REPUBLIQUE DU SENEGAL

UN PEUPLE – UN BUT – UNE FOI

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE
ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

INSTITUT SUPERIEUR DES TRANSPORTS
MEMBRE DU GROUPE SUP DE CO DAKAR

10421, Rue MZ09, Sacré Cœur 3 Extension

VDN- BP 21354 – Dakar – Sénégal

Tel : 338599595 – Fax : 338605202

7, Ave Faidherbe Dakar-Sénégal

Tél : 338496919 Fax: 338215074

THEME :

POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DE STOCKS AU SEIN D'UNE ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE DAMAG CASINO

Mémoire de fin d'études
Mémoire de fin d'étude
pour l'obtention du Diplôme de Master 1
en Transport et Logistique

Présenté par :
Axel Ricky JOHNSON ROSSEMOND

Sous la direction de :
M. Mohamadou Lamine SANO
Formateur et consultant logistique

Année académique 2010-2011

DEDICACES

Ce mémoire est dédié à toutes les personnes qui m'ont soutenue financièrement et moralement. Particulièrement à :

- La mémoire de mon grand-père JOHNSON John qui vient tout juste de nous quitter.

- A mon père JOHNSON ESSONGUE Alfred qui me soutient tout au long de mon cursus en m'offrant tout ce dont j'ai besoin et fournit beaucoup d'effort pour ma réussite.

- A mes mères.

- A mes frères et sœurs ainsi que tous les membres de ma famille.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord je remercie mes chers parents pour leur soutien tout au long de mon séjour à l'étranger.

Je tiens à remercier tout le personnel de la DAMAG Casino plus particulièrement Mme SECK qui a fait l'effort de m'avoir une visite.

Mes remerciements vont également à l'endroit de mon encadreur, Mr SANO, pour sa disponibilité et pour tous les efforts qu'il a fournis pour la réalisation de ce mémoire.

De plus, je souhaite remercier mes professeurs, mes camarades de promotion qui mon accompagné tout au long de ce travail.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

1.1 Cadre Théorique

1.2 Méthodologie de Recherche

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DE LA ZONE D'ETUDE

2.1 Présentation de l'entreprise

2.2 De la gestion des stocks des produits finis à la politique d'approvisionnement

TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

3.1 Analyse critique des politiques appliquées par CASINO

3.2 Solutions et recommandations

CONCLUSION

RESUME

La DAMAG Casino est une entreprise de distribution qui, à l'instar des autres entreprises dispose d'une politique d'approvisionnement et de gestion de stocks. Cependant, ces politiques traînent encore certaines défaillances. Face à cette situation, nous avons réalisé une étude sur l'optimisation de ces politiques à travers le thème : Politique d'approvisionnement et de gestion de stocks au sein d'une entreprise commerciale : cas de la DAMAG Casino.

Il s'agissait donc pour nous de mesurer le niveau actuel de ces politiques, et de proposer des solutions en vue d'une éventuelle amélioration.

La problématique de cette étude réside dans l'application des différentes méthodes d'approvisionnement et de gestion de stocks de la DAMAG Casino qui obéît au principe de bonne gestion.

Ensuite, quelles sont les mesures correctives pouvant permettre d'optimiser la politique d'approvisionnement et de gestion de stocks ?

Des entretiens, la recherche documentaire ainsi que les observations directes effectuées dans l'entrepôt de l'entreprise sont des outils méthodologiques qui nous ont permis de découvrir que le niveau d'application de la politique d'approvisionnement et de gestion de stocks actuel présente des défaillances au niveau de l'approvisionnement et la gestion de stocks, la zone de stockage et la relation avec les fournisseurs.

La présentation des solutions envisageables sont des éléments qui nous ont permis de clore cette étude. Ces solutions mettent l'accent sur : la mise en place d'une procédure d'approvisionnement, l'amélioration de la gestion des stocks en calculant différents ratios permettant de faciliter et d'optimiser l'approvisionnement, le recyclage du personnel afin qu'il s'adapte aux nouvelles réalités du marché.

Liste des figures

Figure 1 : Organigramme de l'entreprise.

Figure 2 : Flux d'information entre le fournisseur et l'approvisionnement.

Figure 3 : Les différents types de stocks.

Figure 4 : Modèle d'évaluation à paramètres fixes.

Figure 5 : Modèle d'évaluation à quantité fixe.

Figure 6 : Modèle d'évaluation à point de commande.

Figure 7 : Modèle d'évaluation sur calendrier.

Figure 8 : Quantité économique à commander.

Figure 9 : Diagramme circulaire représentant le poids de chaque achat sur les dépenses totales réalisées en 2010.

Figure 10 : Histogramme représentant la variation de la consommation des produits laitiers des quatre trimestres de 2011.

Liste des tableaux

Tableau 1 : Principes de gestion des stocks liés à la classification ABC. P: 26

Tableau 2 : Rotation de stocks. P: 48

Tableau 3 : Détermination des coefficients saisonniers. P : 56

Tableau 4 : Tableau prévisionnel des consommations des produits laitiers P : 58

Tableau 5 : Classement ABC P : 60

Tableau 6 : Tableau de bord du suivi de la performance des fournisseurs. P : 63

Liste des abréviations

ASP : Achat sur Place

C_e : Coût d'entreposage

Cot : Coût total

C_s : Coût total des stocks

CUMP : Coût Unitaire Moyen Pondéré

DTA : Date Théorique d'Approvisionnement

FIFI: First in – First out

RAL: Reste à livrer

VMM : Vente Moyenne Mensuelle

Introduction

Les années 70 ont été des années de transition de l'économie mondiale. Cette situation assez rapide a été instrumentalisée par le double choc pétrolier de 1973 et 1979. Le commerce est de plus en plus internationalisé, avec l'arrivée des produits japonais et l'ouverture progressive des frontières en Europe. On parle également à cette époque de << troisième révolution industrielle >> marquée par l'essor de nouveaux produits de l'électronique et le développement de l'audiovisuel. Après ces évènements, une récession économique a plongé, les investisseurs et les consommateurs dans une période de psychose pendant laquelle l'offre est devenue supérieure à la demande.

C'est le début de l'ère de l'économie de marché : " il ne suffit plus de produire pour vendre ni même de savoir vendre pour réussir : le succès de l'entreprise dépend de sa capacité à adapter son offre à la demande.

Ce changement va profondément bouleverser l'approche des dirigeants dans leur raisonnement stratégique. Effectivement, dans une économie de marché, le prix de vente est fixé par le marché et les prix ont tendance à baisser. Par conséquent la rentabilité des entreprises s'est amoindrie, car contrairement à une économie de production qui est maintenant directement liée au prix de revient. La concurrence étant devenue une constante, on n'est passé d'une logique de vendre au meilleur prix à une logique de produire au coût le plus bas possible. La concurrence et le fait de produire avec un prix de revient le plus bas possible sont devenus une véritable obnubilation pour les dirigeants.

Tous ces constats ont amenés les dirigeants à repenser leur mode de production. Effectivement, ils étaient à un point de rupture où il leur était impossible de continuer à ronger leur marge et que pour conserver leurs parts de marché, la différence devait non plus se faire sur le prix de vente mais sur la qualité du service associé au produit. Il était donc nécessaire de trouver des solutions pour pouvoir offrir des délais courts même pour les commandes personnalisées, garantir une qualité identique d'une commande à l'autre et diminuer le prix de revient pour retrouver des niveaux de profitabilité acceptable.

Un de ces leviers n'est rien d'autre que l'optimisation des approvisionnements

Des pôles techniques comme les achats- approvisionnement ou la logistique ne peuvent désormais se permettre de rester en retrait.

C'est à cet instant que la fonction achat-approvisionnement trouve sa raison d'être dans une entreprise en quête de profitabilité.

L'approvisionnement est le processus par lequel l'entreprise met à la disposition des utilisateurs internes un bien ou un service acquis à l'extérieure de l'entreprise. Elle a pour mission de procurer à l'entreprise au moment voulu, en quantité voulue, en qualité voulue, à moindre cout, dans les meilleurs conditions ce dont elle a besoin.

Dans la réalité, le dirigeant façonne son entreprise en fonction de sa perception des priorités. Il ne se donnera les moyens de disposer d'une politique d'approvisionnement performante que si celle-ci est importante à ses yeux. La politique d'approvisionnement est donc préalable à toute rationalisation, puisse qu'elle traduit la volonté du dirigeant de perfectionner son entreprise d'un véritable cadre d'approvisionnement efficient.

L'existence d'une politique d'approvisionnement constitue un cadre général à l'action d'une fonction qui gère plus de 50% du chiffre d'affaire de l'entreprise et qui a un impact important sur la qualité des produits et de l'image de l'entreprise. La contribution de cette fonction au succès de la politique générale est donc essentielle. Pour situer l'importance de la fonction approvisionnement dans l'entreprise, il est nécessaire de tenir compte des points suivants :

- Le secteur d'activité de l'entreprise (primaire, secondaire, tertiaire)
- La branche de l'entreprise dans le secteur
- La taille de l'entreprise par ses effectifs et son chiffre d'affaires.

L'approvisionnement nous permet de répondre à deux problématiques : la bonne quantité des produits, au bon moment, au bon endroit et à moindre cout.

En effet, il faut trouver un juste équilibre de niveau des stocks (trop stocker coute cher et entraine une immobilisation de la trésorerie, pas assez entraine des ruptures, une incapacité à répondre à la demande du client et une perte de ventes…)

Dans cette perspective, nous remarquons que la fonction achats approvisionnement, plus que jamais, prend une dimension stratégique. Elle ne se préoccupe plus uniquement de l'approvisionnement de l'entreprise à moindre coût et à moindre risque, mais une stratégie managériale de plus en plus importante.

Bien que ce sujet soit de plus en plus présent dans les organisations, il n'est pas encore bien maîtrisé par la plupart des dirigeants. Cette fonction du quotidien et

du moyen terme, d'ouverture, d'analyse, d'action et de communication, demande qu'on prête une oreille attentive à elle.

C'est en considération de l'importance de cette fonction que nous avons souhaité étudier cette notion à travers l'étude de cas d'une entreprise commerciale grâce au thème : " Politique d'approvisionnement et de gestion de stock dans une entreprise commerciale : cas de DAMAG Casino

A cet effet, notre travail s'articulera comme suit :

• Dans un premier temps, nous présenterons la problématique et le cadre d'étude.

• Dans un second temps, nous parlerons de la zone d'étude.

• Ensuite, nous parlerons de la manière à laquelle cette politique est appliquée et les différentes théories sur celle-ci. Enfin, nous analyserons les résultats puis proposerons des suggestions.

Première partie : Cadre théorique et méthodologique

1.1Cadre théorique

1.1.1 Problématique

La fonction approvisionnement est d'égale importance que le cœur d'un homme car tout comme le cœur elle permet le bon fonctionnement de l'entreprise. A cet effet, elle doit être considérée comme l'une des fonctions les plus importantes de l'entreprise qu'elle soit industrielle ou commerciale.

En dépit de cette importance, elle a été durant plusieurs années considérée comme une fonction de second rang par les chefs d'entreprises africaines qui considéraient que la gestion des approvisionnements et de stocks se limitait à l'organisation et au rangement des matières premières, des produits finis achetés par l'entreprise.

Cependant, de nos jours, l'importance des stocks dans la gestion d'une entreprise commence par être perçue par les responsables d'entreprise car l'achat représente près de la moitié du budget des entreprises industrielles et 80% du budget des entreprises commerciales.

En outre, si cette politique est mal appliquée, elle peut entrainer de nombreux problèmes qui ont pour conséquence des ruptures de stocks ou encore des gonflements excessifs ternissant ainsi l'image de l'entreprise puis engendre des coûts important pour le stockage.

Ainsi, comment faut-il optimiser la politique d'approvisionnement et de gestion de stocks ?

Face à cette problématique, il urge d'analyser minutieusement cette fonction en vue de montrer tout ce qu'elle regorge d'où notre thème ainsi libellé : **" Politique**

Deuxième partie : Présentation de la Zone d'étude

2.1 Présentation de l'entreprise

2.1.1 Historique

Faisant partie au départ d'une firme française appelée la Société Commerciale Ouest Africaine (SCOA Internationale), le groupe DAMAG est l'un des leaders de la distribution au Sénégal.

A partir de 1995, la SCOA se retire du secteur de la grande distribution en Afrique et laisse la place à la société Mercure International of Monaco (MIM).

Fondée en 1986 par M. Hadnan Houdrouge d'origine libanaise, MIM démarre son activité dans l'import-export d'articles de sport.

En 1995, après la dévaluation de Franc CFA, MIM diversifie son portefeuille d'activités en rachetant un groupe de grande distribution alimentaire d'Afrique de l'Ouest principalement regroupé sous l'enseigne Score.

En 2007, MIM signe un contrat franchise avec le groupe français Casino, changeant les hypermarchés Score en supermarchés Géant Casino. Les magasins DAMAG Hyper Sahm, Score Liberté deviennent alors des magasins Casino. Il bénéficie alors d'un accès direct à la centrale d'achat de Casino, et ainsi à une gamme élargie de produits compétitifs avec en gros douze milles (12000) références à la vente dans les supermarchés du groupe. Environ la moitié de ces produits est de marque Casino dont 80% de produits alimentaires.

On peut retenir que depuis l'arrivée du groupe MIM, le groupe DAMAG a évolué ; c'est ainsi que de nouveaux magasins tels que Dakar City, Casino SeaPlaza etc. ont vu le jour.

L'avènement des enseignes Casino vient donner une nouvelle impulsion au développement et à la structuration de la grande distribution alimentaire au Sénégal.

2.1.2 Situation géographique

L'essentiel des magasins Casino est situé dans la ville de Dakar. On en compte au total 7 avec les supermarchés Casino Sarraut, Casino Sahm, Casino Liberté,

Troisième partie :

Cadre Analytique

Dans ce chapitre, nous présentons une analyse détaillée du système d'approvisionnement et la gestion de stocks existant, cette étude est basée essentiellement sur l'identification des différentes anomalies relatives à l'approvisionnement et à la gestion de stocks, notamment celles liées à la procédure d''approvisionnement et aux méthodes de gestion de stocks employées par la DAMAG Casino.

3-1 Analyse critique

3-1-1 Analyse critique de la politique d'approvisionnement et de la gestion de stocks

Les différentes observations et explications font apparaitre des imperfections rendant difficiles l'application de la politique d'approvisionnement. Comme anomalies nous avons :

- Absence de procédure manuscrite indiquant la marche à suivre pour tout approvisionnement ;
- Utilisation partielle de l'outil informatique car tout le travail se fait manuellement et par conséquent un risque plus importante d'erreur et de perte des données. A cela s'ajoute une utilisation accrue des feuilles de papiers :
- Absence de calcul des coûts de possession de stocks ;
- Il n'y a pas de d'étude de la consommation ou des prévisions des stocks parce que le service approvisionnement utilise les ventes pour déterminer s'il a lieu de passer une commande ;
- Vieillissement du personnel qui a pour conséquence bon nombre du personnel ne maîtrise pas les outils des logiciels de gestion de stocks. A cela s'ajoute le manque formation du personnel afin qu'il s'adapte aux nouvelles exigences du secteur de l'agroalimentaire ;

BIBIOGRAPHIE

BOURBONNAIS, R., VALLIN, P. Comment optimiser les approvisionnements. 2e édition, Paris, Economica, 2006 : 112 p

DAYAN, A., BURLAUD, A., COURTOIS, A. ET ALL. Manuel de Gestion volume 2. Paris, Ellipses Edition Marketing S.A, 2004 : 962 p

PIMOR, Y. **Logistique** Production-distribution-soutien. Paris, Dunod, 2005 : 756p

- Référence mémoire

SEYDI. , R. Gestion et organisation des stocks chez DAMAG Casino pour l'optimisation de sa chaîne d'approvisionnement. Contraintes et alternatives de développement. Mémoire de maîtrise : Transport et Logistique : Institut Supérieur de Transport. Dakar.2007 : 60 p

HOUNVO., F, R. Politique d'approvisionnement et de gestion de stocks à la compagnie Béninoise de textiles de Lokossa, Brevet de Technicien Supérieur, Université de Parakou, Benin. 2006. http://www.memoireonline.com/08/08/1478/m_politique-appro-gestion-stocks-compagnie-beninoise-textiles-lokossa0.html

FICHE DE CONTRÔLE DE STOCK			
Numéro du produit		Description	
Unité	Stock maximal	Stock minimal	Emplacement

Date	Référence de la transaction	Quantité reçue	Quantité délivrée	Pertes/ ajustements	Quantité disponible	Quantité commandée

BON DE COMMANDE ET DE SORTIE

Bon de commande et de sortie N°: _____

Date: _____ Expédier à: _____

_____

_____

DEMANDE			SORTIE		Remarques
Article	Quantité disponible	Quantité demandée	Expédié	Reçu	

COMMANDE

Adressée par : _____ Date: _____

Approuvée par : _____ Date: _____

SORTIE

Approuvée par : _____ Date: _____

Expédiée par : _____ Date: _____

RECEPTION :

Reçu par : _____ Date: _____

(en 4 exemplaires)

Volet I Date de l'inventaire	N° ticket
Volet 2 <u>Premier comptage :</u> Nature du produit : Référence : Quantité : Emplacement : Comptage effectué par : Observations :	N° ticket
Volet 2 <u>deuxième comptage :</u> Nature du produit : Référence : Quantité : Emplacement : Comptage effectué par : Observations :	N° ticket

<u>Annexe I</u>: Fiche D'inventaire