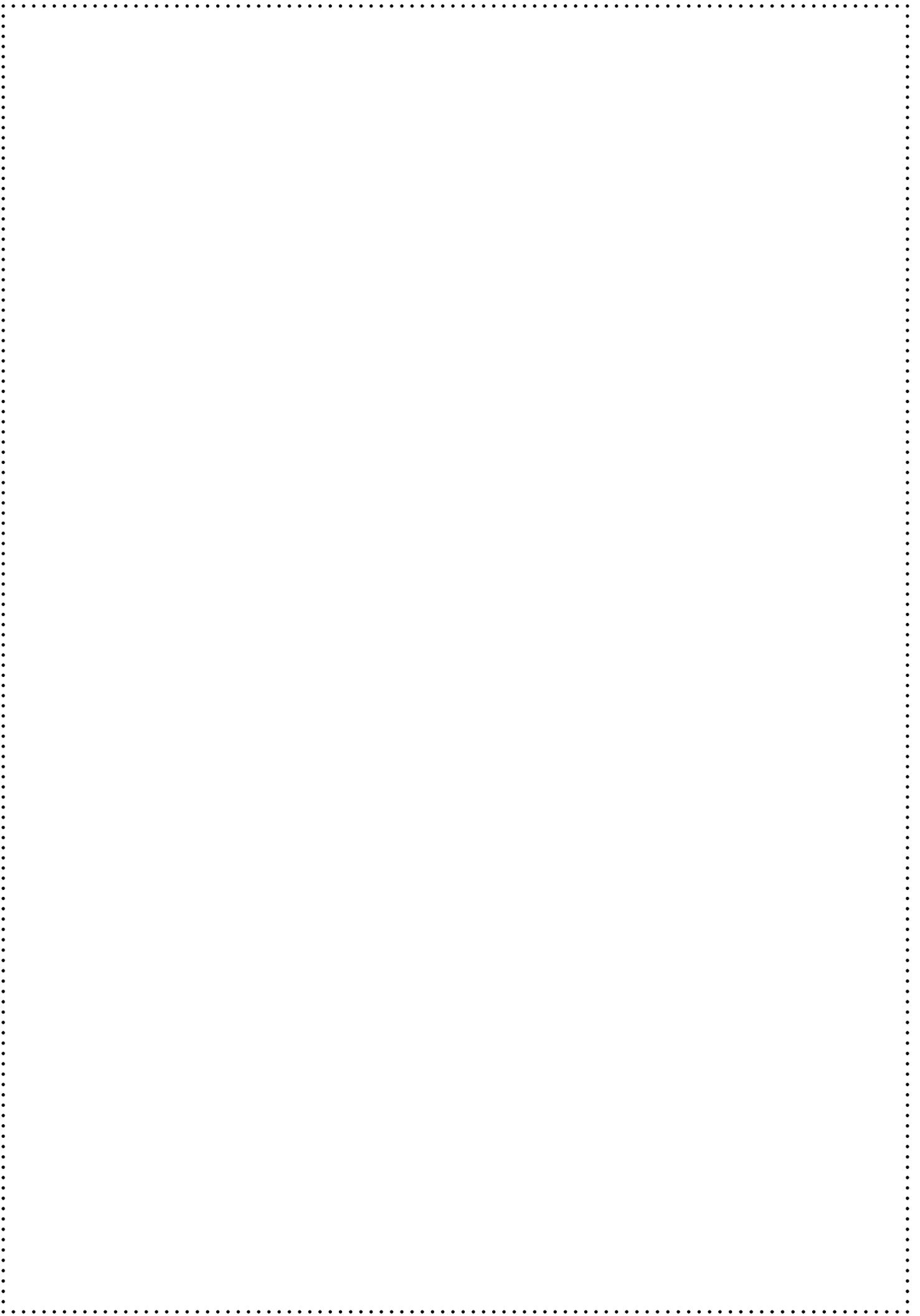
Monsieur Cheikh Tidiane DIONGUE, de m'avoir accompagné dans l'établissement de ce document, également Monsieur NZUDIE Guy Théophile de l'Institut Supérieur de Transport et Logistique pour leur apport intellectuel qui m'a permis de parvenir à mes fins sur ce travail.

J'attribue mes remerciements à l'ensemble du groupe SupdeCo d'avoir participer de loin ou de près à ma formation et à mon épanouissement durant tout mon cursus universitaire,

A tous mes camarades de promotion, ainsi qu'à mes amis pour leur modeste soutien et encouragement.

SOMMAIRE

Dédicace.....	I
Remerciements.....	II
Introduction.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	
Chapitre 1 : Cadre contextuel et cadre de l'étude.....	4
<i>Section 1</i> : Contextuel et problématique.....	4
<i>Section 2</i> : Cadre de travail.....	5
Chapitre 2 : REVUE DE LA LITTERATURE.....	13
<i>Section 1</i> : Cadre conceptuel.....	13
<i>Section 2</i> : Revue des points de vue sur le sujet.....	15
DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE & EMPIRIQUE	
Chapitre 1 : Méthodologie.....	18
<i>Section 1</i> : Méthode de collecte de données et informations.....	18
<i>Section 2</i> : Méthode de traitement et d'exploitation de données.....	19
Chapitre 2 : Analyse et interprétation des résultats.....	20
<i>Section 1</i> : Résultats et commentaires	20
<i>Section 2</i> : Recommandations.....	28
Conclusion.....	30
Bibliographie.....	31
Webographie.....	31
Table des matières.....	32



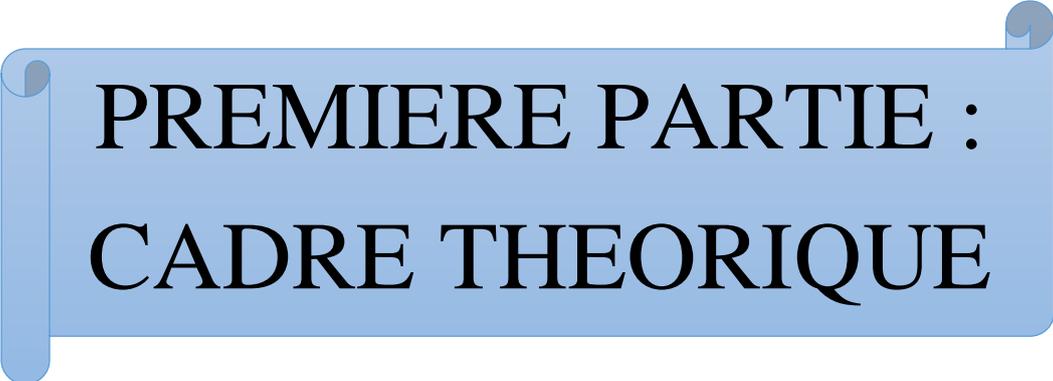
INTRODUCTION

Le commerce est l'un des plus anciens métiers que l'humanité ait connus, il est à l'origine des échanges avec d'autres civilisations. Autrefois, il se faisait de façon primitive, c'est-à-dire entre les individus des marchés traditionnels, hebdomadaires, etc... Il désigne l'activité qui fait circuler des marchandises prenant en compte la fonction d'approvisionnement et de la gestion de stocks. L'approvisionnement consiste pour une entreprise à acheter les produits et les services qui sont nécessaires à son fonctionnement. Il doit être régulier (gestion des stocks) et la maîtrise des prix (politique d'achat). La fonction d'approvisionnement est un élément clé de la compétitivité d'une entreprise, par les incidences qu'elle peut avoir sur ses coûts d'achat et de production. Dans le secteur privé comme public, les entreprises et beaucoup d'organismes divers disposent souvent de stocks importants et ont pris conscience de l'intérêt tout particulier de la gestion rationnelle dans ce domaine. La gestion des stocks est omniprésente dans les entreprises en particulier chez les grands distributeurs comme le groupe, Amazon, Carrefour, Total, Casino, Auchan, Sup Eco, etc...

L'existence d'une politique d'approvisionnement constitue un cadre général à l'action d'une fonction qui génère plus de 50% du chiffre d'affaire de l'entreprise, et qui a un impact sur la qualité des produits et de l'image de l'entreprise. Elle est donc essentielle, et il est nécessaire d'en tenir compte : du secteur d'activité de l'entreprise (primaire, secondaire, tertiaire), de la branche de l'entreprise dans le secteur, de la taille de l'entreprise par ses effectifs et son chiffre d'affaire. Présent dans 14 pays, avec environ 200 000 employés et plus de 514 hypermarchés, dont 137 en France, 639 Auchan supermarchés, et 156 supermarché de proximité, il fait également intervenir les producteurs locaux sénégalais tels que les agriculteurs, producteurs d'huile, des pêcheurs et bien d'autres dans le but de participer aux pratiques du moderne trade en les impliquant dans de plus grandes enseignes afin de moderniser le commerce et maximiser les ventes. En effet, il faut trouver un juste équilibre au niveau de l'approvisionnement et des stocks en tenant compte du nombre d'enseignes. C'est dans ce sens que nous remarquons que la fonction approvisionnement prend une dimension très stratégique et mérite donc qu'on lui prête oreille attentivement, afin que l'entreprise ne puisse pas se retrouver dans une situation d'incapacité à répondre à la demande des clients, dans des situations de pertes de ventes, mais bien encore de surcharge de stocks. C'est dans cette optique, qu'à travers une étude de cas d'entreprise de grande distribution, nous avons opté pour le thème : « **ANALYSE DU SYSTEME DE GESTION D'APPROVISIONNEMENT DANS UNE ENTREPRISE DE GRANDE DISTRIBUTION : CAS D'AUCHAN SENEGAL** ». De ce thème, il découle le

problème de savoir **quelle est la technique utilisée par Auchan pour s'approvisionner, et quelle quantité ? Quel est le système d'approvisionnement utilisé pour éviter les ruptures de stocks ou le sur-stockage ?**

Pour mener à bien cette étude, notre travail s'articulera autour de deux grandes parties. La première partie traitera du cadre théorique et cadre de l'étude, ensuite dans la seconde partie nous aborderons le cadre méthodologique et empirique, pour enfin clôturer par une analyse et interprétation des résultats, en y apportant des recommandations.



**PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE**

CHAPITRE 1 : CADRE GENERAL DE L'ETUDE

SECTION 1 : CADRE CONTEXTUEL

I- CONTEXTE & PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

La grande distribution est un secteur d'activité qui entre dans le cadre du commerce de détail au sein de surfaces de vente plus ou moins grandes. Les biens de consommation sont en vente en libre-service, ils se déclinent en biens alimentaires et non-alimentaires. La grande distribution trouve son origine au moins au XVIIIème siècle en Europe. Ce n'est qu'à partir du XXème siècle que ce secteur se développe à travers le monde. Depuis, le monde de la distribution n'a cessé de grandir et d'évoluer. Elle s'est adaptée aux changements du monde et des attentes des clients. Les entreprises de grande distribution se sont lancées sur la scène internationale. Les grands distributeurs étrangers se sont implantés dans plusieurs pays et la concurrence s'est élargie. Ce qui a bouleversé le marché de la grande distribution. De nouveaux comportements de consommation se sont créés suite à l'apparition de la conscience écologique et la prise en compte de l'environnement économique. Les grandes enseignes ont changé leur stratégie marketing en introduisant le concept de fidélisation des clients et en créant de nouveaux concepts commerciaux comme la diversification. La révolution technologique a profondément changé le secteur. Les technologies de l'information et de la communication participent au tournant majeur de son évolution. Elle doit faire face aujourd'hui à de nouveaux défis. En terme de marché, la clientèle évolue, et devient de moins en moins fidèle face à la concurrence et elle n'hésite donc plus à porter ses achats vers les marchandises à bas prix.

II- PROBLEMATIQUE

Aujourd'hui, l'importance de la fonction d'approvisionnement pour une entreprise commerciale de grande distribution est égale au rôle que joue le cœur pour l'homme. Elle permet à celle-ci de se ravitailler en produits dont elle a besoin, qu'elle pourra ensuite commercialiser afin de réaliser ses ventes et de se faire une place sur le marché. Elle doit être donc considérée comme l'une des fonctions des plus importantes de l'entreprise, qu'elle soit commerciale ou industrielle.

Autrefois, elle était considérée par les chefs d'entreprise comme une fonction de second rang qui permettait juste à celle-ci d'acheter, organiser et ranger les matières premières et produits finis achetés par l'entreprise.

Cependant de nos jours, la gestion de stock des produits d'une entreprise commence par être perçue comme une fonction importante mais également complémentaire à celle de l'approvisionnement car, celles-ci combinées, représentent près de 80% du budget des entreprises commerciales.

En outre, si ces deux fonctions ne sont pas suivies minutieusement, l'entreprise pourrait courir de nombreux problèmes qui auront pour conséquences des ruptures de stocks, des gonflements excessifs ternissant l'image de celle-ci.

Ainsi, face à ces situations et en vue de les anticiper, nous nous posons la question de savoir : **quelle est la technique utilisée par Auchan pour s'approvisionner, et quelle quantité ? Quel est le système d'approvisionnement utilisé pour éviter les ruptures de stocks ou le sur-stockage ?**

III- CADRE DE TRAVAIL

Dans le cadre d'une recherche approfondie, nous nous posons la question de savoir, quel est le niveau de performance de la fonction d'approvisionnement de cette enseigne de grande distribution ?

3.1 : Objectif général :

L'objectif principal de notre travail, consiste à analyser la politique d'approvisionnement de l'entreprise de grande distribution Auchan, de mesurer son efficacité et ses défaillances.

3.2 : Objectifs Spécifiques

- **Objectif spécifique 1** : Identifier les stratégies et les fréquences d'approvisionnement d'Auchan.
- **Objectif spécifique 2** : Faire ressortir la procédure d'approvisionnement interne utilisée par Auchan.
- **Objectif spécifique 3** : Montrer les difficultés rencontrées afin d'y apporter des solutions ainsi que des recommandations.

IV- HYPOTHESES DE RECHERCHE

Hypothèse générale : Admettons l'hypothèse selon laquelle la fonction d'approvisionnement est très active et permet de compléter le stock en quantité, en qualité et en temps souhaité.

- ✚ Hypothèse 1 : Auchan dispose d'une stratégie d'approvisionnement adéquate pour éviter les ruptures de stock.
- ✚ Hypothèse 2 : Auchan a une procédure interne d'approvisionnement qui lui permet de se ravitailler à temps et en quantité suffisante.
- ✚ Hypothèse 3 : Auchan dispose des mesures pour compléter ses produits en cas de possibilité de rupture de stocks.

V- PRESENTATION D'AUCHAN

Auchan est une enseigne de grande distribution faisant partie de l'Association familiale Mulliez. L'enseigne est fondée par Gérard Mulliez en 1961 et dirigée par lui jusqu'en 2006. En 2018, il s'agit du douzième distributeur mondial, et deuxième distributeur français avec comme effectif d'employés : 354 851 (2018). Elle est une entreprise sous la forme juridique Société Anonyme à Conseil d'Administration et Comité Exécutif dont le siège social se trouve à Croix, Nord de la France avec un chiffre d'affaire de Chiffre d'affaires 50,3 milliards d'euros TTC (2018)¹. Voici quelques dates résumant l'historique d'Auchan :

1- Historique

Après avoir rencontré les fondateurs des magasins Carrefour et Leclerc, le 6 juillet 1961, Gérard Mulliez ouvre le premier magasin Auchan dans une usine désaffectée de l'entreprise Phildar, fondée par son père, prénommé lui aussi Gérard. D'une superficie de 600 m², ce magasin était situé dans le quartier des Hauts-Champs, à Roubaix (Nord). Dans ce magasin, le concept de « tout sous le même toit » est lancé. À l'origine, le magasin devait s'appeler « Ochan », mais la consonance japonaise fait changer le nom pour « Auchan ». Le choix de la lettre « A » initiale était souhaité par les fondateurs pour apparaître en première place dans les annuaires et répertoires. Gérard Mulliez s'appuie sur les conseils d'Édouard Leclerc pour son premier supermarché. Ce magasin a dû être abandonné dans les années 1980, car il faisait de la

¹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Auchan>

concurrence à celui qui avait été construit à Leers. Il fut racheté par le groupe Intermarché. Le bâtiment fut rasé pour laisser place à un magasin plus moderne en 2003.

À l'été 1967, le 20 août, Auchan inaugure et ouvre son premier hypermarché à Roncq, toujours dans le département du Nord dans une surface commerciale de 3 500 m² à l'origine. Le jour de l'ouverture, le ministre Maurice Schumann remet le permis de construire à Philippe Duprez, patron de l'hypermarché. Selon Gérard Mulliez, Roncq servit de modèle pour les autres hypermarchés de France dans l'élargissement non-alimentaire. Le troisième hypermarché était prévu avenue de Dunkerque à Lomme, cependant, le maire de la ville Arthur Notebart y refuse son implantation. Le 27 mars 1969, le centre Englos-les-Géants, à Englos dans la métropole de Lille ouvrit. Le groupe Auchan compte parmi les précurseurs, dont Cap 3000 (Nouvelles Galeries) et Parly (SCC) tous ouverts la même année, dans le domaine des centres commerciaux et des parcs commerciaux. Englos-les-Géants fut néanmoins le premier avec une galerie marchande accolée au magasin et avec autour de vastes terrains pour accueillir d'autres enseignes. Après avoir ouvert le centre commercial d'Englos-les-Géants, Auchan ouvrit à Leers (Nord). Ensuite, Auchan s'exporta hors de la communauté urbaine de Lille, mais resta dans la région Nord-Pas-de-Calais. Il ouvrit à Valenciennes (Nord), Noyelles-Godault en 1973 (Pas-de-Calais) et Saint Martin Boulogne (Pas-de-Calais). Il ouvrit également en 1985 à Béthune dans l'ancienne gare de marchandises fermée en 1963. Par la suite, Auchan sortit de la région Nord-Pas-de-Calais pour s'implanter à Fontenay-sous-Bois (Val-de-Marne) puis à Avignon (Vaucluse), tout en continuant à se développer dans sa région d'origine, comme avec le centre commercial de Villeneuve-d'Ascq (Nord) en 1977. En 1976, Immochan, filiale immobilière du groupe, est créée. Elle doit assurer la maîtrise foncière de l'environnement commercial des hypermarchés.²

1961 : Naissance d'Auchan. C'est à Roubaix, dans une usine désaffectée de 600 m² que Gérard Mulliez crée son premier magasin, avec 30 collaborateurs. Le quartier des « Hauts Champs » donne son nom à l'entreprise.

1967 : Le premier hypermarché est créé à Roncq/Tourcoing. Deux ans plus tard, le premier centre commercial (Englos/Lille) ouvre ses portes. Mise en place de la centrale d'achats et du département informatique.

1971 : Auchan prend de l'ampleur au niveau national avec 26 magasins au total

1976 : Création d'Immochan, filiale immobilière

² <https://fr.wikipedia.org/wiki/Auchan>

1981 : Début de l'internationalisation. Après l'Espagne, avec la création d'Alcampo en 1981, Auchan va s'implanter successivement aux Etats-Unis (1988) et en Italie (1989).

1983 : Naissance du groupe Accord, une filiale bancaire

1996 : Le groupe s'internationalise avec le rachat d'enseignes européennes. Implantation en Pologne, en Espagne, au Portugal, ou encore au Luxembourg.

1998 : Ouverture de magasin au Mexique, en Argentine en en Thaïlande et en Hongrie

1999 : Première ouverture en Chine, à Shanghai. Lancement des produits de la marque Auchan.

2000 : Création d'Auchan Interactive, dédié au cybermarché.

2000 : Auchan France crée Auchan Drive, service au volant.

2004 : Réorganisation juridique du groupe en quatre divisions : Hypermarchés, Supermarchés, Banque Accord et Immochan

2010 : Création d'une 5e activité dédiée à l'e-commerce.

2014 : Intégration des hypermarchés Real en Pologne.

2015 : Ouverture de son premier supermarché à Dakar

2016:Premier réseau de distribution sur le marché Sénégalais

2- Missions et Objectif du groupe Auchan.

Avec 32 magasins et 1 Drive, Auchan est leader au Sénégal sur le marché de la grande distribution moderne alimentaire. Après une bonne année 2018, son chiffre d'affaires dans le pays affiche encore une hausse de 27 % en 2019. Une progression qui s'explique, outre la hausse du nombre de ses points de vente, par sa chaîne d'approvisionnement locale, soutenue par « 500 fournisseurs sénégalais ». Ainsi, « 60 % des produits commercialisés dans les magasins Auchan au Sénégal sont des produits locaux, le reste provient de l'import »³.

Leurs missions sont de favoriser les produits sénégalais, et de participer au développement des producteurs locaux : 100% de la viande, du poisson, 90% des fruits et légumes sont d'origine sénégalaise.

Sur les autres catégories de produits, Auchan ambitionne d'atteindre un maximum de produits sénégalais dans ses rayons.

Premier investisseur à s'impliquer en banlieue dakaroise et en région sur ces métiers, Auchan est fier de son impact social et de sa mission : aider 16 millions de Sénégalais à mieux vivre, en plaçant l'humain, le bien-être et la passion du service au cœur de ses actions.

³ <https://www.jeuneafrique.com/909421/economie/au-senegal-auchan-developpe-ses-filieres-locales-dapprovisionnement/>

3- Activités

Le groupe Auchan effectue plusieurs types d'activités : les hypermarchés, les supermarchés, l'immobilier, la banque, l'e-commerce, l'ameublement et la décoration. Auchan dispose de 678 hypermarchés répartis dans plus d'une dizaine de pays. En créant ses hypermarchés, le groupe a adopté le principe du « tout sur le même toit ». Les supermarchés du groupe Auchan, répartis dans 6 pays, sont exploités en franchise, en partenariat ou en intégrés. Immochan, filiale immobilière du groupe Auchan, promeut, commercialise, gère et investit des centres commerciaux du groupe. Oney Banque Accord est la filiale bancaire du groupe. Elle effectue des activités bancaires indépendamment d'un groupe bancaire. Afin de répondre aux besoins de ses clients, Auchan a mis en place l'e-commerce. L'enseigne Alinéa du groupe opère dans le secteur de l'ameublement et de la décoration. En 2012, le groupe Auchan a réalisé un chiffre d'affaires s'élevant à 60,2 milliards d'euros.

4- Structure organisationnelle

L'organisation au sein d'une entreprise est un facteur majeur et fondamental. Une bonne organisation au sein de l'entreprise a très souvent un impact sur ses performances ainsi que sur la concurrence sur le marché.

4.1- La Direction Générale

Le directeur général est le premier responsable de la société. Il est chargé de :

- Représenter la société de toutes les instances avec lesquelles elle tisse des relations
- Coordonner toutes les activités de la société
- Prendre des décisions stratégiques
- Intervenir dans toutes les fonctions de la société pour apporter des solutions adéquates, dans le cas où le responsable de service se trouve incapable de le faire.
- convoquer des réunions de coordination avec l'ensemble du personnel
- Signer des conventions avec les différentes parties prenantes de l'environnement de la société

4.2- Le Secrétaire Général

Il est chargé de :

- Organiser l'agenda du Directeur
- Gérer tous les contacts téléphoniques externes
- Prévenir les responsables ou les employés en cas de réunion

- Archiver tous les dossiers concernant la gestion de la société
- Rédiger les notes de services
- Gérer le courrier de la société

4.3- La Direction de Ressources Humaines

Le Directeur des ressources humaines est le responsable des employés d'une entreprise. Son rôle est de :

- Définir la politique de gestion des ressources humaines en collaboration avec la direction générale
- Encadrer une équipe de responsables des ressources humaines et également chargé des recrutements
- Coordonner les actions de chefs de service
- Créer des partenariats avec des organismes de formation
- Organiser les réunions du personnel
- Favoriser la communication interne
- Superviser le suivi administratif des salariés (congrés, contrats d'embauche, la rémunération, congrés maladie, formation, etc....)

4.4- La direction financière et comptable

Elle est chargée :

- Du suivi de la comptabilité
- Du contrôle et des analyses de comptes
- De l'analyse et du suivi des comptes salariés
- Des impôts et charges sociales
- De la supervision de l'équipe comptable (comptables et caissiers)

4.5- La direction d'efficacité

Elle est constituée de deux directions :

4.5.1- La direction informatique

Ce directeur est chargé d'élaborer les grandes orientations de l'entreprise en matière de système informatique, piloter et superviser leur mise en œuvre. Rattachée généralement au Président Directeur Général, au secrétaire général ou plus rarement à la direction administrative et financière, la direction informatique modernise et déploie le système informatique dans

l'entreprise en matière de productivité, de gestion d'interconnexion, d'optimisation et sécurité du système de l'entreprise.

4.5.2- La direction logistique

Le directeur de ce département est chargé de définir :

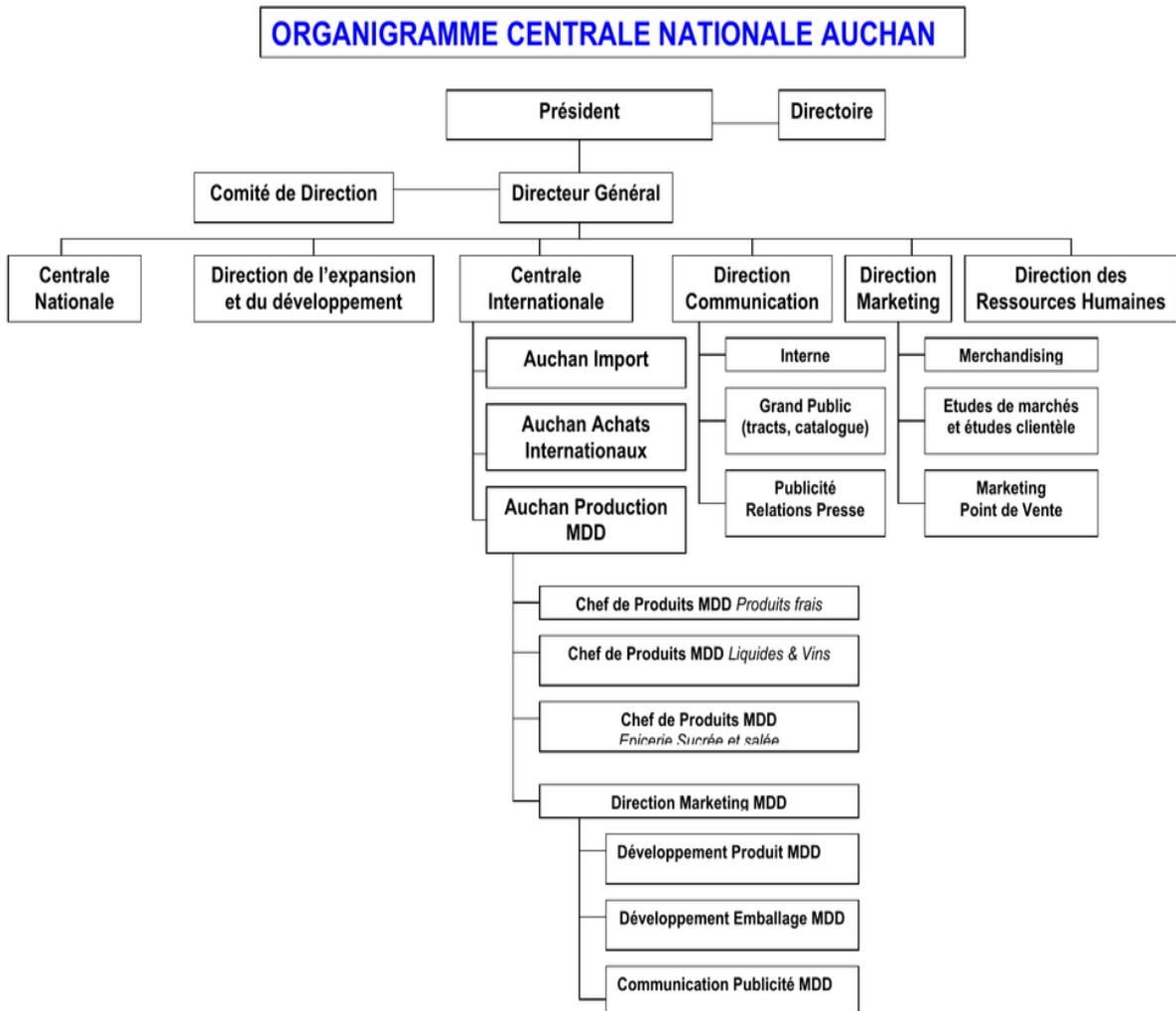
- La politique de transport entre les sites de production, de stockage et des clients
- Gérer les relations avec les transporteurs et de négocier les contrats de sous traitance
- Animer les équipes en place, accompagner, développer et faire évoluer le système d'information
- Se charger de l'organisation et de l'agencement des entrepôts, plateformes logistiques ou de distribution
- Assurer les approvisionnements, superviser l'organisation, la gestion des stocks de produits finis, et assurer les approvisionnements

4.6- La direction Achat

Dans ses grandes lignes, elle a pour mission de :

- Contribuer à augmenter les résultats financiers
- Piloter l'amélioration continue au travers des relations fournisseurs
- Protéger l'entreprise des ruptures d'approvisionnement

SCHEMA DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE



4

⁴ <https://www.google.com/search?q=structure+organisationnelle+auchan&sxsrf=ALeKk02UsT2PMob2XglcY>

CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Section 1 : CADRE CONCEPTUEL

Le commerce de détail-Retail peut être défini selon Mercator, comme étant l'ensemble des entreprises qui vendent directement au grand public⁵, mais bien encore comme l'activité économique qui désigne l'achat et la revente de biens et de services, en particulier l'achat, dans le but de revendre avec un profit ou un bénéfice⁶.

Le commerce de façon générale, englobe plusieurs autres fonctions indispensables pour le bon fonctionnement d'une entreprise : à l'exemple de la fonction de gestion de stocks, qui, selon AGICAP, est définie comme étant l'ensemble des mesures qu'utilise une entreprise pour savoir quelle quantité commander et à quel moment, dans l'optique d'atteindre l'équilibre d'un coût de stockage faible et une capacité de réponse élevée face à la demande des clients⁷.

En ce qui concerne la gestion de stock, ce sont les biens qui entrent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour être vendus en l'état ou après production ou transformation ou être consommés à la première utilisation. Ce sont l'ensemble des matières premières, marchandises, fournitures, produits semi-finis, produits finis, produits en cours, emballages...

Sont considérés comme stocks, les biens destinés à être revendus, et non à être conservés dans l'entreprise pour y être utilisés. Dans une entreprise d'achat et vente de matériel informatique par exemple, les ordinateurs sont des éléments de stocks, sauf ceux qui sont mis en service pour les propres besoins de l'entreprise, qui sont des immobilisations. Les stocks se différencient selon leur origine :

- ❖ stocks achetés : matières, fournitures et emballages et marchandises
- ❖ stocks produits : produits intermédiaires ou finis

La fonction de gestion de stocks prend en compte trois aspects, dont premièrement l'aspect économique d'échelle. En effet, Le fait de commander des quantités plus importantes (qui

⁵ <https://www.mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition-commerce-detail><https://www.google.com/search?q=definition+du+commerce+selon+le+mercator&oq=definition+du+commerce+se&aqs=chrome.1.69>

⁶ Code de commerce (France) Art. L. 110-1. Définition [archive]

⁷ <https://agicap.com/fr/article/methodes-de-gestion-des-stocks/#:~:text>

seront stockées), permet de réduire le nombre de commande et induit naturellement, la baisse des charges dues à la passation de commandes. De plus, en achetant des quantités plus importantes, l'entreprise peut bénéficier d'escomptes sur quantité. Les remises peuvent être intéressantes et importantes par rapport au coût du stockage. En second plan, elle induit également l'aspect spéculatif. Les produits stockés peuvent être alors vendus à des prix supérieurs. Dans certaines situations, les stocks peuvent être utilisés pour influencer si l'on peut prévoir la hausse ou la baisse des prix.

Celle-ci est complémentaire à la fonction d'approvisionnement qui selon MECALUX, désigne l'opération logistique qui a pour but de fournir en matières premières ou en marchandises de façon générale un entrepôt, une usine, ou un magasin afin d'assurer le développement de l'activité commerciale (production, distribution ou vente).⁸ La politique d'approvisionnement est un ensemble d'actions prises par l'entreprise en vue de se doter de biens ou de services dans les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité, les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, et les équipements dont celle-ci a besoin pour ses activités. La qualité est une condition importante pour la réussite d'un produit. Le choix du produit et de fournisseur de qualité assure une sécurité indispensable pour l'entreprise. Par un tel choix, l'entreprise réduit les coûts inutiles (coûts des malfaçons, des déchets, des retards ou erreurs de livraisons...) l'objectif de qualité participe énormément à l'objectif de compétitivité. Le service approvisionnement cherche toujours à réduire les coûts d'achat (par le choix du fournisseur offrant des prix plus avantageux) et à minimiser les couts stockage (ne stocker que si c'est nécessaire). L'approvisionnement passe d'abord par une détermination de besoin, qui ensuite relève d'un constat, chaque fois qu'il y a un manque de matières, fournitures, marchandises. La détermination de ces besoins dans tous les services de l'entreprise permet d'établir des programmes d'achats à effectuer, les délais de livraison, les prix... Une fois tous ces besoins constaté, l'entreprise passera alors à la phase de prise de décision d'achat, et elle sera donc obligée de consulter plusieurs fournisseurs et de choisir le fournisseur le plus avantageux.

Pour ce qui s'agit du processus d'approvisionnement. Toutes ces notions, sont complémentaires et essentielles à prendre en compte, pour le bon fonctionnement de l'entreprise et participent également à la réalisation du chiffre d'affaire ainsi que la notoriété d'une entreprise commerciale qui se doit d'être compétitive.

⁸ <https://www.mecalux.fr/blog/approvisionnement>

SECTION 2 : REVUE DES POINTS SUR LE SUJET

Dans cette section, nous verrons comment la littérature a eu à traiter les sujets en utilisant quelques ouvrages, revues, articles, blogs,...

1. La gestion des approvisionnements

En grande distribution, elle est une tâche complexe, performante, qui nécessite une connaissance fine des comportements d'achats des consommateurs et une maîtrise parfaite de ses stocks et produits pour encourager la rentabilité de la société dans son ensemble. **Driss Bouami**, auteur du « **Grand livre de la gestion des stocks et approvisionnements** » paru le **29/08/2019** voit l'intérêt à adopter une gestion efficace des approvisionnements car il est avéré que des économies considérables, même à court terme, peuvent être réalisées, ce qui rejaillit immédiatement sur la compétitivité de l'entreprise.⁹

2. La gestion des stocks

Une saine gestion de stocks doit être profitable à l'entreprise, tout en permettant la satisfaction maximale de ses clients et fournisseurs. Mais cela ne s'improvise pas. Pour une bonne maîtrise de ses stocks, l'entreprise utilise plusieurs indicateurs de gestion des stocks

***Stock de sécurité** : c'est la quantité en dessous de laquelle il ne faut pas descendre

***Stock d'alerte** : c'est la quantité qui détermine le déclenchement de la commande, en fonction du délai habituel de livraison

***Stock minimum** : c'est la quantité correspondant à la consommation pendant le délai réapprovisionnement,

Donc : $\text{stock minimum} = \text{stock d'alerte} - \text{stock de sécurité}$

***Stock maximum** : il est fonction de l'espace de stockage disponible, mais aussi du coût que représente l'achat par avance du stock

C'est dans ce sens que dans l'ouvrage « **Techniques de gestion (2016)** » de **Farouk Hémici et Mira Bounab**, la gestion de stock joue un rôle de régulation dans la mesure où un stock de matières premières permet d'assurer la fluidité de la production et d'éviter son interruption du fait, d'un retard du fournisseur ; alors qu'un stock de produits finis permet de faire face à la demande des clients, si celle-ci venait à s'accélérer ou si la production, pour diverses raisons,

⁹ <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/le-grand-livre-de-la-gestion-des-stocks-et-approvisionnements-9782124656936/>

était interrompue. Un rôle financier : la décision de détenir des stocks signifie pour l'entreprise une immobilisation de trésorerie et donc un manque à gagner. D'où l'importance de la stratégie retenue en matière d'approvisionnement et de gestion de stock.¹⁰ Egalement, dans son ouvrage « **Gestion des approvisionnements et des stocks dans la chaîne logistique (2^o Éd.)** », **LASNIER Gilles** explique en détail comment maîtriser les stocks de l'amont à l'aval, y compris les en-cours et les stocks de sécurité de manière à éviter l'effet bullwhip ou l'effet « coup de fouet »¹¹.

¹⁰ <https://www.cairn.info/techniques-de-gestion--9782100745357.htm>

¹¹ <https://www.lavoisier.fr/livre/economie/gestion-des-approvisionnements-et-des-stocks-dans-la-chaîne-logistique-2-ed/lasnier/descriptif-9782746246928>



DEUXIEME PARTIE :
CADRE METHODOLOGIQUE
& EMPIRIQUE

CHAPITRE I : METHODOLOGIE

La méthodologie de recherche est constituée de l'ensemble des méthodes permettant d'aboutir aux résultats escomptés.

Dans ce chapitre, notre étude consistera en un premier temps à parler de la manière dont nous avons eu à collecter les données et en second lieu, à aborder la méthode d'exploitation de celles-ci.

SECTION 1 : METHODE DE COLLECTE DE DONNEES ET INFORMATIONS

Pour parvenir à nos fins sur ce travail, nous avons eu à faire un recueil d'informations et de données en passant par la recherche documentaire de certains articles, blogs, des mémoires online et de l'internet et également d'un questionnaire que nous avons soumis à la société afin de répondre aux informations manquantes de notre thème.

❖ Sources primaires :

1. Sites internet

La recherche sur les sites internet nous a permis d'avoir plus d'informations sur notre travail. Nous avons utilisé des sites les que : www.cours-gratuit.com; www.jade-edu.com; www.mediathèque.supdeco.edu.sn; www.liver-auchan.net et bien d'autres.

2. Mémoire-online

Ce site nous a permis d'avoir accès en ligne à différents mémoires d'étude qui nous ont contribué au complètement les informations manquantes.

3. Wikipédia

Wikipédia est un projet d'encyclopédie collective en ligne, universel, et multilingue. Il offre du contenu réutilisable, vérifiable que chacun peut modifier ou améliorer.

4. Ouvrages

Les ouvrages sur la gestion d'approvisionnement ont contribué tout au long de nos recherches à avoir un esprit d'ouverture sur le sujet, et ont participé à parvenir aux fins de ce document.

5. Google

Ce moteur de recherche connu du grand public nous offre une diversité d'informations pertinentes en rapport avec notre thème. Il nous a été d'une grande utilité dans nos recherches documentaires pour la rédaction de ce mémoire.

❖ Les sources secondaires

Les sources secondaires ici sont les moyens que nous avons également eu à utiliser pour faire un recueil d'informations importantes, que nous n'avions pas pu trouver dans les sources primaires. Nous avons en effet soumis questionnaire à l'entreprise qui nous a permis de mieux comprendre leur système d'approvisionnement.

SECTION 2 : METHODE DE TRAITEMENT ET D'EXPLOITATION DE DONNEES.

Comme méthode de traitement de données, nous avons eu à utiliser un questionnaire objectif que soumis à un agent du service achat de l'entreprise qui nous a permis de mieux appréhender leur système d'approvisionnement.

CHAPITRE II : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

I- RESULTATS ET COMMENTAIRES

Dans cette partie, nous avons eu à émettre un questionnaire à un agent du service achat qui nous a permis de parvenir à nos fins sur ce travail. Avant de procéder à l'analyse de nos résultats, ferons une analyse des produits de ravitaillement en fonction des familles au niveau local, puis au niveau international.

1- Approvisionnement local

1.1- Les produits frais.

Les produits frais sont ceux qui ont été conservé que par la réfrigération et la pasteurisation. En effet, les produits frais, sont plus pris localement qu'à l'international : « 100 % de la viande, du poulet, de l'huile, du poisson, et 90 % des légumes vendus dans les magasins sont achetés à des exploitants sénégalais », détaille Papa Samba Diouf, qui coordonne la communication externe et digitale d'Auchan au Sénégal. Une dynamique que l'enseigne souhaite encore renforcer pour faire face aux ruptures de stocks auxquelles elle est parfois confrontée, malgré la chaîne d'approvisionnement locale « maîtrisée » qu'elle met en avant.

1.2- Les autres produits

Au-delà des produits frais, on retrouve également d'autres types de produits dans la chaîne d'approvisionnement de l'enseigne comme des œufs, de la tomate, des épices, des bouillons de cuisine, des citrons, des oignons, des biscuits qui sont eux aussi fournis par des producteurs locaux.

2- Approvisionnement à l'international

Les produits de ravitaillement passant par le biais d'un approvisionnement international sont divers et multiples à l'exemple du grand Bazar tels que les appareils électro-ménagers, décor de maison, loisirs (jouets, jeux vidéo, etc...), des caméscopes, des chaînes Hifi, des télévisions, des réfrigérateurs, des vêtements, chaussures, etc...

PRESENTATION DE LA DIRECTION DES PRODUITS

L'élaboration de l'offre et l'achat des produits alimentaires et non alimentaires se font au sein de la Direction des produits (DP)

La Direction des Produits Alimentaires Libre-Service :

Cette direction est chargée de l'approvisionnement des produits de grande consommation et les produits frais industriels comme la parfumerie, aliments et droguerie bébé, espace santé beauté, épicerie sucrée, épicerie salée, crèmerie, animalerie.

La Direction des Produits de Bouche :

Celle-ci prend en charge les produits frais traditionnels comme la boulangerie, pâtisserie, fruits et légumes, fleurs et plantes, volaille, boucherie, charcuterie stand, fromage stand, traiteur stand, poissonnerie.

La Direction des Produits Habillement, Bijouterie, Bébé

Dans cette direction, on y retrouve l'approvisionnement en textile avec des produits comme les vêtements de dessous, de dessus pour hommes femmes et enfants, des chaussures.

La Direction des Produits Vente d'Équipement :

Cette direction se charge du ravitaillement en produits nomade tels des caméscopes, MP3, DVD, en produits images : chaîne HIFI, téléviseurs, en communication téléphones, et en électro, meubles, multimédia.

La Direction des Produits Maison et Loisirs

On y retrouve dans cette direction des produits des décors, de maison, de loisirs et de culture comme des jouets, de la papeterie, logiciels, jeux vidéo, du matériel auto-brico¹².

En effet, l'organisation de la direction des produits se charge du suivi et du ravitaillement de certains produits nécessaires à la rentabilité, compétitivité et la répétition constante de l'activité. Ceux-ci au niveau international, sont soit pris dans des centrales d'achat, soit par des fournisseurs qui sont ensuite suivis à la réception après passation de commande. Le service logistique, se charge de la mise en entrepôt de ces produits en les suivant minutieusement avant d'être envoyés en rayons de magasins.

¹² http://www.livrer-auchan.net/img/image_transferer/dossier_de_presentation_al_mars_09.pdf

Passons à présent aux résultats du questionnaire que nous avons eu à soumettre.

Entrevue et réponse au questionnaire avec un agent du service achat de l'enseigne au Sénégal.

- 1) Quelle est la procédure interne utilisée pour le ravitaillement (émission du besoin, passation de commande, réception, suivi de la commande...)? Quels sont généralement les produits achetés localement et quelle est la procédure ?**

Réponse : Nous sommes en grande distribution donc les approvisionnements ne se font pas sur émission du besoin mais plutôt sur l'analyse des ventes de produits et la rotation du stock qui détermine le volume de la commande avec une date impérative de livraison à l'entrepôt.

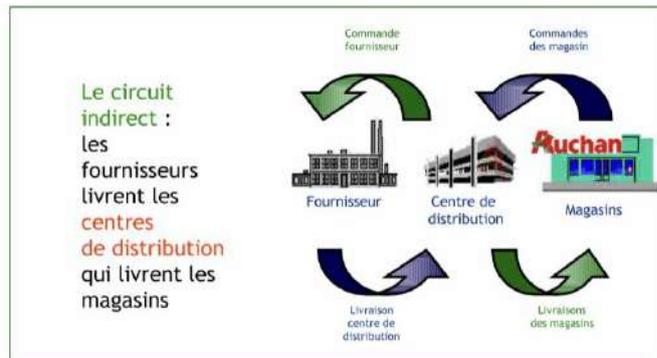
LES MODES D'APPROVISIONNEMENTS

- Les flux tirés : ce sont des flux tirés par la demande. Ils sont générés par les achats des clients enregistrés par les caisses.
- Les flux pilotés : ce sont des flux initiés en amont par les centres d'approvisionnements.
- Les flux engagés : ce sont des flux fermes, à quantité fixe à l'initiative des magasins.

LES DIFFERENTS CIRCUITS D'APPROVISIONNEMENTS

Il existe deux circuits d'approvisionnements :

- Circuit direct « Fournisseur - Magasin » : le chemin le plus court pour qu'un produit arrive en magasin.
- Circuit indirect « Fournisseur- Centre de distribution- Magasin » : un chemin plus long, mais qui permet d'accéder à de meilleures conditions d'achats et à une gamme plus large de produits.



13

2) Quels sont les intervenants dans le processus d'approvisionnement ?

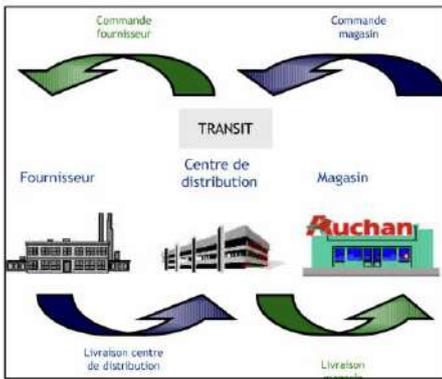
Les intervenants dans ce processus sont le chef de Produit, Directrice Supply Chain, la Directrice Approvisionnement, l'Approvisionneur, le Fournisseur, Le Réceptionnaire, Le Manager bâtiment, et l'Agent Rangeur.

¹³ http://www.livrer-auchan.net/img/image_transferer/dossier_de_presentation_al_mars_09.pdf

Dans le cas du **circuit indirect**, on utilise 2 types d'opérations pour traiter les flux physiques : le **circuit transit** et le **circuit stock**.

Le circuit « transit »

Le « circuit transit » est performant économiquement, car il évite des stocks intermédiaires coûteux. Mais il nécessite une très grande fiabilité fournisseurs et des délais de livraisons courts.



Circuit transit

La marchandise qui arrive sur les centres de distribution est immédiatement épluchée et expédiée vers les magasins.

- Il existe 2 types de transit :
- le transit transparent alloti (TTA)
 - le transit transparent Éclatement (TTE)

Le transit transparent alloti (TTA)

Dans ce type de transit, le fournisseur constitue des colis ou des palettes multi-références des produits identifiés par magasin. Le camion contenant les palettes du fournisseur arrive en entrepôt, ces palettes sont réceptionnées et chargées dans un camion à destination du magasin concerné.



14

3) Quelles sont les techniques d'approvisionnement ?

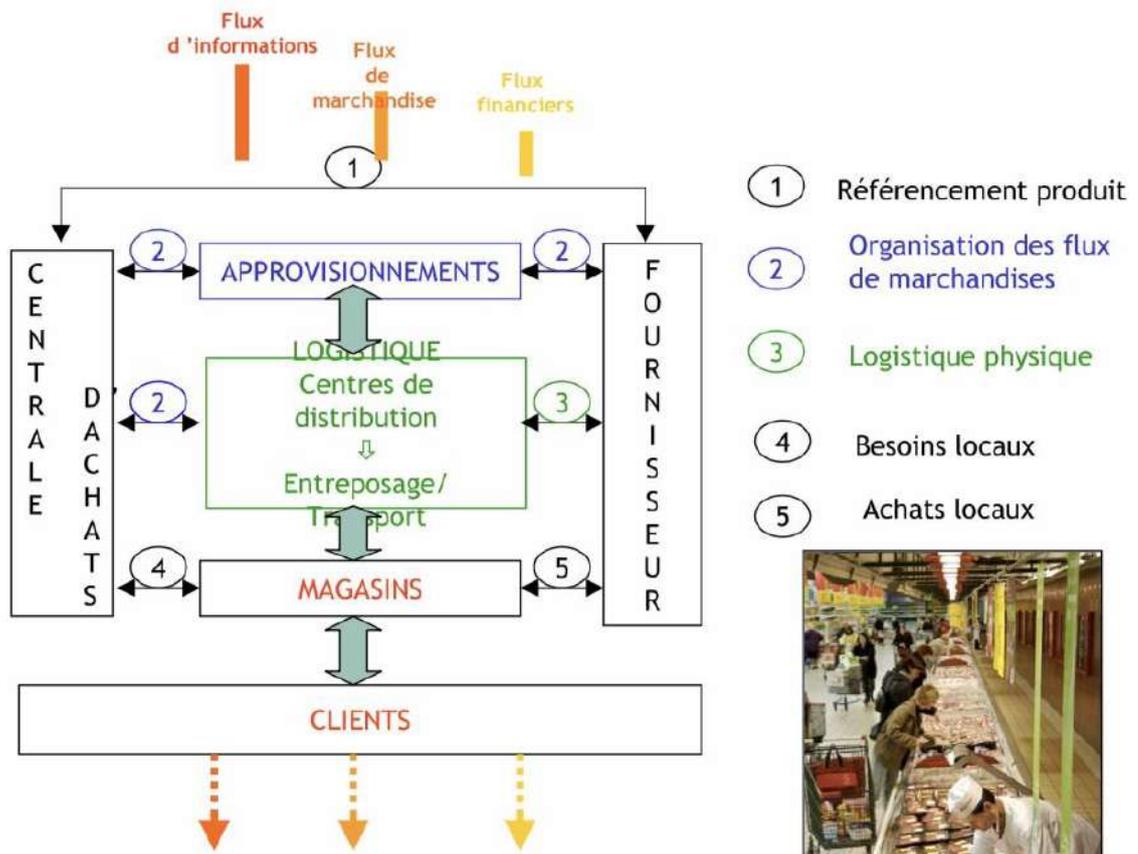
L'approvisionnement se fait sur un seuil de stock qui peut être évalué sur un stock de 24jours

¹⁴ http://www.livrer-auchan.net/img/image_transferer/dossier_de_presentation_al_mars_09.pdf

Approvisionnement sur engagements magasins ou promotions

Approvisionnement sur opération (fêtes et autres évènements spéciaux).

Techniques d'approvisionnement et chaîne globale de distribution



15

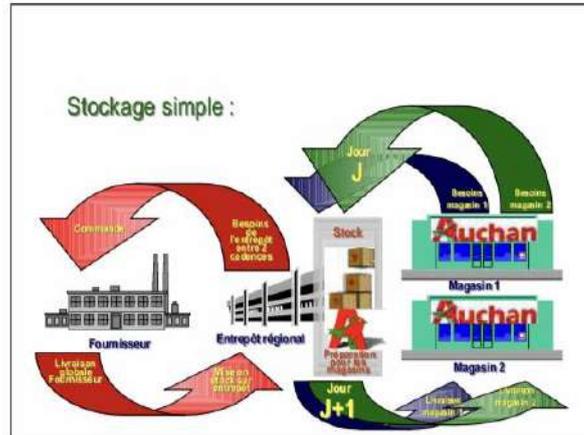
4) Quels sont les mesures dont dispose la société pour compléter ses produits en cas de possibilité de rupture de stock à l'international comme au niveau local ?

Chaque chef de produit à la charge de référencer les produits à forte rotation des substitues, c'est-à-dire appliquer à la règle Leader, Challenger, Outsider (Exemple avec de l'eau : Les leaders nous dirons Kirène, Challenger Casamançaise et Outsider Baobab) car les marques sont propres aux fournisseurs et en cas de rupture ne nous pouvons qu'effectuer un switch de produits (si Kirène est en rupture, nous compenserons les volumes manquants avec Casamançaise)

¹⁵ http://www.livrer-auchan.net/img/image_transferer/dossier_de_presentation_al_mars_09.pdf

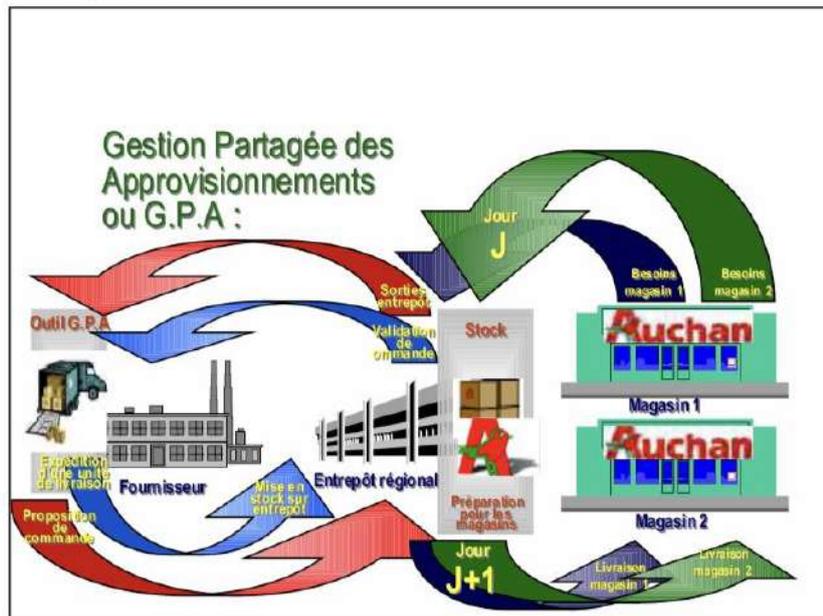
Le stockage simple

Le fournisseur livre sa commande en entrepôt. La marchandise est stockée pendant un intervalle de temps dans nos entrepôts puis les commandes sont préparées et expédiées par magasin.



La Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA)

Le fournisseur assure l'approvisionnement de nos entrepôts. Quand un magasin a un besoin, nos équipes préparent la commande et l'expédient dans le magasin concerné.



16

5) Quelles sont les difficultés rencontrées au niveau du service approvisionnement ?

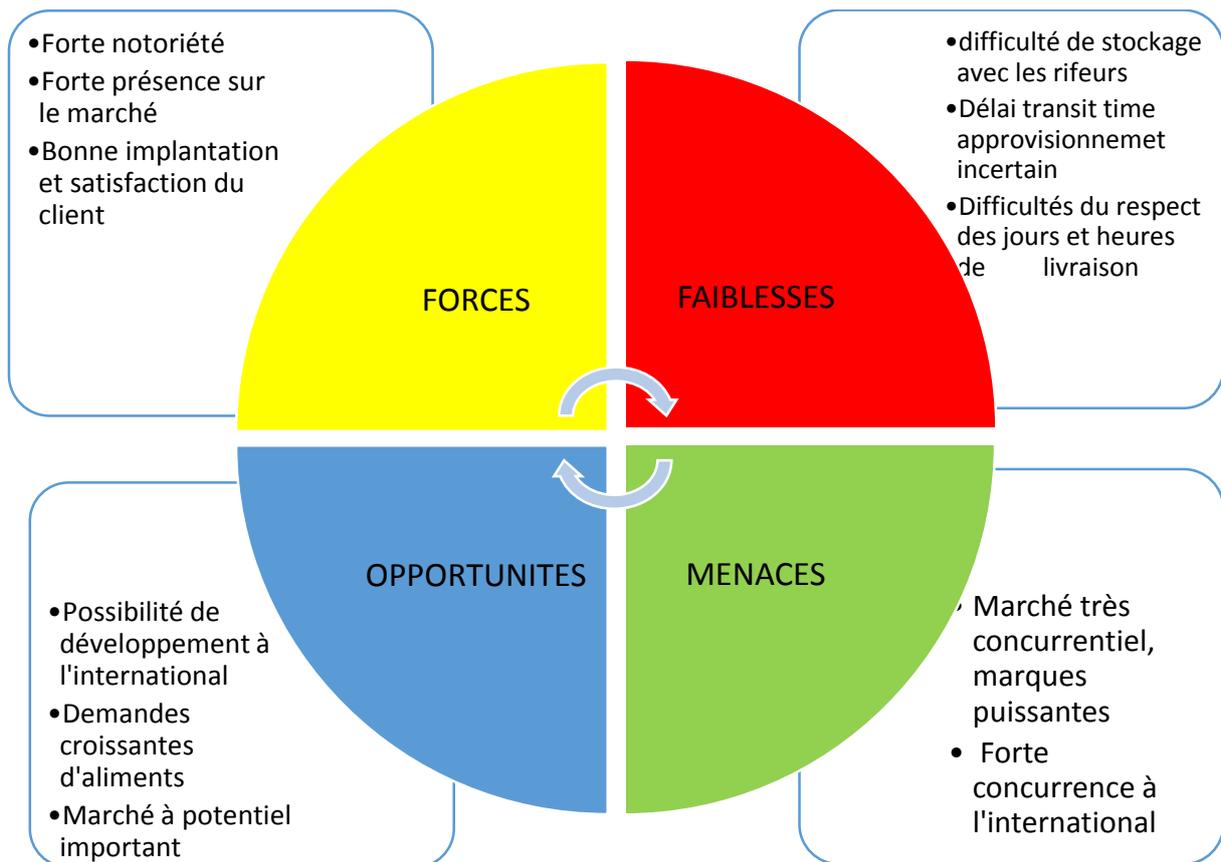
Nous rencontrons des difficultés aux approvisionnements

¹⁶ http://www.livrer-auchan.net/img/image_transferer/dossier_de_presentation_al_mars_09.pdf

Locaux : le non-respect du jour et de l'heure de livraison, le professionnalisme de leur équipe, le taux de service pas très stable

Internationaux : le transit time est souvent incertain, les délais au port ne sont pas toujours respectés et le stockage avec les rifeurs (conteneurs frigorifiques)

II- ANALYSE SWOT : AUCHAN



Interprétations de l'analyse SWOT

Auchan tient une position de force sur le marché sénégalais. En effet, la forte présence d'Auchan avec 32 magasins sur le territoire, lui donne une forte notoriété et donc une bonne implantation, ce qui participe à la satisfaction du client. Ses demandes croissantes en aliments sur le marché de la grande distribution à potentiel important, lui donnent l'opportunité d'une possibilité de développement à l'international. Cependant, n'oublions également pas la présence d'autres marques puissantes sur le marché très concurrentiel, qui crée une menace pour Auchan vis-à-vis d'une forte concurrence internationale. En ce qui concerne sa présence au Sénégal, les délais de transit time en approvisionnement sont incertains, mais également le respect des jours et heures de livraison en approvisionnement ne sont pas respectés et cela constitue une menace pour l'enseigne.

III- VERIFICATION DES HYPOTHESES

Après avoir exposé les hypothèses de travail ci-dessus, nous procéderons à la vérification de celles-ci

✚ **Hypothèse 1 : Auchan dispose d'une stratégie d'approvisionnement adéquate pour éviter les ruptures de stock.**

Cette hypothèse est confirmée, car pour éviter les ruptures de stocks, Auchan utilise la technique de la règle du Leader, Challenger et Outsider pour le re-complètement de ses produits c'est-à-dire si le leader des fournisseurs est en rupture, ils font un switch chez le challenger, et si lui aussi est dans l'incapacité de satisfaire la commande, ils basculent automatiquement chez l'Outsider.

✚ **Hypothèse 2 : Auchan à une procédure interne d'approvisionnement qui lui permet de se ravitailler à temps et en quantité suffisante.**

Cette hypothèse est confirmée, dans la mesure où les approvisionnements ne se font pas sur émission de besoin mais plutôt sur analyse des ventes et rotation de stocks. La procédure est standard et pour l'approvisionnement de l'entreprise, le fournisseur passe par la procédure de référencement de ses produits.

✚ **Hypothèse 3 : Auchan dispose des mesures pour compléter ses produits en cas de possibilité de rupture de stocks.**

Cette hypothèse est confirmée. Pour compléter ses produits en cas de possibilité de ruptures de stocks, si le leader des fournisseurs n'est pas en mesure de répondre à la demande, ils effectuent automatiquement un switch vers le challenger ou encore vers l'Outsider.

Après avoir vérifié nos hypothèses, nous essaierons de fin un rapprochement entre l'analyse SWOT et des recommandations afin de résoudre un point faible ou d'opportunité à saisir, ou de force à consolider pour anticiper les menaces.

VI- RAPPROCHEMENT SWOT VS RECOMMANDATIONS

Pour évaluer la performance du système d'approvisionnement et pour l'optimisation de sa gestion de stocks, nous recommanderons à Auchan :

- D'optimiser la configuration logistique (pour gagner sur les couts de transport et de stockage)

- D'optimiser les processus et organisations qui contribuent à la livraison des produits à la date promise afin d'éviter les délais de transit time incertains, mais également de respecter les jours et heures de livraison en approvisionnement pour optimiser les couts
- D'optimiser les stocks de certaines familles de produits afin d'éviter des ruptures de stocks, en vue de fidéliser et satisfaire la clientèle face à la demande.
- De miser sur la mise en œuvre d'un puissant partenariat fournisseur.

CONCLUSION

Les fonctions d'approvisionnement et de gestion de stock sont des notions connues des entreprises de nos jours. Elles doivent être analysées avec beaucoup d'attention, car elles sont essentielles et d'une grande utilité pour les entreprises commerciales et leur 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 Auchan. Étant lié à son activité, le système d'approvisionnement mis en place est efficace d'où une minimisation de ses coûts qui représentent environ 50% du chiffre d'affaire 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'ordonnance des tâches. Mais ce n'est pas la raison qui justifie des hésitations dans l'utilisation d'une technique de gestion économique des stocks. C'est dans cette optique que nous étudions ce cas, nous avons opté pour le thème : « **analyse du système d'approvisionnement d'une surface de grande distribution : cas d'Auchan** » d'où la question principale est de savoir **quelle est la technique utilisée par Auchan pour s'approvisionner et à quelle quantité ? Quel est le système d'approvisionnement utilisé pour éviter les ruptures de stocks ou le sur-stockage ?** Pour répondre à ces interrogations, notre objectif principal a consisté à analyser la performance du système d'approvisionnement de la structure qui nous a permis de parvenir à nos fins sur ce travail. Comme toutes recherches, nous avons été confrontés à quelques difficultés pour se procurer certaines informations comme les bons de commandes et de référencement produits de la structure, mais également un empêchement pour obtenir quelques images de l'entrepôt pour se faire une idée visuelle des stocks qui y sont rangés. Il est vrai que pour Auchan, un bon approvisionnement et une maîtrise de ses stocks participent à la rentabilité et la compétitivité de son activité, mais qu'en est-il de même pour son système de distribution ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- **Driss Bouami**, auteur du « **Grand livre de la gestion des stocks et approvisionnements** ».
- **Farouk Hémici et Mira Bounab**, « **Techniques de gestion (2016)** ».
- **LASNIER Gilles**, « **Gestion des approvisionnements et des stocks dans la chaîne logistique (2° Éd.)** ».

Mémoires

- Gestion de stocks dans une entreprise commerciale par Vicky NGO MANDENG, Institut supérieur de management de Dakar.
- MEMOIRE AXEL RICKY JOHNSON ROSSEMOND gestion d'approvisionnement et de gestion de stocks au sein d'une entreprise commerciale : cas de la DAMAG Casino.
- MEMOIRE Racky SEYDI Gestion et organisation des stocks chez DAMAG CASINO.

WEBOGRAPHIE

<https://www.cours-gratuit.com/cours-gestion/cours-la-gestion-des-approvisionnement-et-des-stocks-au-sein-de-l-entreprise>

<https://www.jeuneafrique.com/909421/economie/au-senegal-auchan-developpe-ses-filieres-locales-dapprovisionnement/>

https://www.cairn.info/resultats_recherche.php

http://www.livrer-auchan.net/img/image_transferer/dossier_de_presentation_al_mars_09.pdf

<https://www.sage.com/fr-fr/blog/glossaire/approvisionnement-gestion-de-lapprovisionnement-dune-entreprise/>

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
SOMMAIRE.....	III
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	
CHAPITRE 1 : CADRE GENERAL DE L'ETUDE.....	4
I- Contexte	4
II- Problématique.....	4
III- Cadre de travail.....	5
3.1- Objectif général.....	5
3.2- Objectifs spécifiques.....	5
IV- Hypothèses de recherche.....	6
4.1- Hypothèse générale.....	6
V- Présentation d'Auchan.....	6
1-Historique.....	6
2- Missions et Objectifs d'Auchan.....	8
3- Activités.....	9
4- Structure organisationnelle.....	9
CHAPITRE II : REVUE DE LA LITTERATURE.....	13
Section 1 : Cadre conceptuel.....	13
Section 2 : Revue des points sur le sujet.....	15
DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE ET EMPIRIQUE	
CHAPITRE I :	
METHODOLOGIE.....	18
Section 1 : Méthode de collecte de données et Informations.....	18
Section 2 : Méthode de traitement et exploitation de données.....	19
CHAPITRE II : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS	
I- Résultats et commentaires.....	20
II- Interprétation SWOT.....	27
III-Vérification des hypothèses.....	28
IV- Rapprochement SWOT VS Recommandations.....	28
CONCLUSION.....	30
	32

BIBLIOGRAPHIE.....	31
WEBOGRAPHIE.....	31
TABLE DES MATIERES.....	32