

Introduction

L'économie sénégalaise est marquée en 2002 par une forte contraction de ses activités. Le taux de croissance du produit intérieur brut (PIB) se situe à 1.1%. Ce niveau résulte principalement des difficultés rencontrées par le secteur agricole.

En valeur courante, le PIB est de 3723.2 milliards de FCFA en 2003, le PIB/habitant est de 367 622 FCFA en 2003. On constate une prépondérance du secteur tertiaire comparativement aux secteurs primaire et secondaire (52% du PIB entre 2000 et 2003). Ce niveau résulte de la baisse de la part du secteur primaire à la suite des difficultés rencontrées par l'agriculture, surtout la filière arachide en 2003, son poids moyen est de 17.2%.

L'économie du Sénégal continue d'être marquée par le déséquilibre de sa balance commerciale. Les importations continuent de croître à un rythme plus soutenu que les exportations, elles atteignent 1370 milliards de FCFA en 2003, pour des exportations d'un montant de 656 milliards de FCFA.

En 2003, 50% des importations concernent les produits céréaliers, les machines et appareils, le matériel de transport et pièces détachées et la facture pétrolière.

L'essentiel des importations des céréales est constitué de brisures de riz, de blé et de maïs. Globalement, les importations de produits céréaliers sont passées de 141 milliards en 2001 à 160 milliards en 2002, avant de retomber à 157 milliards en 2003.

La production laitière nationale reste cependant très faible. Elle est estimée en 2004 à 114.2 millions de litres et ne peut répondre aux besoins nationaux en produits laitiers. La satisfaction de la demande demeure ainsi tributaire des importations de produits laitiers, elles ont représenté 250 millions de litres en équivalent lait en 2004, soit environ le double de la production locale.

Le secteur agroalimentaire comprend des industries exerçant des activités exportatrices et manquant souvent de dynamisme, des PME/PMI transformant des produits locaux de plus en plus nombreuses dans le secteur informel et diverses micro-entreprises artisanales assurant des prestations de service ou la production et la vente de produits transformés. Ce secteur offre des possibilités de développement, notamment dans la filière lait.

Le secteur laitier est marqué depuis ces dix dernières années, par deux types d'évolutions. D'une part, la reprise des importations de produits laitiers, notamment la

poudre de lait, après la dévaluation, qui a occasionné l'émergence et le développement d'un tissu d'industries et de PME/PMI évoluant dans le reconditionnement et la transformation du lait en poudre. D'autre part, différentes dynamiques de développement de la production locale ont été observées dans différentes zones agro-écologiques.

Le secteur laitier est caractérisé par la coexistence de 2 filières, une filière locale et une filière d'importation de lait et de produits laitiers. La filière locale est fortement implantée au centre et au sud du Sénégal et a vu naître des agro-industries, de micro-entreprises artisanales, de petites entreprises de pasteurisation.

La filière d'importation quant à elle, a vu se multiplier des PME/PMI qui proposent différents produits laitiers. Par ailleurs, on trouve certaines multinationales c'est-à-dire des entreprises industrielles et commerciales telles que Nestlé Sénégal.

Le marché du lait et des produits laitiers étant largement concurrencé dans la région de Dakar, dépend largement de la filière locale et de la filière d'importation. On assiste à une diversité d'acteurs et à une variété de choix de lait local et du lait importé.

Dans cet environnement, Nestlé Sénégal, filiale d'une grande multinationale dont la maison mère se trouve en Suisse, s'est implantée sur le territoire national en 1961 sous le nom de CODIPRAL (Compagnie de Distribution de Produits Alimentaires). Elle commercialisait des produits de la marque Nestlé, avec un effectif de 15 personnes et un capital de 20 millions de FCFA.

La fabrique de lait concentré non sucré a été construite en 1974, puis en 1987 CODIPRAL devient Nestlé Sénégal. Nestlé Sénégal est rattachée à la RACO (région Afrique Centrale et de l'Ouest) qui regroupe 23 pays et dont le siège se trouve à Abidjan.

Aujourd'hui Nestlé Sénégal importe et distribue les produits laitiers sous la marque Nestlé. Du lait en poudre NIDO au lait concentré non sucré GLORIA, Nestlé participe à l'approvisionnement alimentaire et nutritionnel des ménages sénégalais.

Dans le cadre de notre étude qui est : L'analyse de la distribution des produits laitiers à Dakar : Cas de Nestlé Sénégal, nous allons essayer de comprendre comment se déroule la distribution des produits laitiers par une filiale d'une multinationale comme Nestlé Sénégal.

La première partie du mémoire sera consacrée au cadre théorique et méthodologique, la deuxième partie abordera la présentation de Nestlé Sénégal et la troisième partie s'intéressera à l'interprétation des résultats, aux recommandations et aux solutions.

Première partie : Cadre Théorique et Méthodologique

CHAPITRE 1 :Cadre Théorique

Nous traiterons dans ce chapitre du contexte, de la problématique, de la revue de la littérature, de la clarification des concepts, des objectifs de la recherche, des hypothèses de recherche.

Section 1 : Contexte

Présentation du secteur laitier

Le Sénégal est un pays de l'Afrique subsaharienne qui a un niveau de production laitière très faible par tête de bétail.

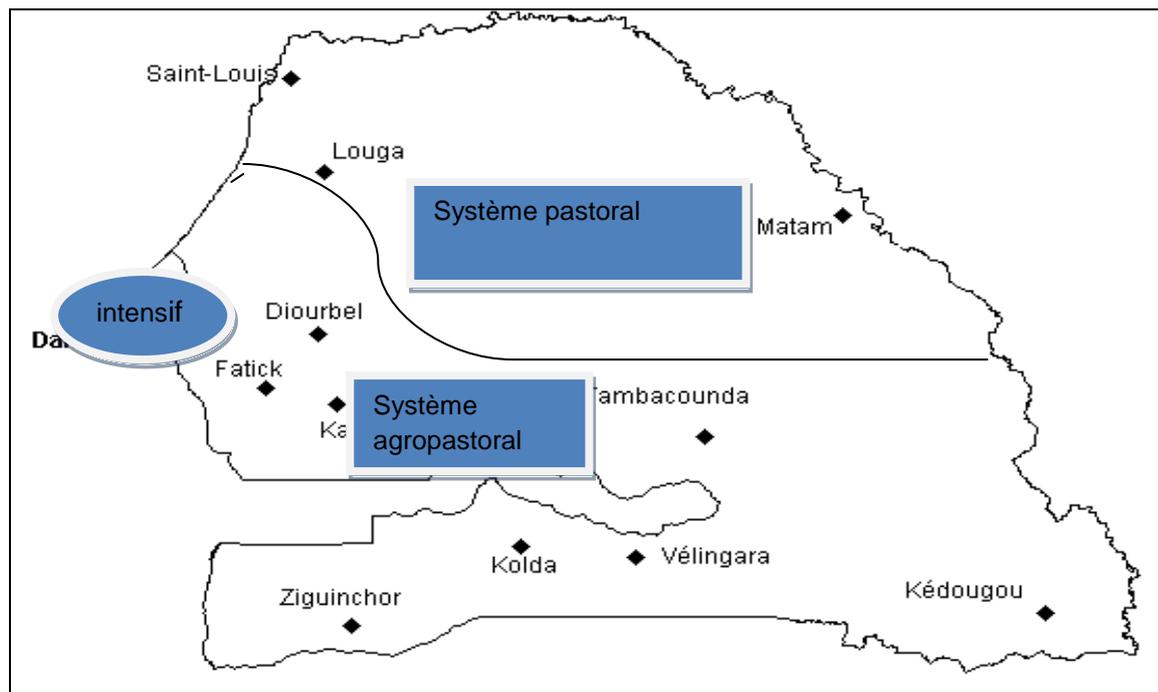
Le secteur laitier est marqué depuis 1994 par deux types d'évolutions à savoir :

D'une part, les importations de produits laitiers notamment la poudre de lait, ont repris après la baisse qui a suivi la dévaluation. Ceci a occasionné l'émergence et le développement d'un tissu de PME/PMI qui évoluent dans le reconditionnement et la transformation du lait en poudre. D'autre part, différentes dynamiques de développement de la production laitière locale ont été observées dans différentes zones agro-écologiques .

Le secteur laitier est caractérisé par la coexistence de deux filières : Une filière locale dans laquelle on retrouve l'implication ancienne des sociétés peules dans les échanges et une filière d'importation de lait et de produits laitiers du fait de la forte demande liée à l'urbanisation et à l'ouverture des marchés internationaux.

système de production locale de lait

figure 1 :carte sur la production locale de lait



Source : Dieye et al, 2005.

Le Sénégal dispose d'un cheptel estimé en 2004 à 3.039 millions de bovins, 4.739 millions d'ovins et 4.025 millions de caprins ¹.

Les principales races bovines sont le zébu gobra dans la partie sahélienne (nord et centre du pays) et le taurin au sud et à l'est. En effet, dans ce cheptel nous avons des races étrangères à savoir (jersiaise, montbéliarde, Holstein, gir) qui ont été introduites pour améliorer le système de production laitière en zone périurbaine ².

Trois systèmes de production coexistent au Sénégal : Le système pastoral de type extensif dans le nord, le système agropastoral au centre et au sud et le système intensif principalement localisé dans la région de Dakar :

- Le système pastoral de type extensif, est un système dans lequel plus de 50% du revenu brut proviennent de l'élevage, il est essentiellement pratiqué dans la zone écologique du Ferlo où se trouve les 2/3 des ruminants du Sénégal et

¹ DIREL : Direction de l'Elevage 2004

² Ba Diao :Le marché du lait et produits laitiers au Sénégal 2003

près de 15% du cheptel bovin. Ce système participe à hauteur de 38% à la production nationale de lait .

- Le système agropastoral, c'est le système dans lequel 10 à 50% du revenu brut viennent de l'élevage, il se trouve dans des zones où l'agriculture extensive a évincé l'élevage extensif dans le centre du bassin arachidier. Près de 25% du cheptel bovin se situent dans cette zone. Dans le sud on trouve plus de 20% du cheptel national, près de 45% du cheptel bovin.
- Le système intensif : ce système est rencontré dans les zones des Niayes, Dakar et Thiès. Il concerne moins de 1% du cheptel bovin et repose principalement sur l'utilisation des vaches exotiques en stabulation permanente pour la production de lait. Il est issu des opérateurs privés avec l'appui d'institutions publiques et touche une grande diversité de minorités de producteurs, essentiellement d'origine citadine.

Le système de production intensive contribue à moins de 1% du total de la production nationale. La production traditionnelle constitue l'essentiel de la production nationale, elle est caractérisée par une répartition de produits entre la consommation humaine et l'alimentation des veaux (prélèvement du veau estimé à 50%).

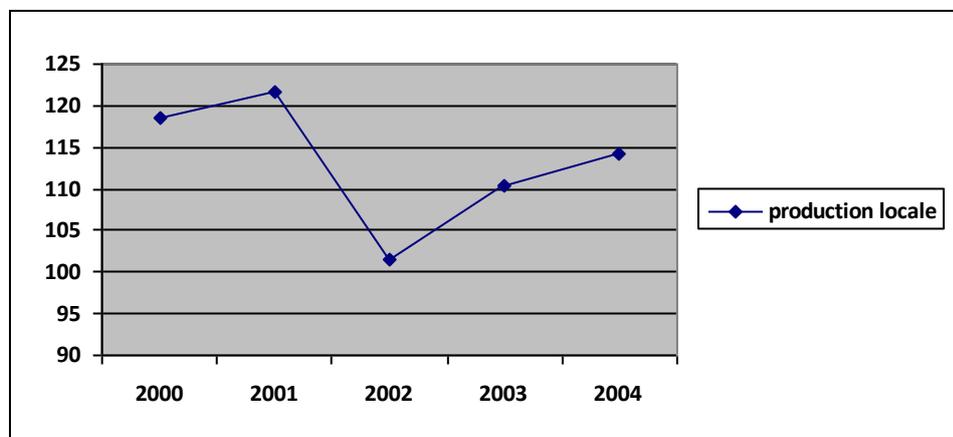
Les performances de la production laitière restent très faibles (1 à 3 litres de lait par jour et par vache, voire moins durant la période sèche, soit de l'ordre de 450 litres par lactation, contre par exemple 40 à 50 litres par jour pour les vaches Holstein en Europe).

La production présente un fort caractère saisonnier (offre de lait plus élevée en hivernage et quelques mois après) en raison du groupement des mises bas en fin de saison sèche et au début de l'hivernage et de la disponibilité des pâturages plus importantes durant la période humide .

La production nationale est difficile à évaluer d'autant plus que le cheptel est lui-même difficile à estimer (l'estimation du cheptel est basée sur des comptages effectués lors des campagnes de vaccination). Elle est estimée en 2004 à 114.2

millions de litres, dont 95.6 millions pour le lait de vache soit 84% et 18.3 millions pour le lait des petits ruminants soit 16%³.

Graphique1 : Evolution de la production locale du lait (en million de litre)



Source : DIREL 2004

Importation de lait et produits laitiers

Pour satisfaire la demande nationale, le Sénégal a recours aux importations de poudre de lait. Le recours massif aux importations de lait et produits laitiers trouve ses origines dans le déficit de la production de lait au Sénégal. Les importations laitières ont toujours été élevées et constituent aujourd'hui l'équivalent en lait liquide du double de la production nationale.

En effet, le Sénégal est devenu un grand importateur de produits laitiers depuis les années 70 à côté de l'Afrique du Sud, du Nigéria et de la Côte d'Ivoire. Les importations ont atteint un haut niveau dans les années 80 et s'élevaient à 211 000 000 équivalent en lait en 1992, soit une valeur de 22 milliards de francs Cfa . Ces importations ont continué à grimper jusqu'à nos jours, mais avec une légère baisse en 1994-1995.

La dévaluation du FCFA, intervenue en janvier 1994, a eu des effets restrictifs sur les importations de lait. En volume, ces importations de lait ont atteint 240 000 000

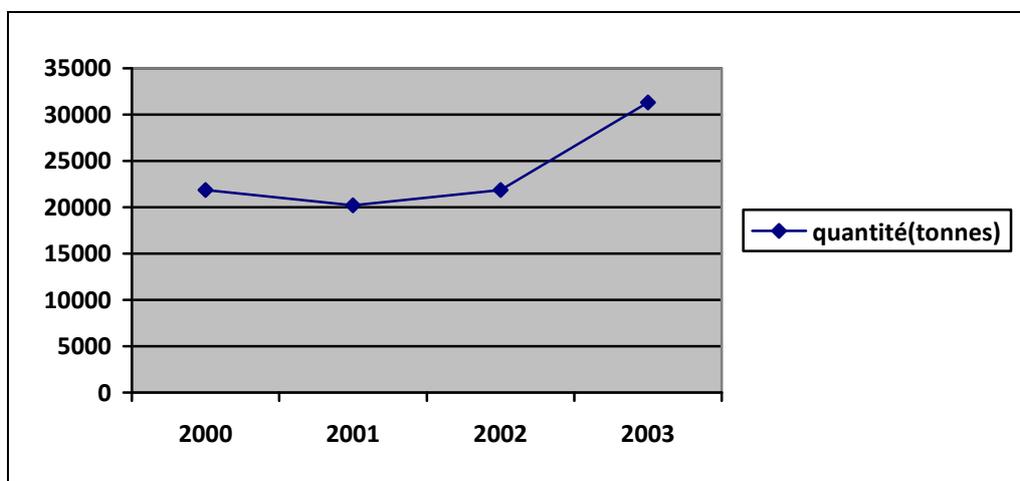
³ Info Conseil MPEA ET PAOA 2006

équivalent, pour une valeur totale de 30.8 milliards de franc Cfa entre 2000 et 2002. En 2003, le volume de lait importé a dépassé les 31 mille tonnes pour une valeur de 32 milliards, puis en 2004 les importations de produits laitiers représentent 34794 tonnes soit l'équivalent de 250 millions de litres de lait pour une valeur de 36.7 milliards de franc Cfa ⁴.

Tableau 1 :Evolution des importations de lait et produits laitiers entre 2000 et 2003

Années	2000	2001	2002	2003
Quantité(tonnes)	21875	20211	21855	31308
Valeurs (milliards)	24.2	26.3	23.4	32.2

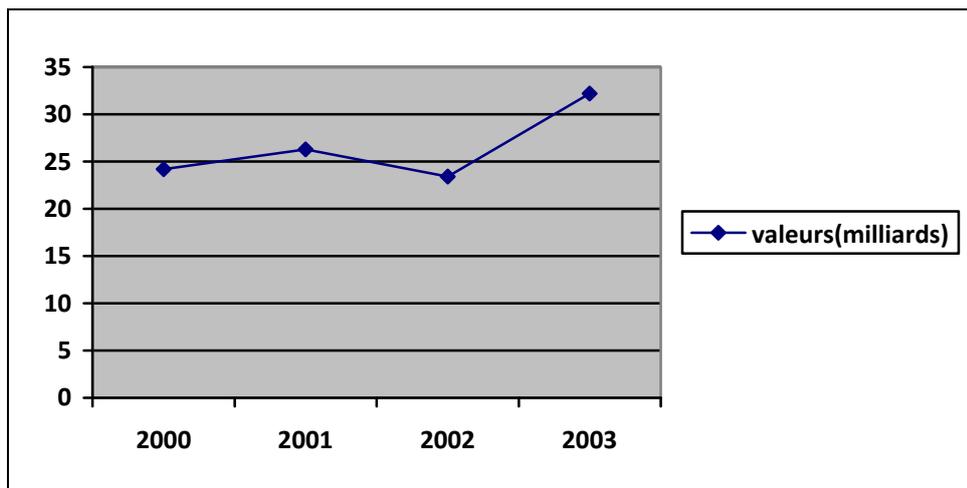
Graphique 2 : Evolution des importations en quantité (tonnes)



Source : DIREL 2004

⁴ Info Conseil MPEA ,PAOA 2006

Graphique 3 : Evolution des importations en valeur(milliards)



Source : DIREL 2004

Entre 1990 et 1992, le lait en poudre représente en valeur 64% du total des importations des produits laitiers, les yaourts 21% et les fromages 12%. Cette situation est restée la même jusqu'en 2004, après la dévaluation les importations de lait liquide UHT prennent de l'importance de même que celles du beurre.

Dans la même période les importations de yaourts diminuent en raison de la production locale de yaourt. Entre 2000-2002, les importations des produits laitiers se composent de lait en poudre 75%, des fromages 10%, de lait liquide 8% et de beurre 5%, en 2004, 88% du tonnage sont constitués de lait en poudre⁵.

Cependant, la plus grande partie des importations vient de l'Europe, notamment des pays de l'Union Européenne : 80% des importations de poudre de lait proviennent de ces pays.

La France est le principal exportateur avec 42% du total des importations entre 2000 et 2003 soit 12000 tonnes. La France fournit également l'essentiel du lait liquide consommé au Sénégal, 90% de ces produits viennent de ce pays avec près de 4500 tonnes/an . En dehors de l'UE (union européenne), les importations de poudre de lait provenant de l'Argentine et de l'Uruguay ont augmenté de 12% entre

⁵ Duteutre et al : L'impact des importations de volailles et des produits laitiers sur la production locale au Sénégal 2005

2000 et 2003. La contribution de ces 2 pays de l'Amérique du Sud a atteint 5000 tonnes en 2003.

Au Sénégal, le marché du lait liquide est très concurrentiel, plusieurs pays tentent de pénétrer mais avec des succès très limités, c'est le cas de la Côte d'Ivoire, de l'Espagne, de la Belgique, du Portugal, de l'Italie, de l'Afrique du sud, de la Tunisie et de la Thaïlande. L'Allemagne est le seul exportateur qui émerge véritablement de cette compétition passant de 0 à 5% entre 2000 et 2003. Les importations de lait concentré étaient très limitées au Sénégal, du fait de la présence de la société Nestlé qui produisait ce lait⁶.

Cependant, en septembre 2003 Nestlé a arrêté ses unités de production de lait concentré à Dakar au profit de Nestlé Ghana. Ce dernier pays devient un grand exportateur de lait concentré vers le Sénégal.

La Côte d'Ivoire est dans l'approvisionnement du yaourt au Sénégal depuis ces dernières années. Les importations de produits laitiers qui s'élèvent en équivalent de lait au double de la production locale, constituent une concurrence majeure pour les produits locaux.

Cependant, les producteurs et les acteurs du secteur laitier local sont régulièrement interpellés sur la compétitivité de l'industrie locale. Pour promouvoir la compétitivité de la filière locale et participer à la mise sur pied de politiques laitières cohérentes, plusieurs fédérations et organisations interprofessionnelles se sont créées.

Circuits de distribution et de commercialisation du lait et des produits laitiers

Au Sénégal on rencontre différentes formes de distribution et de commercialisation du lait et des produits laitiers :

- Circuits traditionnels, les circuits de distribution et de valorisation sont souvent complexes. L'activité de commercialisation du lait est surtout dédiée aux femmes des pasteurs. Les produits naturels traditionnels, notamment le lait caillé, sont vendus le plus souvent dans les marchés ou à des emplacements

⁶ Duteutre et al : l'impact des importations de volailles et des produits laitiers sur la production locale au Sénégal 2005

spécifiques dans la ville de Dakar (kiosques et vendeuses ambulantes). Le lait caillé est produit par les femmes des éleveurs ou par des transformatrices qui leur achètent le lait frais . La faible durée de conservation explique ce circuit court.

- Pour les circuits longs, le lait en poudre ainsi que les autres produits importés sont commercialisés à travers le circuit long des importateurs, des grossistes, des semi grossistes et des détaillants. Les industries laitières ont un circuit plus classique et mieux maîtrisé, constitué de supermarchés, des stations services, d'épiceries, et de boutiques de quartiers.
- Pour le circuit semi moderne, les fermes laitières des niayes possèdent chacune leurs propres réseaux de distribution à Dakar, nous avons des produits qui reviennent de la ferme de wayembam (sachets ou pots de lait caillé sucré ou non) qui sont présents dans quelques supermarchés de Dakar, ils sont approvisionnés directement par la ferme.

Toutefois ce système de distribution n'absorbe qu'une faible part de la production de cette ferme, d'autres stratégies sont utilisées : Vente de lait caillé sucré en pot dans des camionnettes ambulantes qui sillonnent de manière tournante dans les principales artères de Dakar.

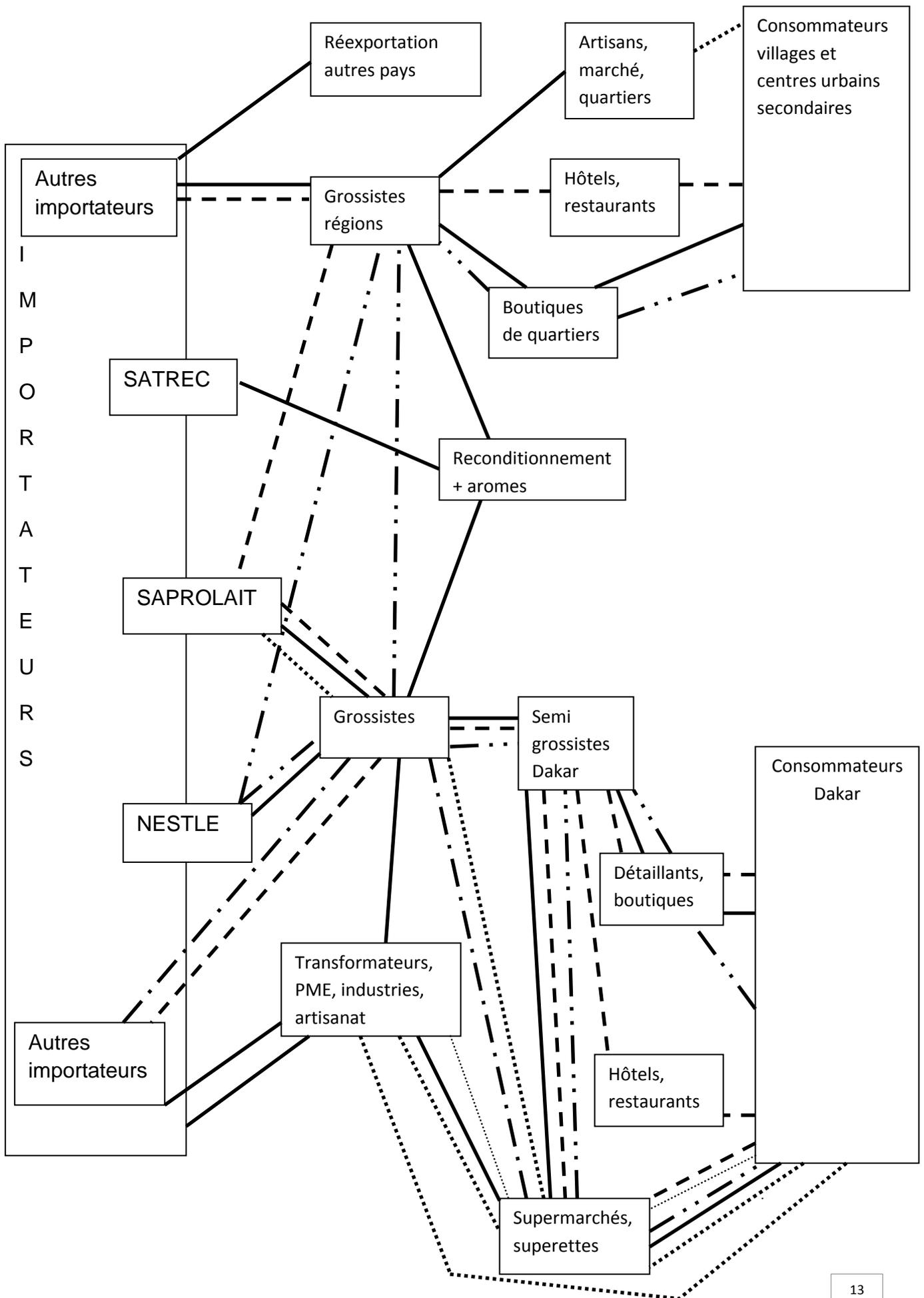
Le Sénégal compte trois grandes unités industrielles du lait à savoir : SAPROLAIT (Société Africaine des Produits Laitiers), NESTLE et SATREC (Société Africaine de Transformation, de Reconditionnement et de Commerce).

Les PME sont de plus en plus nombreuses à Dakar et fabriquent du lait caillé sucré, yaourt, fromage à partir du lait en poudre importé. Ces PME sont confrontées à leur propre concurrence du fait de leur nombre élevé et au développement d'unités artisanales pour une clientèle de quartier.

Les petites unités artisanales de transformation de lait reconstitué en lait caillé apparaissent de plus en plus dans la région de Dakar. Ces unités disposent d'un local de transformation, de vente et emballent leurs produits.

Les artisans individuels sont des producteurs de lait caillé à partir du lait en poudre vendu en vrac. Les transformateurs sont généralement des hommes qui sont au niveau des marchés, il est difficile d'estimer la quantité de lait en poudre qui transite par ce système très développé à Dakar.

Figure 2 : Circuit de distribution des produits importés



— Lait en poudre - - - lait UHT, crème fraîche, fromage beurre
 Lait caillé, yaourt — . . lait concentré lait reconstitué

Source : Etude faite sur l'état des lieux de la filière lait et produits laitiers ,2006

Structures chargées du contrôle du lait et des produits laitiers

Au Sénégal nous rencontrons des structures qui sont concernées par le contrôle de la transformation et de la commercialisation des denrées alimentaires . Il s'agit notamment du ministère du commerce, du ministère de l'élevage, du ministère de la santé et de la prévention médicale, du ministère de la prévention, de l'hygiène publique et l'assainissement, du ministère de l'industrie et de l'artisanat, du ministère de l'économie et des finances. Des structures privées et publiques interviennent directement à travers l'analyse microbiologique.

Les différents laboratoires réalisent également des analyses dans le cadre d'autocontrôles réalisés par des industries et dans le cadre de programmes de recherches et d'études.

Tableau 2 : structures chargées du contrôle du lait et des produits laitiers

Intervenants	Rôles
Ministère du commerce Direction du commerce intérieur Division consommation et qualité Laboratoire DCI Commission de contrôle des produits alimentaires	Dcq : Contrôle avant la mise en circulation et délivre sur présentation d'échantillons (vérification des mentions sur le sachet en français) et d'analyses, l'autorisation de fabriquer pour les produits locaux (autorisation FRA) et l'autorisation de mise en vente pour les produits importés (DIPA :déclaration d'importation des produits alimentaires) Surveillance dans le circuit de distribution (vérification par rapport aux critères précisés dans l'autorisation de vente).

<p>Ministère de la santé et de la prévention</p> <p>Direction de la santé</p> <p>Division de l'alimentation de la nutrition et de la suivie de l'enfant</p> <p>Direction de l'hygiène publique</p> <ul style="list-style-type: none"> - division du contrôle sanitaire aux frontières - division de la gestion de la qualité - division de l'éducation à l'hygiène <p>Comité national du codex alimentaire</p>	<p>Contrôle sanitaire aux frontières</p> <p>Elaboration et mise en œuvre de la politique de santé en matière d'hygiène</p> <p>Promotion des règles d'hygiène auprès de la population</p> <p>Elaboration en contrôle de l'application de la réglementation en matière d'hygiène</p>
<p>Ministère de la prévention, de l'hygiène publique et de l'assainissement</p> <p>Direction de l'hygiène publique</p>	<p>Education des populations en matière d'hygiène et de salubrité.</p> <p>Veiller au respect et à l'exécution de la législation en matière d'hygiène .</p> <p>Surveillance aux frontières et contrôle de la circulation des personnes en matière d'hygiène.</p> <p>Recherche et constatation des infractions en matière d'hygiène.</p> <p>Prophylaxie des épidémies et des endémies.</p> <p>Promotion de technologies appropriées en matière d'hygiène</p>
<p>Laboratoire SNH</p>	<p>Pas de capacités d'analyses physicochimiques et microbiologiques actuellement</p>
<p>Brigades régionales et sous régionales</p>	<p>Adéquation des locaux, certification de</p>

d'hygiène	salubrité. Certificat de visite et contre visite pour les vendeurs . Contrôle au niveau des entreprises, des lieux de ventes, des restaurants, des boutiques et alimentation de rue
Ministère de l'élevage Direction de l'élevage Division hygiène publique vétérinaire	Contrôle des denrées d'origine animale(lait, viande, œufs, miel)
Inspections régionales des services vétérinaires	Santé animale (supervision de la prophylaxie médicale des animaux assurée par les vétérinaires privés, déclaration de maladies à l'autorité administrative, surveillance épidémiologique des maladies légalement contagieuses, contrôle des interventions des vétérinaires privés) . Inspection sanitaire des denrées alimentaires d'origine animale (viande ,lait œuf, miel) aux lieux de production et de vente.
Service sanitaire port et aéroport	Certificat sanitaire de salubrité à l'importation/ exportation (analyses microbiologiques systématiques pour la viande)
Inspections départementales des services vétérinaires	Inspection sanitaire des denrées alimentaires d'origine animale, déclaration de maladies à l'inspection régionale

Postes vétérinaires	Inspection sanitaire des denrées alimentaires d'origine animale, déclaration de maladies à l'inspection départementale
Ministère de l'agriculture et de l'hydraulique LNERV/ISRA	Recherche, réseau épidémiologie
Ministère de l'industrie et de l'artisanat Institut de technologie alimentaire (laboratoire)	Action indirecte de contrôle en appui au système de contrôle (analyse, avis)
Ministère de l'économie et des finances Direction générale des douanes (COTECNA, postes de douane)	Contrôle documentaire, certificats d'origine, de provenance, et certificat sanitaire des produits importés, DPI (déclaration préalable d'importation) quand la valeur de la marchandise est comprise entre 1 et 3 millions de franc Cfa. Au delà, une attestation de valeur
Autres laboratoires publics Laboratoire d'hygiène et industrie des denrées alimentaires d'origine animale (HIDAOA) Laboratoire d'analyses et d'essais (LAE-ESP/UCAD)	est nécessaire Actions indirectes par analyses de produits laitiers et eau
Laboratoires privés Institut pasteur (laboratoire de sécurité alimentaire et hygiène alimentaire) Laboratoire d'essai et de contrôle de produits industriels (LEPI)	Actions indirectes par analyses de produits laitiers et eau

Source :GBPH 2005

Section 2 : Problématique

- **Question centrale**

La rentabilité et le profit réalisés par une entreprise industrielle et commerciale s'expliquent-ils par l'efficacité des structures et des mécanismes de sa logistique ?

- **Questions spécifiques**

La production, la productivité et le délai qu'une entreprise industrielle et commerciale assure sont-ils dus à la qualité de sa chaîne logistique ?

La qualité et la force de la logistique de distribution d'une entreprise industrielle et commerciale déterminent-elles l'intérêt que les consommateurs ont pour ses produits ?

La diversité d'une stratégie de distribution (distribution intensive, distribution exclusive et la distribution sélective) d'une entreprise industrielle et commerciale explique-t-elle le positionnement de ses produits sur le marché ?

La rapidité et la régularité des achats des produits d'une entreprise industrielle et commerciale déterminent-elles la qualité de partenariat que celle-ci a avec ses différents points de vente ?

Section 3 : Revue critique de la littérature

Selon plusieurs chercheurs, la distribution est devenue un enjeu stratégique pour les entreprises.

Nous ne sommes pas sans savoir qu'il y a un demi siècle, les marchandises arrivaient aux consommateurs par les boutiques, par de grands magasins au centre ville. Les marchandises étaient produites en usine et stockées en magasin puis transportées par chemin de fer vers les magasins régionaux, puis aux grossistes et détaillants par voiture, à cheval ou camions. Il n'y avait pas de moyens de conservation des produits.

Avec le temps, on assiste à l'âge d'or de la distribution, c'est le système actuel avec trois formes distinctes : Hypermarchés et supermarchés, boutiques et petits commerces, ventes par correspondance et arrivée du e-commerce.

.**Kotler, Ph., Dubois, B.**, dans leur ouvrage *Marketing Management*,⁷ affirment que la logistique commerciale constitue en effet tout à la fois un terrain d'économie potentielle, d'amélioration du service client et d'avantage concurrentiel. Lorsque le responsable des transports, le responsable des stocks et le responsable des entrepôts prennent une décision dans l'optique de leurs fonctions spécifiques, ils influent chacun sans s'en rendre compte sur leurs coûts respectifs et sur le développement de la demande. Dans l'optique de la logistique commerciale, de telles décisions doivent être prises dans le cadre d'un système unifié. Le problème essentiel devient alors celui de la conception du système qui minimisera le coût de mise en œuvre pour un niveau donné de service client.

Ces auteurs trouvent que peu d'entreprises choisissent de vendre directement à l'utilisateur final. Elles préfèrent en général recourir à divers types d'intermédiaires. Le choix d'un circuit de distribution est l'une des décisions les plus difficiles et risquées que doit prendre une société. Tout système de distribution peut être caractérisé par son potentiel de vente, mais également par les coûts qu'il entraîne. Le recours aux intermédiaires se justifie lorsqu'ils remplissent les fonctions de distribution plus efficacement que les producteurs. Ces fonctions concernent tout à la fois l'information, la promotion, la négociation, la prise de commande, le financement, la gestion du risque, la distribution physique, la facturation et le transfert de propriété.

⁷.**Kotler, Ph., Dubois, B.**, *Marketing Management*, Paris, 11^e édition, Pearson Education, 2003, pp. 567-572,

Mais selon **Lendrevie,J., Lèvy,J., Lindon,D**, dans leur ouvrage *Mercator*⁸, un circuit de distribution se comprend mieux si on l'analyse comme un système construit autour d'enjeux de pouvoir. Certes, les distributeurs et les producteurs ont des rôles complémentaires mais ce serait de la naïveté d'ignorer les conflits qui procèdent de politiques parfois contradictoires et d'intérêts parfois très divergents. Le producteur cherche à dominer le distributeur pour obtenir les conditions commerciales les plus favorables.

L'objectif du distributeur est strictement l'inverse. Le producteur voudrait que le distributeur se conforme à sa stratégie marketing (par ses prix, son accueil, ses services, etc.). Le distributeur cherche des marques qui servent sa stratégie d'enseigne.

Par ailleurs, il en résulte qu'en cas de conflit entre un producteur et un distributeur, si aucun accord n'est trouvé et si la marque de producteur est < différenciée> par le distributeur, celui-ci risque de perdre au maximum quelques fractions de pourcentage de son chiffre d'affaires, alors que le producteur est presque assuré de perdre 10% ou 15% du sien.

Ils insistent sur une évolution des relations de partenariat producteur-distributeur, le Trade Marketing. Dans son principe le Trade Marketing consiste à rechercher des domaines dans lesquels les intérêts d'un producteur et d'un distributeur ne sont pas antagonistes mais au contraire convergents, et à mener en commun des actions qui servent à la fois les intérêts de l'un et de l'autre. Alors que, dans une négociation tarifaire classique, ce que gagne l'un est perdu par l'autre dans une opération de Trade Marketing, au contraire, les deux partenaires peuvent être simultanément gagnants (Win win). Les principaux domaines dans lesquels se développe le Trade Marketing sont les suivants : L'organisation de la logistique, la coopération en matière de merchandising, les opérations promotionnelles conjointes.

Nathalie, F., Costes, JC., Gilles, P dans leur ouvrage *Faire de la recherche en logistique et distribution*⁹, pensent que l'hétérogénéité des fonctions de demande et de l'offre induit une multiplication des contacts nécessaires entre agents pour que l'information reste satisfaisante. Il devient donc économique de faire appel à un

⁸ **Lendrevie,J., Lèvy,J., Lindon,D**, *Mercator*, 7^e édition, Editions Dalloz, 2003, pp. 399-403

⁹ **Nathalie, F., Costes, JC., Gilles, P**, *Faire de la recherche en logistique et distribution*, Vuibert FNEGE 2000, pp. 55-81

< facilitateur > qui permettra la réduction du nombre de contacts entre agents .Le statut de distributeur dans la théorie économique est ainsi établi. Il procure une économie de coûts au producteur et à l'acheteur qui contribuent à l'accroissement de leurs utilités individuelles.

La distribution aide à transférer les produits ou les services du producteur au consommateur . Elle est indispensable à toute stratégie commerciale . Elle se caractérise par un réseau de distribution , un circuit de distribution, un canal de distribution, une stratégie de distribution, une logistique de distribution.

Ces derniers pensent également que deux courants théoriques majeurs inspirent depuis une cinquantaine d'années les recherches consacrées à la distribution et la logistique .

Le premier concerne le cadre de référence de l'analyse microéconomique de la firme et appréhende la distribution en termes de couts et de création d'utilité. Le second courant est inspiré par les théories sociologiques et politiques des organisations. Il voit dans le canal un lieu d'interaction entre les comportements d'agents en concurrence pour le partage de la valeur créée.

Sohier, J dans son ouvrage *Comprendre la démarche logistique, ses exigences et ses répercussions sur la gestion*¹⁰ pense que la logistique s'intéresse à la planification et au suivi des matières dans leur environnement en vue de satisfaire un besoin. Elle peut se ramener aux questions suivantes :quoi ? Quel produit livrer (ou réceptionner) ? où ? A quel endroit ? Quand ? A quel moment ? Comment ? Quels moyens mettre en œuvre ? On distingue généralement la logistique d'approvisionnement , la logistique de production et la logistique de distribution. Dans une logistique de distribution ,l'objectif primordial devient de fournir au client le produit correspondant précisément à sa demande et au moment précis où il souhaite en avoir la jouissance .La production doit se plier aux impératifs commerciaux .Elle doit s'adapter, se rendre flexible pour répondre rapidement à toute tendance du marché .Si nous caricaturons à l'extrême nous dirons que dans une organisation de logistique pilotée par l'aval, l'entreprise ne fabrique que sur la base de commandes fermes .Elle doit en conséquence être capable de produire avec une très grande réactivité pour satisfaire le client qui souhaite être livré sans délai.

¹⁰ **Sohier, J** dans son ouvrage *Comprendre la démarche logistique, ses exigences et ses répercussions sur la gestion*, 4^e édition, Librairie Vuibert, 2004, p. 127

Section 4 : Clarification des concepts

Nous donnerons une liste non exhaustive des concepts qui nous ont permis d'aborder et de cerner le thème de notre mémoire.

Logistique : le terme logistique vient d'un mot grec qui signifie l'art du raisonnement et du calcul. La logistique dans le contexte militaire , c'est tout ce qui est nécessaire (physiquement) pour permettre l'application sur le terrain des décisions stratégiques et tactiques (transports, stocks, fabrication, achats, manutention).

La logistique d'entreprise est apparue après la fin de la seconde guerre mondiale , notamment avec la reconversion dans les entreprises, des spécialistes militaires en logistique.

L'association des logisticiens d'entreprise (ASLOG) ¹¹ a défini la logistique comme étant l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût ,d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tels que :

Localisation des usines et entrepôts, l'approvisionnement, la gestion physique des encours de fabrication, l'emballage, le stockage et la gestion des stocks, la manutention et la préparation des commandes, les transports et tournées de livraison

La chaîne logistique, The Logistics Institute ¹² définit la chaîne logistique comme suit : < la chaîne logistique est une séquence d'évènements pour satisfaire les clients. Elle peut contenir les activités d'approvisionnement, production, distribution et gestion des déchets, avec le transport associé, stockage et technologie informatique.

Supply chain, le concept supply chain est relativement récent. Il peut être défini comme étant la suite des étapes de production et de distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs jusqu'aux clients des clients (supply chain council).

¹¹ ASLOG, fondée en 1972, son siège est à paris. En 1983 l'ASLOG est devenue l'association française des logisticiens d'entreprise.

¹² The Logistics Institute (TLI) est une association entre « Georgia Technology », le « National Science Foundation » et un groupe choisi d'universités et d'entreprises. Les partenaires universitaires actuels incluent l'université du nord-ouest, l'université de Princeton et l'université de l'Arkansas

Elle peut aussi être définie comme l'ensemble des infrastructures, des hommes et opérations et des équipements qui rendent possible le flux de matières, d'informations et financiers depuis l'acquisition, jusqu'à la production et la distribution dans les mains des consommateurs.

Distribution, C'est l'ensemble des activités et opérations qui aident à transférer le produit ou le service au bon endroit, en quantité suffisante, avec le choix requis, au bon moment, et avec les services nécessaires à leur vente, à leur consommation, à leur entretien. Ces opérations sont assumées par des individus et du matériel. grâce à la distribution on peut acheter ou vendre n'importe où sans avoir à se déplacer jusqu'au fabricant ou jusqu'au client.

Circuit de distribution, Un circuit de distribution représente le chemin qui conduit un produit du producteur au consommateur (producteur-grossiste-détaillant-consommateur), il peut être direct, court ou long.

Canal de distribution : C'est le chemin parcouru par un produit pour atteindre le consommateur. Nous pouvons également dire que c'est une séquence d'entreprise qui permet, par des transactions commerciales successives, de rendre le produit du fabricant accessible au consommateur.

Le canal se caractérise généralement par sa longueur (nombre d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur). Une schématisation des canaux de distribution conduit à en retenir trois principaux types :

Producteur —————> **Acheteur**

producteur —> **Détaillant** —————> **Acheteur**

producteur —> **Grossiste** —> **Détaillant** —————> **Acheteur**

❖ **Les fonctions de distribution**

Que les fonctions de distribution soient prises en charge par des intermédiaires, ou qu'elles soient assurées par le producteur, elles restent, dans la nature, identiques. Elles correspondent à six fonctions principales que l'on peut regrouper en deux types principaux :

La distribution physique désigne l'ensemble des opérations matérielles nécessaires pour mettre physiquement les produits à la disposition des clients, pour ce faire des infrastructures sont nécessaires. Nous avons des infrastructures telles que l'entrepôt qui est une unité de stockage. On distingue différents types d'entrepôts comme par exemple l'entrepôt central qui centralise les stocks en provenance de plusieurs unités de production. Nous avons également un centre de distribution qui peut être défini comme étant le lieu où la marchandise est stockée , en vue d'une réexpédition, en minimisant les couts d'exploitation et en satisfaisant la clientèle au niveau de Nestlé Sénégal c'est le centre de distribution qui traite les commandes des clients et se charge des livraisons.

La fonction de transport et d'éclatement de la production (la fonction de transport correspond à l'acheminement du produit, aux opérations de manutention , et de façon plus globale à tout ce qui touche à la logistique qui permet d'éclater la production vers les lieux de stockages et de distributions.

La fonction d'assortiment, elle consiste à transformer les lots de production en lots de vente. Le distributeur compose ainsi une offre adaptée à son marché.

La fonction de stockage ,les produits doivent arriver au bon moment et en quantité suffisante pour satisfaire les besoins de consommation. Le stockage s'effectue à différents niveaux dans le circuit de distribution qui permet d'ajuster dans le temps et dans l'espace, la production et la demande.

Les services associés ce sont des services financiers, matériels et de la communication.

La fonction de financement, elle est celle que les intermédiaires assument lorsqu'ils achètent aux producteurs en prenant à leur charge les risques de commercialisation.

Les services matériels ce sont la livraison, l'installation , la reprise éventuelle de produits, l'entretien et les réparations faites parfois au titre d'une garantie.

La fonction de communication, la communication se fait d'amont en aval (c'est la communication des distributeurs vers les clients sous forme d'affichage des prix, information sur les caractéristiques des produits, conseils donnés par les vendeurs , publicité sur le lieu de vente , action de promotion des ventes dans les magasins ,etc.) .La communication se fait d'aval en amont (ce sont les remontées

d'informations commerciales vers les fournisseurs. Exemple chiffre de vente, appréciations qualitatives des distributeurs, réclamations des clients etc.).

❖ **Les stratégies de distribution**

Les stratégies de distribution sont au nombre de trois :

Distribution intensive, vendre à autant de détaillants et grossistes possibles.

Distribution sélective, limitation du nombre d'intermédiaires à ceux qui sont profitables.

Distribution exclusive, franchise exclusive pour distribuer dans une zone déterminée.

Réseau de distribution, on appelle réseau de distribution un ensemble d'entreprises remplissant les diverses fonctions de la distribution.

La logistique de point de vente, au bout de la chaîne logistique se trouve le point de vente dans lequel le produit est entreposé avant d'être acheté. C'est l'ensemble des opérations d'expédition et de mise en place physique des marchandises dans les points de vente.

La logistique d'approvisionnement, permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous ensembles nécessaires à la production

La logistique de production, peut se définir comme étant l'ensemble des outils et activités permettant une gestion efficace et efficiente de marchandises dans un espace de production. On peut aussi dire qu'elle concerne la gestion des flux dans l'espace de production.

La logistique de distribution, celle des distributeurs permettant d'apporter les produits au consommateur final ou aux grandes surfaces.

La distribution est purement logistique du point de vue des flux. Elle consiste à apporter les biens de consommation, fabriqués ou conditionnés dans les usines, jusqu'au logement de chaque consommateur.

Section 5 : Les objectifs de recherche

. Objectif général

Cette recherche vise à analyser, à apporter des améliorations concernant la distribution des produits laitiers de Nestlé dans la région de Dakar et de la rendre plus compétitive.

. Objectifs spécifiques

Traduit au niveau pratique , l'objectif ci-dessus consiste à :

Diagnostiquer et à examiner les structures et les mécanismes mis en place par NESTLE pour assurer la compétitivité, la consommation permanente de ses produits sur le marché de Dakar.

Faire des recommandations qui permettront à NESTLE d'innover les mécanismes et les processus de distribution de ses produits sur le marché de Dakar.

Trouver des solutions qui permettent que les produits de NESTLE soient consommés par toutes les classes sociales de Dakar.

Réduire les retards de livraison sur la stratégie commerciale des points de vente puis mettre en place une bonne logistique de point de vente.

Section 6 : Hypothèses de recherche

Notre mémoire sera articulé autour des hypothèses suivantes :

Hypothèse1 : L'analyse de la distribution des produits laitiers de NESTLE à Dakar nous incite à examiner les dysfonctionnements et les motifs d'insatisfaction qu'il y a entre distribution et consommation .

Hypothèse 2 : La stratégie de distribution de NESTLE lui permet de faire la différence et d'être plus compétitif sur le marché en visant les leviers coûts, délai et qualité.

Hypothèse 3 : Les insuffisances de la logistique de distribution et de la logistique de points de vente concernant l'écoulement des produits de Nestlé Sénégal peuvent entraîner la baisse du chiffre d'affaires , de la rentabilité et des bénéfices.

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre parlera des techniques et outils de collecte de données, des techniques d'analyse des données, des difficultés rencontrées.

Section 1 : Techniques et outils de collecte des données

Nous avons utilisé la recherche documentaire, le questionnaire, le guide d'entretien.

. Recherche documentaire

Cette phase de la recherche a été le premier acte après le choix de notre sujet. Ainsi ,nous avons visité quelques structures pouvant nous servir de collecte des données pour nous permettre de mieux comprendre la distribution du lait dans la région de Dakar. Il s'agit notamment de la direction de l'élevage , Nestlé Sénégal, la bibliothèque de trainmar et la bibliothèque de sup de Co.

Au niveau de la bibliothèque, nous avons consulté des livres portant sur la logistique, sur la distribution. Nous avons consulté des mémoires, nos cours et des exposés. Nous avons également consulté les sites internet qui ont été pour nous une source pertinente d'informations.

. Enquête sur le terrain

Le travail sur le terrain nous a permit de collecter des informations sur la distribution des produits laitiers de Nestlé . Et sur ce nous avons administré un questionnaire auprès des points de vente. Pour les enquêtes auprès des points de vente, nous avons visité 10 points de vente à savoir 1 supermarché, 3 superettes, et 6 boutiques de station service.

. Entretien

Un guide d'entretien est élaboré en direction de ces quelques structures qui interviennent dans la distribution des produits laitiers à Dakar . les cibles sont les suivantes :

- Le responsable administratif de la direction de l'élevage, il est responsable de tous les documents administratifs portant sur l'élevage.
- Le responsable du customer service and distribution de Nestlé pour qu'il nous éclaire sur le déroulement de la distribution des produits laitiers dans la région de Dakar.

Nous tenons à signaler que nous avons aussi eu des entretiens avec les différents responsables des points de vente pour qu'ils nous donnent leur avis sur les produits laitiers de Nestlé et de leur distribution. Nous avons également eu une entrevue avec le responsable administratif de DIREL sur le fonctionnement de l'industrie du lait au Sénégal.

Section 2 : Techniques d'analyse des données

La collecte des données constitue une étape très importante dans le cadre de notre recherche. Cette étape a déjà commencé dans le cadre de la recherche documentaire.

En effet, il faut dire que plusieurs enquêtes ont déjà été effectuées dans le secteur laitier à Dakar. Les données de ces enquêtes nous ont beaucoup servi dans le cadre de notre recherche.

Quant à l'analyse, elle a consisté en l'examen de l'ensemble des données collectées au cours des différentes phases de l'enquête en vue d'apporter des réponses aux différentes questions essentielles suscitées par la présente étude.

Après la phase de collecte des données sur le terrain, nous avons fait des graphiques et des tableaux qui ont été réalisés à partir du logiciel sphinx et la saisie du rapport final sur Word .

Section 3 : Difficultés rencontrées

Au cours de la réalisation de ce travail, nous nous sommes heurtés à plusieurs difficultés dont les prédominances sont évoquées ci-dessous .

La première difficulté reste incontestablement la langue. Le Sénégal ayant une langue nationale, le français reste la langue officielle de communication.

La seconde difficulté a été l'accessibilité des informations au niveau de Nestlé Sénégal, de la DIREL, des points de vente, de la SNTT Logistics, de la bibliothèque due au manque de livres portant sur la distribution et le manque des données récentes qui n'ont pas pu être à notre disposition.

Deuxième partie : Présentation de l'entreprise

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE NESTLE SENEGAL

Ce chapitre abordera l'historique, les activités, l'organisation et le fonctionnement de Nestlé Sénégal.

Section 1 : Historique de Nestlé Sénégal

Nestlé est une multinationale dont la maison mère se trouve en Suisse, Nestlé Sénégal est l'une des filiales de cette grande multinationale.

Le groupe multinational s'est fait connaître en Suisse lorsque son fondateur Henry Nestlé a fabriqué la première farine de lait lacté pour bébé.

Nestlé a fusionné avec l'Anglo-Swiss Condensed Milk Company en 1905, elle a diversifié ses activités et s'est implantée dans plusieurs pays. Elle a pour vocation principale la transformation des matières premières de base telles que le lait, café, cacao, céréales, des produits alimentaires de qualité avec des marques réputées.

Le siège gère depuis VEVEY en Suisse les activités de 200 sociétés opérationnelles dans le monde. Avec son organisation le groupe a décentralisé les activités, chaque marché gère et développe ses affaires.

Nestlé est implantée dans tous les continents, elle a plus de 225 000 collaborateurs et dispose d'un réseau de 495 fabriques et d'un chiffre d'affaires de 70 milliards de francs Suisse, 98% du chiffre d'affaires est réalisé hors de la Suisse.

Nestlé s'est implantée au Sénégal en 1961, sous le nom de CODIPRAL (Compagnie de Distribution de Produits Alimentaires), elle commercialisait des produits de la marque Nestlé avec un effectif de 15 personnes et un capital de 20 millions de franc Cfa.

La fabrique de lait concentré a été construite en 1974 et en 1987 CODIPRAL devient Nestlé Sénégal et inaugure en 1988 son unité de production de bouillons Maggi. Elle emploie plus de 200 personnes et son chiffre d'affaires est de 25 milliards de francs Cfa.

Nestlé Sénégal est certifiée ISO 14001 et OSHAS 18001 pour l'environnement, la santé et la sécurité au travail, pour le respect des normes dans ces domaines.

Section 2 : Activités de Nestlé Sénégal

Nestlé avait une unité de fabrication de lait entier concentré et une autre pour le conditionnement en sachet du café provenant de la Côte d'Ivoire, cependant, en septembre 2003 Nestlé a arrêté ses unités de production de lait à Dakar au profit de Nestlé Ghana. La principale activité de Nestlé Sénégal reste la fabrication des produits culinaires tels que les bouillons Maggi. Les autres produits sont commercialisés à savoir les cafés, les boissons, le lait sous la marque de Nido et Gloria, les céréales infantiles.

Ces produits sont importés des autres filiales Nestlé de la sous région. Le nescafé classic, l'arome Maggi et les matières premières sont des produits provenant de la Côte d'Ivoire et des autres fournisseurs de Nestlé, certains produits viennent du Ghana tels que des produits comme le lait entier concentré sucré et non sucré, les chocolats Milo et Nesquiks, les céréales infantiles blé et variétés.

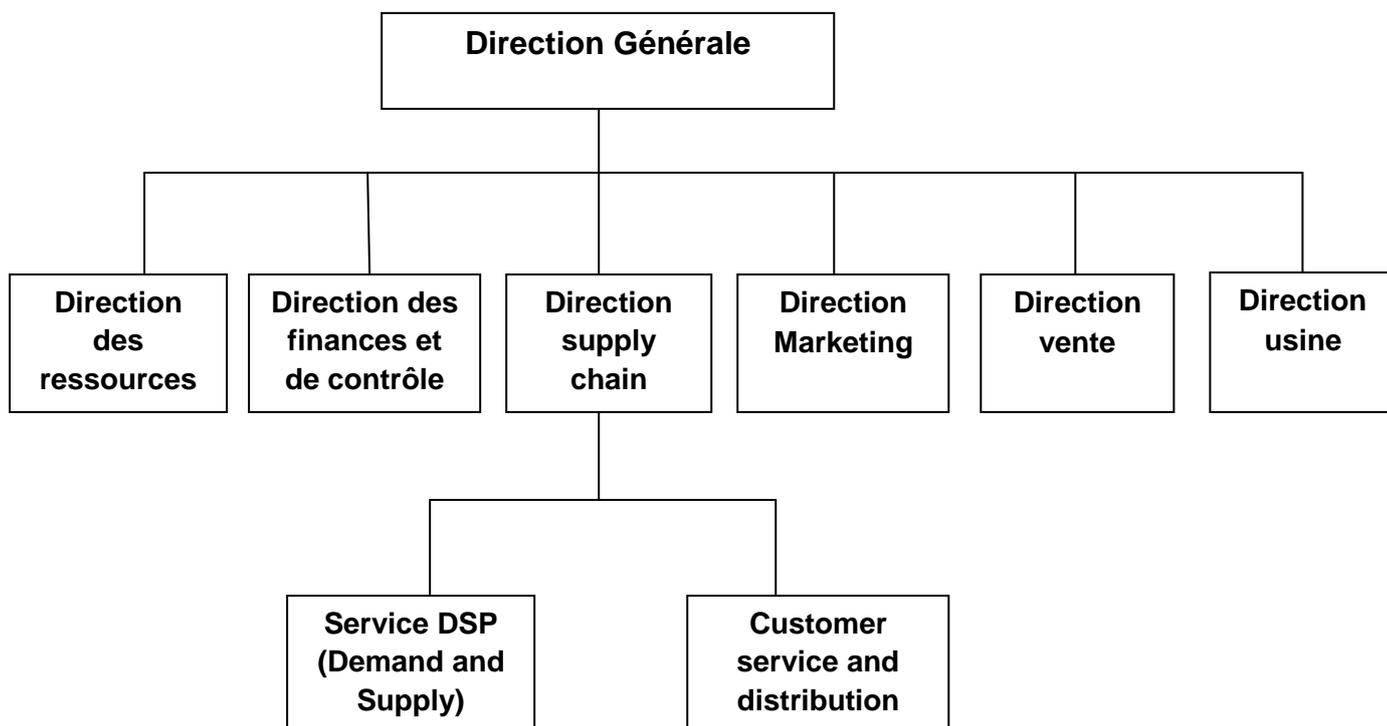
Section 3 : Organisation et fonctionnement de Nestlé Sénégal

. Organisation

Nestlé Sénégal est rattachée à la RACO¹³ (région Afrique Centrale et de l'Ouest), qui regroupe 23 pays, dont le siège se trouve à Abidjan. La RACO est dirigée par un chef de marché et des country managers (directeur général) dans les principaux marchés. Son objectif est d'améliorer les profits et la rentabilité par le développement de synergie en termes de stratégie, d'action, d'investissement et d'efficience .

¹³ RACO : Région Afrique Centrale et de l'Ouest

Organigramme de Nestlé Sénégal



. Fonctionnement de Nestlé Sénégal

Le fonctionnement de Nestlé Sénégal est stratégique, chaque fonction joue un rôle important au sein de l'entreprise. Ces fonctions permettent d'assurer la bonne marche de la société.

Direction générale

Elle supervise et contrôle toutes les activités de l'entreprise, elle est sous la tutelle de la direction de la RACO pour bénéficier d'une synergie régionale en termes de gestion et de stratégie, en termes de respect des principes et des procédures et surtout pour l'atteinte des objectifs .

Direction des ressources humaines

Elle est chargée de l'administration générale du personnel et de la formation, de l'administration du personnel de l'usine et enfin de l'administration sociale.

Administration générale et de la formation : ce service est chargé de gérer tout ce qui est en rapport avec les employés de la société, il gère aussi la formation des employés en interne comme à l'externe.

Administration du personnel de l'usine : ce service s'occupe de tout ce qui concerne les ouvriers, notamment des recrutements et des problèmes rencontrés.

Administration sociale : ce service gère tout ce qui est assurance maladie, comptabilité au niveau de la direction des ressources humaines et des événements sociaux au sein de l'entreprise.

Direction des finances et de contrôle

Elle met en place une politique de gestion de la société et assure le contrôle de l'ensemble des opérations et de la gestion financière de la société. Elle est composée des services suivants :

Informatique, c'est le service qui gère le parc informatique de l'entreprise, la mise en place de nouveaux logiciels et par conséquent la formation du personnel en informatique.

Service comptabilité, assure la comptabilité générale de l'entreprise.

Service contrôle de gestion, ce service gère les dépenses de toutes les directions . Le contrôle de gestion en collaboration avec le marketing et la vente sur le calcul des prix de vente, il est aussi chargé de faire des rapports mensuels sur l'entreprise.

Service juridique et fiscal, il s'occupe des contrats entre l'entreprise et ses collaborateurs, les contentieux de l'entreprise avec les employés ou avec les tiers et les relations avec les avocats. Il travaille sur tout ce qui est en rapport avec l'administration fiscale du Sénégal.

Service audit assure l'audit interne et le contrôle interne au niveau de toutes les directions de l'entreprise. Ce service est aussi chargé de veiller à l'application des règles établies pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Direction marketing

Elle élabore des stratégies pour l'ensemble des produits commercialisés par l'entreprise afin de développer les ventes. Elle joue un rôle important dans la société, elle permet de mettre sur le marché de nouveaux produits qui répondent aux attentes des consommateurs. Elle soutient les ventes par des actions médias et non médias, elle est aidée par le service consommateur.

Direction des ventes

Elle est responsable du chiffre d'affaires de la société, elle est composée :

D'un chef de ventes nationales, qui est responsable du chiffre d'affaires de l'entreprise, il gère les activités de vente au niveau national. Il doit aussi veiller à l'atteinte des objectifs en termes de vente.

D'une administration commerciale, qui est chargée de fixer les objectifs de vente au niveau des régions suivant les potentiels de ces dernières. Elle gère la base de données de la force de vente et constitue un support technique pour cette dernière, car c'est le service où l'on utilise tous les documents de la force de vente, surtout les documents des vendeurs tels que les rapports de travail hebdomadaire .

D'un département chargé de la formation, qui s'occupe de la formation du personnel de la force de vente et de celle des vendeurs .

Le responsable de chaque catégorie sales development (développement ou évolution des ventes) , il a le rôle d'apporter une dimension stratégique à la gestion des canaux de distribution au niveau de l'entreprise. Il permet à la force de vente de mieux connaître ses clients et les différents canaux de distribution. Il aide aussi à faire des recherches pour une meilleure connaissance des acheteurs et de leurs attentes.

Les fields sales manager (responsables des secteurs des ventes) et les responsables de secteur, ils sont chargés de l'écoulement du produit dans les différents canaux de distribution. La fonction vente a le rôle d'assurer la présence et la visibilité des produits Nestlé dans tous les circuits de distribution.

Direction supply chain

Elle est chargée de la gestion des approvisionnements au niveau interne et au niveau externe. Cette fonction joue un rôle important au sein de l'entreprise ,car elle permet de réaliser des économies d'échelles. Le département supply chain est composé des services suivants :

DSP (demand and supply planning), ce service définit la demande en travaillant avec la vente et le marketing, et ensuite communique à la production les quantités à produire et enfin informe le service transit des quantités à exporter. Il est chargé de faire une analyse des écarts en termes de prévision.

Ce service s'occupe de plusieurs tâches à savoir :

Elaborer les projets globe (global business excellence) de DSP

Suivre les objectifs du service demand and supply planning (service de planification des approvisionnements et de la demande)

DPA (demand plan accuracy) (technique de planification de la demande)

FGI (finished goods inventory) (inventaire des produits finis)

CSL (customer service level) (niveau du service client)

Créer et suivre les commandes à l'exportation

Consolider les demandes des receveurs

Planifier la production et suivre les expéditions

Conduire et suivre des réunions ,suivre les prévisions de ventes

OPDSR (opérationnel demand and supply review) est un rapport qui consiste à analyser des ventes de la semaine et l'interprétation de l'évolution des ventes et approvisionnement. Ce rapport a plusieurs contenus tels que :

MFR qui analyse des indicateurs de performance de DPA ,CSL,FGI et permet de faire des prévisions de ventes sur un horizon de 18 mois. Nous avons également MOR qui analyse des prévisions de ventes, analyse des difficultés d'approvisionnement, des problèmes techniques, activités marketing.

La direction supply chain est dirigée par un directeur qui coordonne les activités qui passent de la prise de commande jusqu'à la facturation en passant par toutes les étapes administratives et légales nécessaires pour la mise à disposition des produits.

Nestlé Sénégal importe plusieurs produits finis à savoir (Gloria FCRM, Nestlé NAN1 et NAN2, Nestlé cérélac , Guigoz, Milo, Nesquick, Maggi Arome, Nido). Elle importe également de la matière première (masse partielle, sucre, sel, lécithine, mono sodium) , le matériel d'emballage, les machines et des pièces de rechange.

Nestlé Sénégal fait aussi de l'export, elle exporte des produits tels que des tablettes Maggi poulet, tomate, oignon vers les autres Nestlé de la sous région

Customer service and distribution, c'est le service client chargé de la gestion des commandes ,de la facturation et des réclamations des clients, il gère également le dépôt commercial, il couvre aussi des factures échues.

Nous allons décrire des procédures de vente de la réception des commandes à la livraison des commandes.

Direction usine, C'est elle qui assure toutes les activités qui entrent dans le cadre de la production. Ainsi, elle est composée de quatre départements à savoir :

Département de la production, est chargé de la production des bouillons Maggi en quantité suffisante selon la demande planning de la DSP en collaboration avec la vente et le marketing . Cette usine travaille 7 jours sur 7 avec un personnel en rotation permanente.

Département assurance qualité, ce département est responsable de la qualité des produits fabriqués. Il doit s'assurer que les produits qui ont été fabriqués répondent aux normes d'hygiène à la sortie de l'usine. Il est également chargé de faire des tests sur tous les produits pour assurer la traçabilité de ces derniers en cas de réclamation.

Département technique, dans ce département nous avons le service industriel qui est chargé de veiller au maintien du matériel de production et le service entretien qui assure l'entretien des véhicules de l'entreprise.

Département du personnel de la fabrique, comprend le service salaire de la main d'œuvre ,service comptabilité industrielle et d'approvisionnement et le service de sécurité.

CHAPITRE 4 : FONCTIONNEMENT DES ACTIVITES LOGISTIQUES DE NESTLE SENEGAL

Nous parlerons dans ce chapitre de la réception du bon de commande, du traitement des commandes, de la facturation, de la livraison, de l'import/export, du centre de distribution, des flux entreprises et fournisseurs, des flux entreprises et clients.

Section 1 : Réception du bon de commande

Les commandes sont envoyées au customer service (sous la responsabilité de la supply chain) par les fields sales managers ou par le client lui-même.

Les commandes sont examinées ,vérifiées. Si les commandes sont précédées d'un bon de commande comportant des éléments suivants :nom et adresse du client, adresse du lieux de livraison, date de la prise de commande, date de livraison souhaitée, visa du client

Section 2 Traitement des commandes

Une fois que la commande est reçue au niveau du customer service, elle est ensuite enregistrée dans un registre avec un numéro de commande pour un suivi, ce registre permet de connaitre le nombre exact de commandes reçues par jour ou par mois.

Nestlé Sénégal utilise un système d'information appelé système SAP qui permet de suivre des commandes. Dans le système SAP, le numéro de commande est saisi, après l'enregistrement dans le système ,on vérifie le niveau de stock par article avant de sortir la facture pro-forma . Une fois le stock est vérifié, on élabore la liste de préparation des commandes au niveau du centre de distribution . Dans la mesure où il y a rupture de stock, la commande du client est enregistrée et le responsable commercial s'informe sur la date de disponibilité de ces produits puis informe le client.

Section 3 : Facturation

Après le traitement de la commande la facturation définitive est émise, c'est sur la base de bon de livraison que la facture est émise. Avec le système SAP qui fait partie des ERP (Enterprise Ressource Planning), si la commande est validée et confirmée par le centre de distribution, un travail en retour va se faire au customer service.

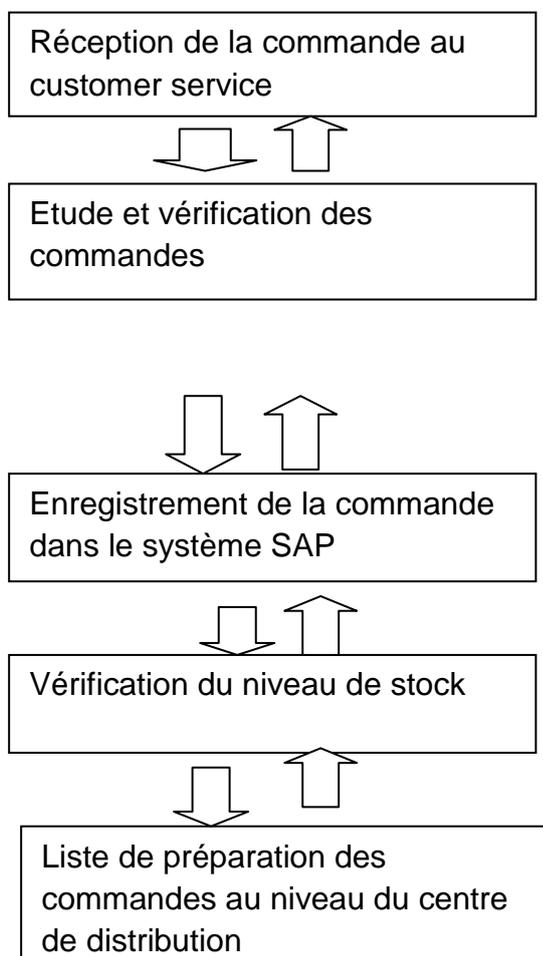
Section 4 : Livraison

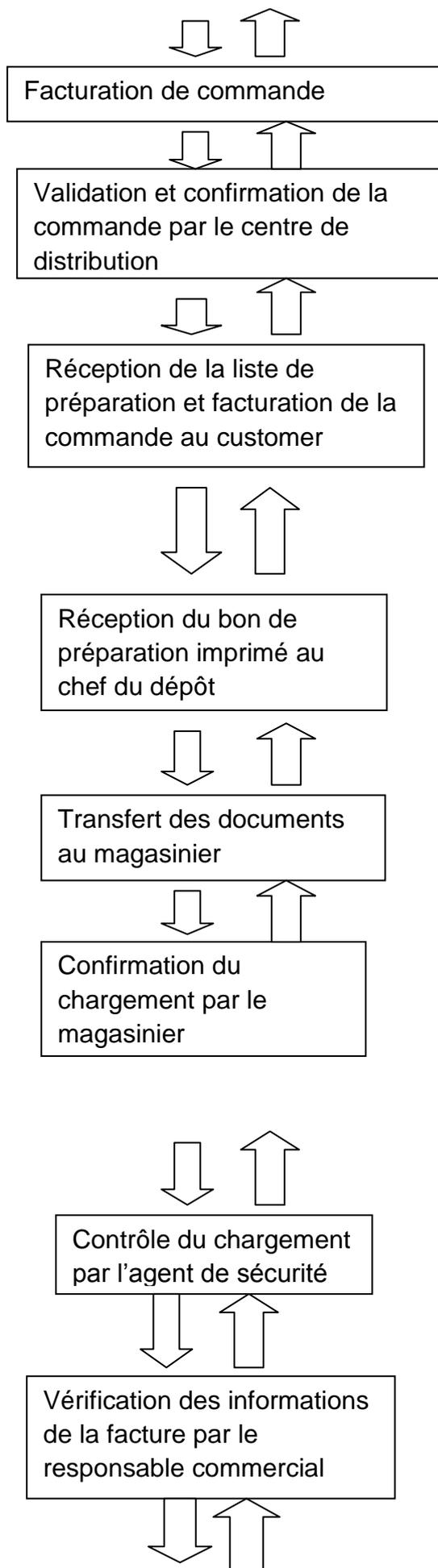
Nous allons d'abord définir le bon de livraison comme étant un document administratif qui permet de livrer les produits. Sur ce, le chef de dépôt reçoit un bon de préparation imprimé par le système SAP, qu'il va transmettre au magasinier. Celui-ci prépare la marchandise à livrer en respectant la méthode de gestion de stock appelée FIFO (first in first out). Le magasinier relève les codes de traçabilité et confirme le chargement .

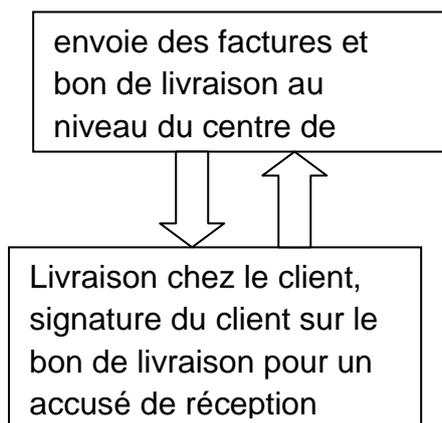
Ensuite l'agent de sécurité procède à un premier contrôle en relevant dans son bordereau les différents produits préparés pour la livraison . Le responsable commercial vérifie la conformité des informations sur la facture, fait viser la facture par le SCM (supply chain manager) et envoie les factures et les bons de livraison au centre de distribution.

Enfin le chauffeur livre la marchandise, après livraison de la marchandise, un accusé de réception est fait par le client qui indique son nom, signe et tamponne sur le volet vert qui sera enregistré et transmis par le dépôt au customer service par le cahier de transmission.

Figure 3 : Processus de livraison des produits laitiers







Section 5 : Import/export

En ce qui concerne l'exportation ,le service transit réceptionne le bon de commande client groupé avec mention de la semaine d'embarquement. La commande est ensuite saisie dans le tableau de suivi des exportations, une copie de ce tableau mis à jour et signé par le directeur général. Il est ensuite transmis au service planification et enfin une facture pro-forma est établie et transmise au client.

Le service transit doit prendre contact avec le bureau d'inspection le plus tôt possible pour que les informations requises pour l'inspection parviennent au bureau d'inspection 72 heures avant la date prévue, ensuite un préavis d'expédition est envoyé au client.

Pour ce qui est de l'importation, la facture pro-forma est envoyée au transitaire .Celui-ci l'envoie au service import export de Nestlé Sénégal, le dossier import doit contenir plusieurs documents tels que : déclaration préalable d'importation, certificat d'origine, certificat phytosanitaire, connaissance, facture fournisseur.

Section .6 : Centre de distribution

C'est l'entrepôt des produits finis importés et des produits finis fabriqués au niveau local. Il faut noter que depuis mars 2008, les activités du centre de distribution sont externalisées et c'est le prestataire de service appelé SNTT Logistics qui réalise toutes les opérations logistiques de Nestlé. Il gère les moyens humains et les moyens logistiques.

Comme moyens logistiques du centre nous avons des véhicules de livraison, des chariots ,des transpalettes, des gerbeurs et comme moyens humains du centre il y a : 2 assistants distribution Nestlé, 1 responsable SNTT Logistics et son assistant, 3 conducteurs de charriots, 6 chauffeurs, 7 agents SNTT Logistics permanents

Le service procure to pay,s'occupe de tous les achats que la société effectue, il est chargé de l'analyse des offres reçues, la négociation de prix et le choix des fournisseurs .

Supply controler est chargé de faire le contrôle au niveau de la supply chain.

Tableau 3 : Moyens logistiques de la SNTT Logistics

Désignation	Nombre	Marque/type	Poids maximal	Date d'acquisition	Matricules
Area	2562m				
Véhicules de livraison	9	Iveco	10 tonnes	Mars 2008	DK 6411g
		Renault	10 tonnes	Mars 2008	DK 6755L
		Saviem	10 tonnes	Mars 2008	DK 8074R
		Foton	5 tonnes	Mars 2008	DK 6727AE
		Jinbei	5 tonnes	Mars 2008	DK 6728AF
		Jinbei	5 tonnes	Mars 2008	DK 6192AE
		Jinbei	5 tonnes	Mars 2008	DK 6193AE
		Renault	30 tonnes	Mars 2008	DK 4713Y
		Renault	30 tonnes	Mars 2008	DK 4712Y
Chariots	3	Hyster		Mars 2008	
Transpalettes	4	Ayerbe			
Palettes	2800				

Source : Nestlé 2011

Section 7 : Les flux entreprises et fournisseurs

Les principaux fournisseurs de Nestlé Sénégal sont les autres filiales de Nestlé. Pour les produits laitiers nous avons Nestlé Ghana, Nestlé Cote d'Ivoire et Nestlé France. Pour les emballages, son principal fournisseur est la Rochette, situé sur la route de Rufisque.

Les commandes sont passées après concertation des différents intervenants qui sont le marketing, la vente, la planification. Une fois la commande faite, le service import export se charge des formalités de réception des commandes au Sénégal.

Section 8 : Les flux entreprises et clients

Les clients de Nestlé sont divisés en 2 catégories, d'une part il y a les clients grossistes qui livrent les hôtels, les restaurants, des supermarchés, des stations services. Ces clients sont gérés par Nestlé professionnel et les produits sont appelés Food service .

D'autre part il y a des clients grossistes qui sont les intermédiaires vers les semi-grossistes et les détaillants.

Troisième partie : Cadre Analytique

CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Ce chapitre sera consacré à la présentation des résultats et à l'interprétation des résultats.

Section 1 : Présentation des résultats

L'analyse des résultats de l'étude va être structurée conformément à l'entretien que nous avons eu avec le responsable du customer service and distribution de la direction supply chain et aux enquêtes effectuées au niveau des points de vente .

Ainsi dans la distribution des produits laitiers particulièrement dans la région de Dakar, nous avons pu constater à travers l'entretien au niveau de Nestlé Sénégal et nos recherches sur le terrain qu'il y avait beaucoup de défaillances au niveau de la distribution et que certaines choses doivent être faites pour que Nestlé Sénégal puisse être compétitive sur le marché du lait à Dakar et que cette dernière puisse satisfaire les besoins des consommateurs.

. Présentation des résultats du guide d'entretien adressé aux acteurs qui participent à la distribution des produits laitiers

Nous avons eu un entretien avec le responsable du customer service and distribution de la direction de la supply chain à qui nous avons posé des questions .

D'après l'entretien, l'entreprise a un département logistique qu'elle appelle département de la supply chain.

Selon l'entretien la société ne dispose pas de service de distribution, le service de distribution est sous traité avec son prestataire de service appelé la SNTT Logistics .

D'après l'entretien, le département supply chain a plusieurs services à savoir : un service achat, un service de planification (demand and supply planer),un service customer and distribution et un service d'import-export.

De plus, Nestlé Sénégal détient un centre de distribution qui est géré par le prestataire de service qui est la SNTT Logistics.

Apparemment Nestlé Sénégal a opté pour l'externalisation en signant un contrat de sous traitance avec la SNTT Logistics qui est devenue leur prestataire de service .

De ce fait, c'est ce prestataire de service qui effectue toutes les activités logistiques allant du transport à la manutention, et à la distribution des produits laitiers et que c'est ce prestataire qui fournit tous les moyens logistiques.

Toute entreprise qui produit et commercialise des produits a des fournisseurs qui sont là pour l'approvisionnement en matière première ,en produits finis ou semi finis. Pour ce qui est du cas de Nestlé Sénégal, nous allons essayer de connaître qui sont les fournisseurs au niveau national et international.

D'après l'entretien, pour ce qui est des emballages c'est-à-dire des cartons le principal fournisseur est une entreprise qui est située sur la route de Rufisque appelée la Rochette. S'agissant des produits laitiers, les fournisseurs sont pour la marque nido Nestlé Hollande, Nestlé Sénégal importe de la Hollande le lait nido de 2500 g, 900grs et 400 g. Nestlé Sénégal importe le lait nido de 365 g (sachets) et le lait nido de 26 g de Nestlé Cameroun, elle importe de Nestlé Ghana le lait nido de 185 g (sachets), le lait nido de 26 g. Le lait gloria full cream evp milk de 170 g et de 410 g est aussi importé de Nestlé Ghana. Il y'a aussi Nestlé Cote d'Ivoire pour le chocolat et Nestlé France pour des produits alimentaires infantiles .

D'après notre entretien Nestlé Sénégal passe des commandes auprès de ses fournisseurs à partir des prévisions faites . Et que c'est le service marketing qui vérifie le niveau de stock. Nestlé Sénégal a un système qui est géré par toutes les filiales ce qui signifie que toutes les filiales de Nestlé ont un œil sur le niveau de stock. La société passe les commandes par mail, avant de passer la commande le service marketing vérifie le niveau de stock, si l'entreprise atteint le niveau du stock d'alerte Nestlé Sénégal déclenche la commande auprès de ses fournisseurs.

Nestlé Sénégal passe la commande des produits laitiers après 15 jours, ce qui signifie que l'entreprise passe la commande deux fois dans le mois. La quantité commandée est de 60 000 cartons du lait gloria dans le mois, 80 000 cartons du lait nido dans le mois.

D'après notre entretien, pour ce qui est de la chaine logistique, c'est le prestataire qui s'en occupe. L'entrepôt de Nestlé est géré par la SNTT Logistics et que l'entreprise gère leur stock par emplacement, par code de traçabilité, l'entreprise utilise la méthode FIFO et la méthode ABC.

Nestlé Sénégal gère les stocks avec le système SAP, parce que d'après l'entretien l'entreprise tend vers le zéro papier.

D'après les informations recueillies, s'agissant de la distribution des produits laitiers dans la région de Dakar, Nestlé sénégal répartit les stocks selon un tableau de répartition.

. Présentation des résultats de l'enquête menée auprès des points de vente

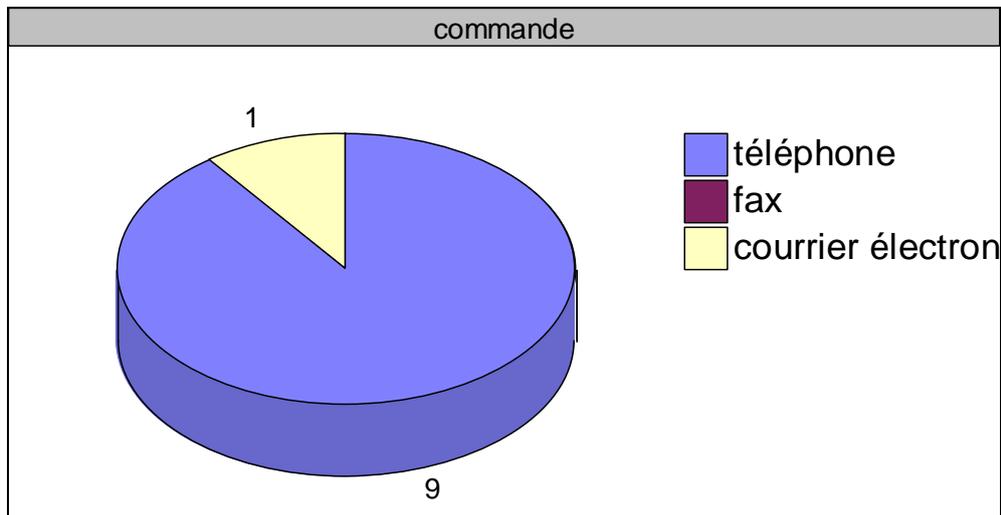
. Nous avons demandé aux responsables des points de vente s'ils achètent directement avec Nestlé .

achat	Nb. cit.	Fréq.
oui	10	100%
non	0	0,0%
TOTAL OBS.	10	100%

100% des points de vente achètent directement chez Nestlé. Ces responsables nous ont expliqué qu'ils ne peuvent pas acheter chez des intermédiaires d'une part, parce qu'ils ne sont pas sûrs que le stock sera disponible auprès de ces derniers, d'autre part, parce que généralement ces intermédiaires n'ont pas les moyens logistiques.

. Nous leur avons demandé comment ils passaient les commandes auprès de Nestlé Sénégal .

commande	Nb. cit.	Fréq.
téléphone	9	90,0%
fax	0	0,0%
courrier électronique	1	10,0%
TOTAL OBS.	10	100%



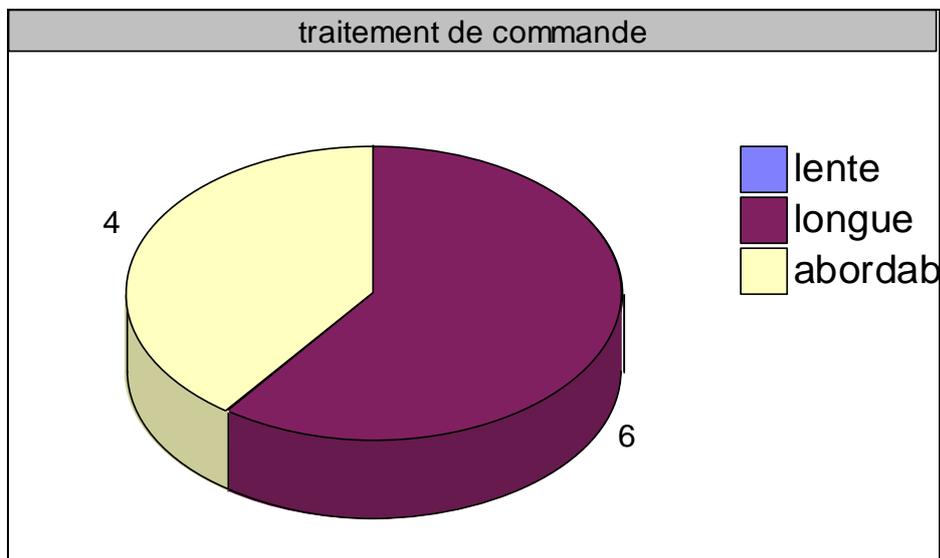
90% des points de vente passent leur commande par téléphone.

10% passent les commandes par courrier électronique .

les 90% des points de vente pensent qu'ils sont sûrs de tomber sur le bon service et que c'est fiable par téléphone or les 10% pensent qu'en cas de réclamation ou de retard de livraison on pourrait retrouver le mail qui indique la date et l'heure à laquelle la commande a été passée.

. Nous avons cherché à savoir comment les responsables des points de vente trouvaient la procédure de traitement des commandes.

traitement de commande	Nb. cit.	Fréq.
lente	0	0,0%
longue	6	60,0%
abordable	4	40,0%
TOTAL OBS.	10	100%



60% des responsables des points de vente pensent que la procédure de traitement des commandes est longue, ils ont suggéré que Nestlé Sénégal devait revoir la durée du traitement des commandes.

40% des responsables des points de vente pensent que la procédure de traitement des commandes est abordable, ces responsables pensent que Nestlé Sénégal peut faire mieux.

. Nous avons demandé aux responsables des points de vente dans combien de temps ils souhaitaient être livrés

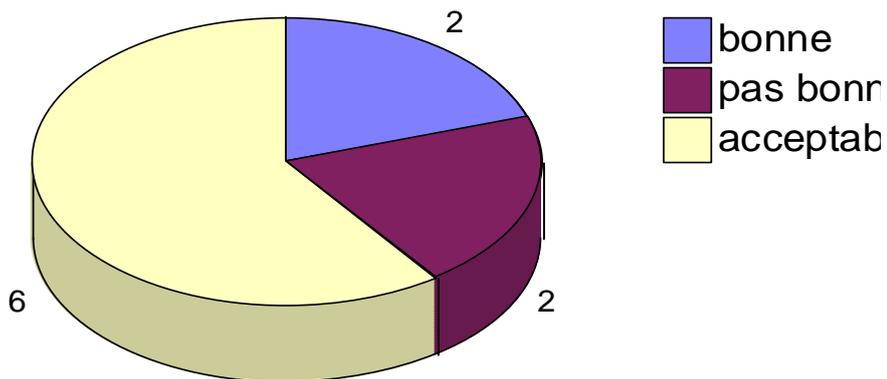
temps de livraison	Nb. cit.	Fréq.
24h	10	100%
48h	0	0,0%
72h	0	0,0%
TOTAL OBS.	10	100%

100% des responsables des points de vente souhaitent être livrés en 24h, ce qui n'est pas le cas. Nestlé Sénégal ne livre pas ses produits en 24h cela vient du fait de la procédure du traitement des commandes qui est longue.

. Nous avons demandé aux responsables des points de vente ce qu'ils pensent de la qualité de service de livraison .

service de livraison	Nb. cit.	Fréq.
bonne	2	20,0%
pas bonne	2	20,0%
acceptable	6	60,0%
TOTAL OBS.	10	100%

service de livraison



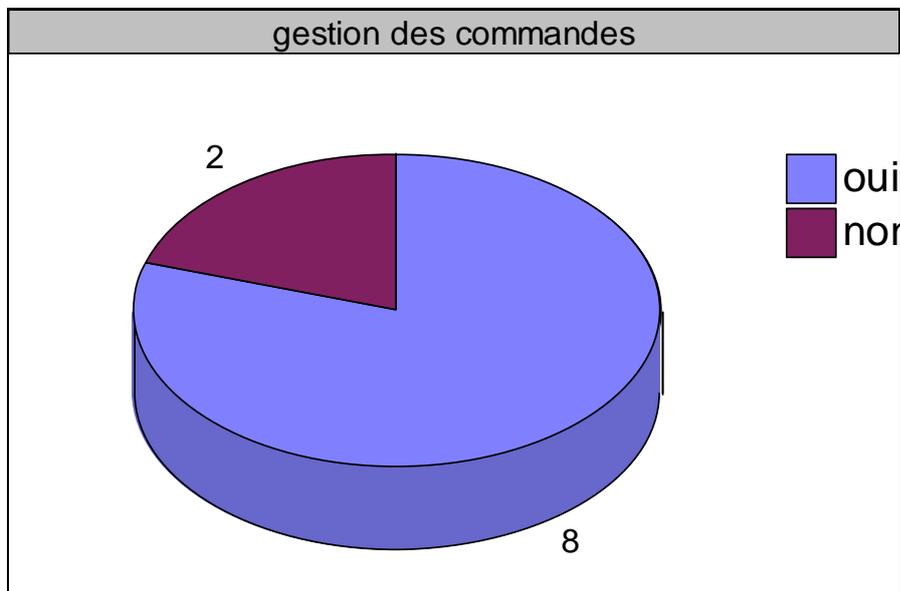
20% des responsables des points de vente pensent que la qualité de service de livraison est bonne.

20% des responsables des points de vente pensent que la qualité de service de livraison n'est pas bonne du tout .

60% des responsables des points de vente pensent que la qualité de service de livraison est acceptable.

. Nous avons demandé aux responsables des points de vente s'ils pensent que Nestlé Sénégal devrait revoir son système de gestion des commandes

gestion des commandes	Nb. cit.	Fréq.
oui	8	80,0%
non	2	20,0%
TOTAL OBS.	10	100%

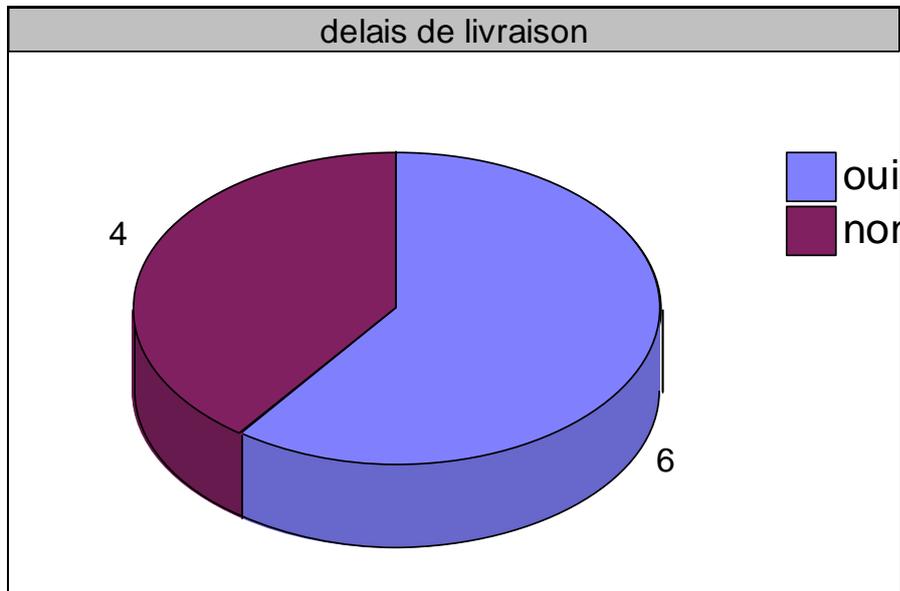


80% des responsables des points de vente pensent que Nestlé devrait revoir son système de gestion des commandes.

20% des responsables des points de vente pensent que Nestlé Sénégal ne devrait pas revoir son système de gestion des commandes.

. Nous avons demandé aux responsables des points de vente s'ils pensent que Nestlé Sénégal respecte ses délais de livraison

delais de livraison	Nb. cit.	Fréq.
oui	6	60,0%
non	4	40,0%
TOTAL OBS.	10	100%



60% des responsables des points de vente pensent que Nestlé Sénégal respecte ses délais de livraison des produits laitiers.

40% des responsables des points de vente pensent que Nestlé Sénégal ne respecte pas ses délais de livraison des produits laitiers.

. Nous avons demandé aux responsables des points de vente s'ils trouvent que les produits laitiers de Nestlé Sénégal sont de bonne qualité.

qualité des produits laitiers	Nb. cit.	Fréq.
oui	10	100%
non	0	0,0%
TOTAL OBS.	10	100%

100% des responsables des points de vente trouvent que les produits laitiers de Nestlé Sénégal sont de bonne qualité.

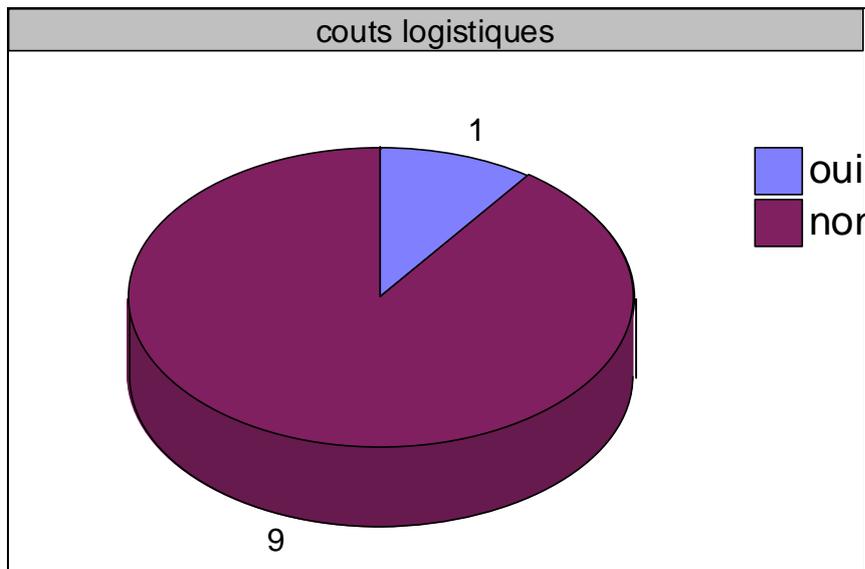
. Nous avons demandé aux responsables des points de vente s'ils pensent que les produits laitiers de Nestlé Sénégal sont coûteux .

coûts des produits laitiers	Nb. cit.	Fréq.
oui	10	100%
non	0	0,0%
TOTAL OBS.	10	100%

100% des responsables des points de vente pensent que les produits laitiers de Nestlé Sénégal sont coûteux .

. Nous avons demandé aux responsables des points de vente s'ils supportent les coûts logistiques

coûts logistiques	Nb. cit.	Fréq.
oui	1	10,0%
non	9	90,0%
TOTAL OBS.	10	100%

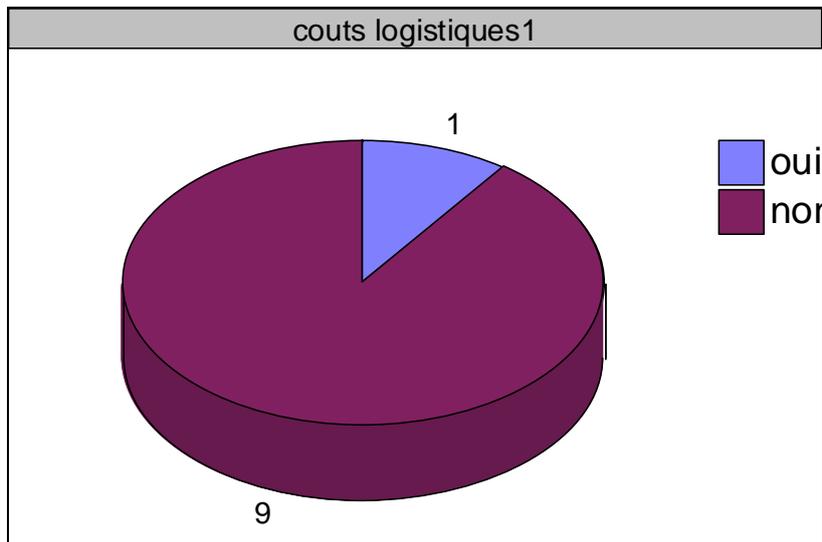


10% des responsables des points de vente supportent les coûts logistiques.

90% des responsables des points de vente ne supportent pas les coûts logistiques.

. Nous avons demandé aux responsables des points de vente s'ils trouvent ces coûts logistiques élevés

coûts logistiques1	Nb. cit.	Fréq.
oui	1	10,0%
non	9	90,0%
TOTAL OBS.	10	100%

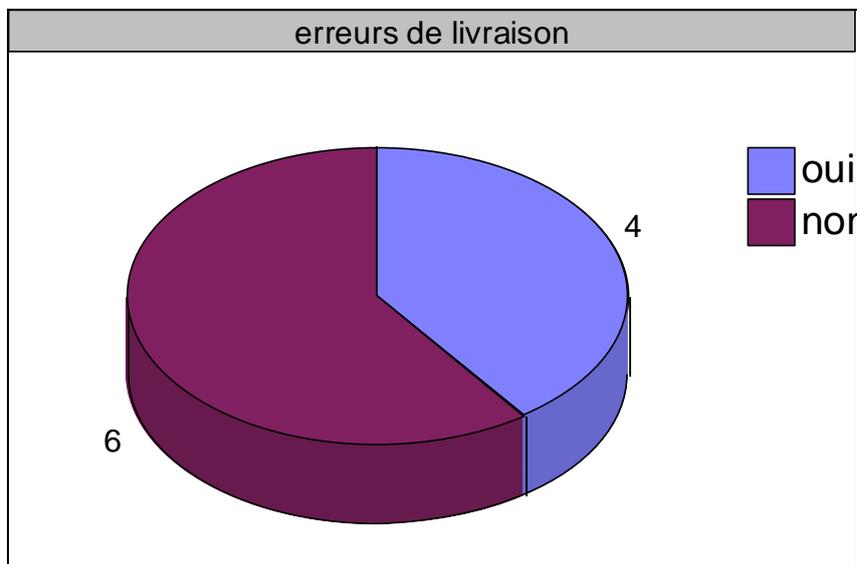


10% des responsables des points de vente trouvent ces coûts logistiques élevés parce que ce sont eux-mêmes qui partent chercher les produits au niveau de l'entrepôt de Nestlé Sénégal qui est situé sur la route de Rufisque.

90% des responsables des points de vente ne trouvent pas ces coûts logistiques élevés du fait qu'ils ne les supportent pas, ils se font directement livrer par Nestlé Sénégal.

. Nous avons cherché à savoir si les responsables des points de vente enregistrent les erreurs de livraison des produits.

erreurs de livraison	Nb. cit.	Fréq.
oui	4	40,0%
non	6	60,0%
TOTAL OBS.	10	100%

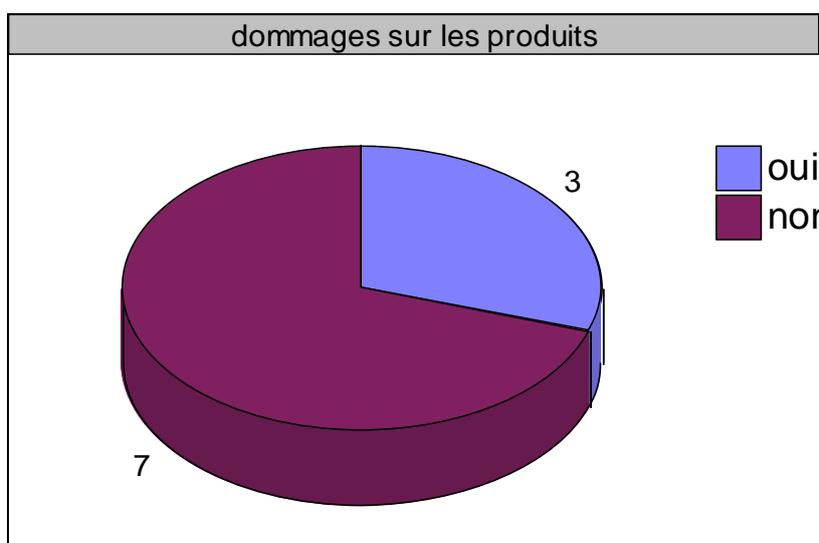


40% des responsables des points de vente enregistrent les erreurs de livraison des produits.

60% des responsables des points de vente n'enregistrent pas les erreurs de livraison des produits.

. Nous avons posé la question de savoir si les responsables des points de vente enregistrent les dommages sur les produits et les emballages

dommages sur les produits	Nb. cit.	Fréq.
oui	3	30,0%
non	7	70,0%
TOTAL OBS.	10	100%

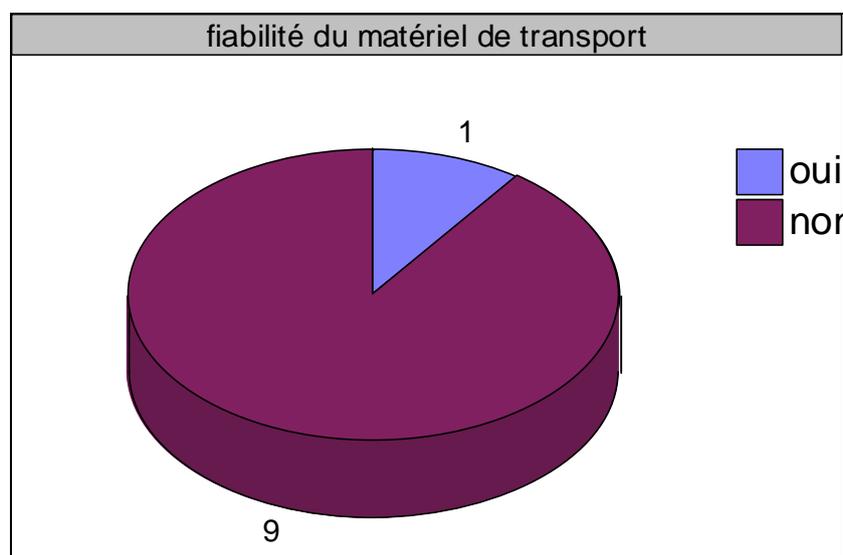


30% des responsables des points de vente enregistrent des dommages sur les produits et sur les emballages.

70% des responsables des points de vente n'enregistrent pas les dommages sur les produits et sur les emballages.

. Nous avons demandé aux responsables des points de vente s'ils pensent que le matériel de transport de Nestlé Sénégal est fiable

fiabilité du matériel de transport	Nb. cit.	Fréq.
oui	1	10,0%
non	9	90,0%
TOTAL OBS.	10	100%



10% des responsables des points de vente pensent que le matériel de transport de Nestlé Sénégal n'est pas fiable.

90% des responsables des points de vente pensent que le matériel de transport de Nestlé Sénégal est fiable.

Section 2 : Analyse des résultats

Dans le cadre de notre analyse nous allons utiliser la méthode SWOT pour faire ressortir les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de Nestlé Sénégal. Les différents points de cette méthode nous aideront à faire ressortir le circuit de distribution, les canaux de distribution utilisés, le réseau de distribution, la distribution intensive et sélective, la logistique d'approvisionnement et la logistique de distribution.

. Forces de Nestlé Sénégal

Durant notre étude nous avons pu distinguer les forces de Nestlé Sénégal à travers les enquêtes et l'entretien. Comme forces nous avons relevé les éléments :

- Nestlé Sénégal est une filiale d'une grande multinationale qui importe des produits alimentaires.
- Nestlé Sénégal participe à l'approvisionnement alimentaire et nutritionnel des ménages au Sénégal.
- Nestlé Sénégal maîtrise mieux son circuit de distribution qui est constitué de supermarchés, des stations services, d'épiceries, de boutiques dans les quartiers.
- Nestlé Sénégal est une grande unité industrielle des produits laitiers dans la ville de Dakar.
- Nestlé Sénégal est le principal importateur des produits laitiers sous la marque nido et gloria.
- Nestlé Sénégal est certifiée ISO 14001 et OSHAS 18001 pour l'environnement, la santé et la sécurité au travail.
- Nestlé Sénégal s'approvisionne en produits laitiers auprès des autres filiales Nestlé.
- Nestlé Sénégal a mis en place un système d'information appelé SAP qui permet de suivre les commandes.
- Nestlé Sénégal a mis en place une méthode de gestion de stock pour mieux gérer ses stocks de produits laitiers.

- Nestlé Sénégal a instauré des outils d'analyse des ventes de la semaine et des prévisions de vente.
- Nestlé Sénégal a externalisé ses activités logistiques en signant un contrat de sous- traitance avec la SNTT Logistics.
- Nestlé Sénégal a mis en place un département assurance qualité et le département de la supply chain.
- Nestlé Sénégal détient un centre de distribution.
- Nestlé Sénégal travaille en collaboration avec les autres Nestlé de la sous région, de l'Afrique centrale et de l'Europe par le système d'intranet.
- Tous les points de vente achètent directement avec Nestlé.
- Nestlé Sénégal offre des produits de bonne qualité.
- Nestlé Sénégal livre directement ses produits laitiers au niveau des points de vente.
- Nestlé Sénégal détient un matériel de transport fiable et les équipements de manutention.

. Faiblesses de Nestlé Sénégal

Nous avons également remarqué les faiblesses de Nestlé Sénégal à travers notre étude . Nous allons évoquer ses faiblesses :

- Nestlé Sénégal ne détient pas de service de distribution, l'entreprise a sous traité le service de distribution.
- La procédure de traitement des commandes est très longue
- Nestlé Sénégal ne livre pas ses produits en 24 h une fois que la commande est faite.
- La qualité de service de livraison n'est pas totalement bonne
- Le système de gestion des commandes n'est pas très bon
- Nestlé Sénégal ne respecte pas totalement les délais de livraison
- Les produits laitiers de Nestlé sont couteux

- On enregistre les erreurs de livraison des produits
- On enregistre également les dommages sur les produits et les emballages
- Nestlé Sénégal ne couvre pas totalement le territoire national
- Tous les produits laitiers de Nestlé ne sont pas consommés par toutes les catégories sociales.

. Les opportunités de Nestlé Sénégal

- Filiale d'une grande multinationale qui importe des produits agroalimentaires. Par définition, une filiale est une société dont le capital est détenu à plus de 50% par une société dite « société mère ». Dans cette optique, en termes d'organisation, de fonctionnement, voire de capital, Nestlé Sénégal a un avantage sur ses concurrents. L'entreprise va donc exploiter cet avantage pour mieux se positionner sur le marché des produits laitiers .
- Le fait que Nestlé Sénégal participe à l'approvisionnement alimentaire et nutritionnel des ménages à Dakar est une force de Nestlé Sénégal parce que cela permet à l'entreprise de répondre aux besoins et aux attentes des consommateurs en termes de qualité des produits. C'est une participation à la santé nutritionnelle que Nestlé doit pérenniser .
- En maîtrisant mieux son circuit de distribution, cela constitue une source d'efficacité et d'efficience pour l'écoulement de ses produits laitiers. Nestlé Sénégal doit améliorer cet avantage en tenant compte de l'évolution des exigences du marché .
- En étant une grande unité industrielle de produits laitiers dans la ville de Dakar , Nestlé Sénégal a la capacité d'offrir aux habitants de la ville de Dakar (étrangers, autochtones) les produits laitiers industrialisés. Cette industrialisation permet d'innover la consommation des produits laitiers qui est beaucoup plus axée sur les produits locaux fournis par le marché informel.
- Le fait que Nestlé Sénégal soit certifiée ISO 14001 et OSHAS 18001 pour l'environnement, la santé et la sécurité au travail lui permet de s'adapter aux impératifs de développement durable, de développement humain et de développement social.

- L'approvisionnement des produits laitiers auprès des autres filiales permet à Nestlé de se différencier, de renforcer d'avantage sa stratégie commerciale afin de mieux se positionner, de gagner des parts de marché dans le secteur des produits laitiers . Cela lui permet également de ne pas recourir à l'appel d'offres pour s'approvisionner en produits laitiers.
- Le fait de mettre en place un système d'information appelé système SAP pour le suivi des commandes permet à Nestlé Sénégal de s'adapter au NTIC, cela lui permet également de mieux gérer les informations sur les produits laitiers.
- L'utilisation des méthodes de gestion de stock permet à Nestlé Sénégal de réduire les coûts de stockage et de passation des commandes tout en conservant le niveau de stock nécessaire pour éviter toute rupture de stock. Pour cela, Nestlé Sénégal doit définir des indicateurs de performances précis, et contrôler le mieux possible les mouvements de stock et leur état réel.
- En utilisant des outils d'analyse des ventes de la semaine et des prévisions des ventes, Nestlé Sénégal contrôle ses ventes et l'évolution de ses ventes et détermine si les produits qu'elle offre sont appréciés par les consommateurs.
- Le fait d'externaliser les activités logistiques permet à Nestlé Sénégal de réduire des coûts logistiques, d'économiser des investissements en équipement pour se concentrer sur la destination des produits. Cela permettra à Nestlé d'être flexible en étant réactif en cas de commande urgente, elle pourra être plus disponible aux exigences du marché, de gagner en termes de temps et d'être rapide dans la réalisation de ses objectifs.
- Avoir un département assurance qualité, est un avantage pour Nestlé Sénégal car cette entreprise commercialise des produits agroalimentaires. Le fait de mettre en place ce département permet à l'entreprise de mieux accomplir sa mission c'est-à-dire le service qu'elle rend à sa clientèle. Et instaurer un département supply chain permet à Nestlé Sénégal de mieux organiser et de maîtriser ses opérations logistiques, de planifier , d'exécuter et de contrôler ses activités.
- En ayant un centre de distribution, cela permet à Nestlé Sénégal de traiter et d'expédier le plus rapidement possible les commandes.

- Le fait de travailler en étroite collaboration avec les autres filiales de Nestlé permet à Nestlé Sénégal d'avoir des fournisseurs fiables qui sont capables de livrer les produits au bon moment, au bon endroit et au moindre coût.
- Gérer les stocks de produit par emplacement et code de traçabilité permet de gagner en termes de temps, d'assurer la traçabilité des produits et cela va faciliter le repérage du produit dont on a besoin ;
- Disposer des équipements de manutention permet à Nestlé Sénégal de réduire les accidents de travail, de gagner en temps.
- Le fait que les points de vente puissent directement acheter avec Nestlé Sénégal, cela permet à Nestlé Sénégal d'être en contact direct avec ses clients, de ne pas être confrontée à des ventes par unité et d'approvisionner facilement ses clients.
- Livrer directement aux points de vente permet à Nestlé Sénégal de mieux maîtriser la livraison de ses produits laitiers, d'établir un partenariat dynamique avec des points de vente.
- Avoir un matériel de transport fiable permet à Nestlé de perfectionner l'efficacité de sa chaîne logistique et d'atteindre les objectifs de la logistique.

. Les menaces de Nestlé Sénégal

Nous avons relevé les menaces suivantes :

- Le fait de ne pas disposer d'un service de distribution et de sous traiter ce service constitue une menace dans la mesure où Nestlé Sénégal, en tant que entreprise industrielle et commerciale , la distribution constitue un des piliers de son positionnement sur le marché.

La sous- traitance des activités logistiques constitue également une menace dans la mesure où l'entreprise devient dépendante de ses activités sous traitées . Le sous traitant peut ne pas respecter certains termes du contrat notamment en ce qui concerne la qualité de service.

- La lenteur de la procédure de traitement des commandes peut engendrer des ruptures de stocks voire des pénuries sur le marché. Cela peut également causer le désintéressement des consommateurs en achetant les produits des concurrents et du coup Nestlé Sénégal pourra perdre des parts de marché .

- Tous les points de vente aujourd'hui souhaitent être livrés en 24h, ce qui n'est pas le cas pour Nestlé Sénégal. Cela peut entraîner les retards de livraison.
- Le fait que le système de gestion des commandes ne soit pas très bon peut causer la baisse du chiffre d'affaires, le déficit, les coûts de stockage peuvent être élevés, on peut enregistrer l'obsolescence des produits.
- Les produits laitiers de Nestlé sont coûteux, il est vrai que cette entreprise offre des produits de qualité mais elle devrait également tenir compte du pouvoir d'achat de la population et cela peut donner une place importante à la concurrence car les prix des produits laitiers de Nestlé sont élevés.
- Les dommages sur les produits laitiers et les emballages peuvent causer un manque à gagner et elle peut également enregistrer les retours de produit.
- Les erreurs de livraison peuvent causer une perte de temps et engendrer les coûts de transport assez élevés avec le prix du carburant qui ne cesse d'augmenter.
- Le fait de ne pas satisfaire la demande signifie que Nestlé Sénégal ne s'est pas encore inscrit dans une dynamique et dans une perspective d'implantation, de positionnement, de compétitivité sur le marché des produits laitiers.

CHAPITRE 6 : SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS

Nous évoquerons dans ce chapitre les différentes recommandations et les différentes solutions retenues.

Section 1 : Les recommandations

Nous proposons les recommandation suivantes :

1^e Recommandation : Afin que les objectifs soient atteints, nous recommandons que tous les moyens logistiques soient réunis pour réaliser les objectifs fixés .

2^e Recommandation : Nous pouvons recommander à Nestlé Sénégal d'améliorer les délais de livraison et de réduire les retards de livraison .

3^e Recommandation :Nestlé Sénégal doit veiller à ce que la SNTT Logistics qui effectue toutes les opérations logistiques pour son compte respecte le cahier des charges et ses obligations afin de livrer les marchandises à temps au niveau des points de vente.

4^e Recommandation : Nous recommandons à la SNTT Logistics d'améliorer le système de préparation des commandes .

5^e Recommandation :Pour ce qui est de la relation Nestlé Sénégal et ses fournisseurs, elle doit veiller à ce que ses fournisseurs livrent la marchandise dans les délais afin d'éviter les ruptures de stock car cela peut se refléter au niveau des rayons des points de vente.

6^e Recommandation : Nous pouvons recommander à Nestlé de mettre en place un service de distribution ,cela pourra permettre à Nestlé Sénégal de mieux maitriser toutes les activités s'y rattachant. Elle pourra également gérer les flux d'information des produits laitiers qui sont prêts à être livrés en tenant compte du temps de chargement des camions et du temps de livraison, s'assurer qu'il n'y a pas d'erreur de livraison lors du chargement.

7^e Recommandation : Nous recommandons à Nestlé Sénégal de veiller à ce que les rôles soient clarifiés étant donné que la supply chain implique la collaboration de plusieurs acteurs et chaque acteur doit veiller à ce que ses objectifs soient atteints.

8^e Recommandation :Nestlé Sénégal doit veiller à ce que les flux d'informations soient suivis et respectés afin d'éviter les erreurs de livraison et les erreurs des

commandes. Elle devrait réduire la procédure des traitements des commandes, parce que le temps joue un rôle très important dans les opérations logistiques .

9^e Recommandation : Nous recommandons à Nestlé d'intégrer les nouvelles technologies de l'information et de la communication dans son système de gestion des informations.

10^e Recommandation : Nous recommandons à Nestlé Sénégal de mettre en place un service après vente, en quelque sorte il faut un personnel qui sera là pour savoir si le client est satisfait des services de l'entreprise et cela permettra à l'entreprise de connaître ses limites. Nestlé Sénégal doit veiller à ce que le personnel de la SNTT Logistics soit formé pour des périodes intenses.

11^e Recommandation : Nous recommandons à Nestlé Sénégal de revoir sa politique de prix.

12^e Recommandation : Nestlé Sénégal doit s'assurer que le producteur a pu veiller à ce que les produits laitiers soient transportés dans les bonnes conditions car il s'agit des produits alimentaires, l'existence d'avaries peut causer des charges supplémentaires .

13^e Recommandation : Nestlé Sénégal doit mesurer la productivité de l'entrepôt.

Section 2 : Solutions

Nous proposons les solutions ci-après :

1^e Solution : Pour une supply chain efficace il est important que toutes les activités au niveau de tous les services, toutes les directions pour une meilleure optimisation des flux doivent travailler en collaboration afin que l'entreprise atteigne ses objectifs et pour qu'elle soit plus compétitive sur le marché.

La logistique est un argument commercial ,en effet qui dit maîtriser ses flux dit aussi maîtriser ses délais et avoir une bonne qualité de service afin de mieux satisfaire les besoins des clients.

2^e Solution : Louer un local pour un centre de distribution au niveau de Dakar centre. Cette solution nous est appropriée pour améliorer la distribution des produits laitiers pour les clients localisés en plein centre de Dakar et garder l'entrepôt qui est à Rufisque pour les clients de la banlieue et des autres villes du Sénégal. Cela

permettra également à Nestlé Sénégal de respecter ses délais de livraisons et de livrer à temps.

3^e Solution : Nestlé Sénégal doit mettre en place les indicateurs de performance pour s'assurer que la SNTT Logistics participe à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

4^e Solution : Augmenter les moyens humains c'est-à-dire recruter plus de personnel afin de mieux préparer les commandes, elle doit également augmenter les moyens logistiques et les renouveler. Pour ce qui est du matériel de manutention elle devrait augmenter et renouveler le parc des équipements de manutention.

5^e Solution : Nestlé Sénégal doit évaluer ses fournisseurs pour savoir s'ils ont la capacité de livrer à temps. Nestlé Sénégal devrait mettre les indicateurs de performance.

6^e Solution : Doter le service de tous les moyens matériels ,humains, techniques, financiers, voire technologiques pour réussir sa mission et accomplir ses tâches.

7^e Solution : Nestlé Sénégal doit mesurer, comparer et contrôler toutes les activités effectuées au niveau du département de la supply chain.

8^e Solution : Nestlé Sénégal devrait mettre en place les puces RFID dans son entrepôt et dans son centre de distribution ,cela devrait considérablement modifier le suivi en quantité dans les entrepôts ce qui veut dire que si Nestlé prenait deux jours pour son inventaire l'entreprise aura juste deux heures pour l'inventaire.

9^e Solution : Comme solution, nous pouvons demander à Nestlé Sénégal d'archiver tous les flux d'informations dans un fichier centralisant dans un seul centre informatique toutes les données allant des fournisseurs aux clients car cela permet d'assurer la traçabilité des flux physiques de marchandise.

10^e Solution : Doter les services après vente des moyens financiers, techniques, humains, technologiques appropriés. Elaborer un plan de formation pour les agents de la SNTT Logistics.

11^e Solution : fixer le prix de ses produits en fonction du pouvoir d'achat.

12^e Solution : Nestlé Sénégal doit évaluer ses fournisseurs pour trouver des solutions de rechange.

13^e Solution : Toute entreprise a besoin de stocker la marchandise en attente d'être vendue. Pour mesurer la performance de l'entrepôt Nestlé devrait mettre des ratios entre les outputs et les ressources, les ratios de capacité, les ratios entre les outputs actuels.

CONCLUSION

Les importations des produits laitiers au Sénégal contribuent fortement à résorber le déficit laitier national. Elles sont croissantes depuis les années 2000 et engendrent une facture assez élevée pour l'état du Sénégal. Ces importations massives dominées par la poudre de lait ont fait émerger un important tissu de PME/PMI installées à Dakar, évoluant dans le reconditionnement et la transformation.

Par ailleurs, différentes dynamiques de développement de la production locale ont été observées dans les différentes zones de production laitière. Elles sont centrées sur des innovations techniques (pasteurisation, conditionnement) mais également organisationnelles (réseaux de collecte de lait, interprofessions) pour améliorer les niveaux de production.

Comme nous pouvons le remarquer le marché du lait à Dakar est saturé avec plusieurs industries qui offrent une diversité de produits avec différentes marques, nous pouvons dire en quelque sorte que ce marché est très concurrentiel. Les marques se différencient selon les entreprises et leurs significations .

En dépit de cette forte concurrence, les produits fabriqués à base de lait en poudre , les produits laitiers locaux sont appréciés sur le marché du fait du prix des produits, c'est le phénomène dit de segmentation des marchés.

La logistique joue un rôle très important au sein de l'entreprise, car elle permet de mieux organiser les activités des flux physiques de l'usine jusqu'au client afin que ce dernier soit satisfait. La Logistique permet de livrer le produit au bon endroit au bon moment et au moindre coût.

Nestlé Sénégal qui est dans la distribution des produits laitiers importe ses produits des autres filiales de la sous région, de Nestlé France, Nestlé Hollande et Nestlé Cameroun. Nestlé faisant partie des plus grands importateurs des produits laitiers au Sénégal s'inscrit dans un circuit plus classique et mieux maîtrisé, ce circuit est constitué de supermarchés, des stations services, d'épiceries et des boutiques dans les quartiers.

Nestlé Sénégal ayant opté pour l'externalisation de ses activités logistiques a un prestataire de service qui est la SNTT Logistics. Cette externalisation vient du fait que Nestlé Sénégal a décidé de confier ses opérations logistiques à savoir les activités de distribution avec la gestion de l'entrepôt, les opérations de manutention,

la gestion des stocks physiques afin de s'inscrire dans une optique d'efficacité et de succès.

Plusieurs entreprises confient les activités à un prestataire parce que le prestataire logistique concourt à l'optimisation des flux physiques en se dotant d'infrastructures (entrepôt et plate-forme) qui leur permettent, en plus des fonctions de stockage de minimiser les coûts.

C'est un choix qui vise la performance mais aussi entraîne une perte de contact avec le client. Nestlé Sénégal doit veiller à un contrôle strict au niveau des activités de son prestataire en lui fixant des objectifs, en mesurant et en comparant toutes ses activités. Les flux physiques qui sont dans l'entrepôt doivent être étudiés avec soin. Il s'agit de définir l'emplacement des produits stockés et des différents ateliers en vérifiant l'optimisation des plans de circulation et des surfaces utilisées.

Pour se positionner sur le marché de Dakar, pour répondre aux exigences du marché, pour surmonter les défis liés à la concurrence, pour s'adapter aux enjeux de la compétitivité, l'innovation et le renforcement de la chaîne logistique de Nestlé s'avère une nécessité absolue. C'est une hypothèse logistique et commerciale incontournable et une stratégie efficace pour créer son avantage compétitif durable c'est-à-dire difficile à imiter et nettement supérieure à l'heure de la mondialisation de l'économie.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Breuzard, JP., Fromentin, D, *gestion pratique de la chaine logistique*, Paris, édition Démos, 2004 : 116 pages .

Fabbe Costes, N., Colin, J., Paché, G, *faire de la recherche en logistique et distribution*, Paris, Vuibert FNEGE, 2000 : 136 pages.

Kotler, ph., Dubois , B., Manceau, D, *Marketing Management*, Paris, 11^e édition, Pearson Education, 2003, 517-572 pages.

Lendrevie, J., Lévy, J., Lindon, D, *Mercator*, Paris, Dalloz , 7^e édition, 2003 : 1151 pages.

Sohier , J, *Comprendre la démarche logistique, ses exigences et ses répercussions sur la gestion*, Paris, 4^e édition, librairie Vuibert, 2004 : 125 pages.

Cissé, M, *Situation actuelle de la production laitière au Sénégal*, Dakar, service d'alimentation- nutrition LNERV, 1992 : 13 pages.

Info Conseil MPEA , projet d'appui aux opérateurs de l'agroalimentaire (PAOA), Enda Graf Sahel GRET, SNC LAVALIN International, Cintech agroalimentaire . Etat des lieux de la filière lait et produits laitiers au Sénégal . Dakar. 2006 . 94 pages.

Diallo, A. DINFEL. Présidente du Directoire National des Femmes en Elevage du sénégal . Table ronde en New Delhi sur le lait .

Dieye , P . N ., Broutin, C., Ba Diao, M., Duteutre, G et al., synthèse bibliographique : filière lait et produits laitiers au sénégal, réseau de recherches et d'échanges sur les politiques laitières (REPOL) , document de travail,2005 : 40 pages.

Ba , D ., le marché du lait et produits laitiers au sénégal, 2003, www.inter-reseau.net .

Bakhoum, D. Les indications territoriales et culturelles dans les marques et publicités des produits laitiers au Sénégal .DEA : Université Cheikh Anta Diop, Faculté des Lettres et Sciences Humaines. Dakar. 2005-2006 .59 pages.

