

**Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.**

REPUBLIQUE DU SENEGAL



Un Peuple- Un But- Une Foi

\*\*\*\*\*

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

\*\*\*\*\*

INSTITUT SUPERIEUR DES TRANSPORTS - MEMBRE DU GROUPE SUPDECO



7, Avenue Faidherbe ; BP : 21354 Dakar

Tel : (+221) 338496919

Fax : (+221) 338215074

[www.supdeco.sn](http://www.supdeco.sn) / [supdeco@supdeco.sn](mailto:supdeco@supdeco.sn)



48 x Rue de Kaolack, Point E ; BP : 21354 Dakar

Tel : (+221) 338599595/ 338232514

Fax : (+221) 338605202

[www.supdeco.sn](http://www.supdeco.sn) / [ist@supdeco.sn](mailto:ist@supdeco.sn)

Mémoire de fin d'études pour l'obtention du Bachelor en Transport Logistique

**Thème : ANALYSE DE LA GESTION DES ACHATS DANS UNE  
ENTREPRISE AGROALIMENTAIRE : CAS DE NESTLE COTE  
D'IVOIRE**

Rédigé et présenté par :

**BENOU Merle-Arthur**

Sous la direction de :

**NZUDIE KENMOGNE Guy Théophile**

Enseignant à l'IST

**Année académique : 2019-2020**

# **Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.**

## **Dédicaces**

Ce travail est dédié à mes très chers parents BENOUE Fulbert et TOURI Lydie.

# **Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.**

## **Remerciements**

Je rends grâce d'abord à Dieu de m'avoir donné la santé, la patience et courage pour réaliser ce travail.

Mes remerciements à mon encadreur monsieur NZUDIE KENMOGNE Guy Théophile pour son soutien et ses conseils.

Au groupe SUPDECO, à l'administration de l'IST, son corps professoral et mes camarades de promotion.

Sans oublier mes parents et mon oncle NAZIYAMI Nicolas, qui sont toute ma force dans mes études et tous les défis de ma vie.

# **Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.**

## **Avant-propos**

Créé en 1998, l'Institut Supérieur des Transports est la branche du groupe Sup de Co spécialisée dans la formation des métiers de transport et de la logistique.

Derrière la qualité supérieure de ses enseignements, l'IST tient un corps professoral de haut niveau et des professionnels expérimentés dans le domaine du transport et de la logistique, dont la vocation est de transmettre leurs expériences et savoir-faire.

A l'affût des mutations d'une économie, Supdeco a su se développer au fil des années pour devenir un groupe rayonnant de son pôle de formation supérieure de haute qualité.

Des années après sa création, l'Institut Supérieur des Transports est à l'image de ses années d'expériences, il a pour but de former des managers polyvalents avec une expertise dans tous les métiers du management dans le cadre d'une vision stratégique pour faire face à la perpétuelles des mutations.

Le programme Bachelor en transport et logistique de l'IST met l'accent sur une approche scientifique qui permet d'analyser les problèmes d'ordres logistique et de fluidité des échanges de biens et services acquise en 3ans de formation. Elle prépare aussi l'étudiant à des métiers de la fonction logistique.

Ce Programme est reconnu par le CAMES et dont la mise en œuvre obéit au système LMD et au référentiel méthodologique de conception de programme ISO 9001 version 2015.

Un système LMD « version international » qui permet à l'étudiant d'avoir un diplôme de type bac+3.

En deuxième année, l'étudiant a la possibilité de passer l'examen du BTS d'État en transport et logistique.

Le Bachelor permet à l'étudiant d'intégrer une vie professionnelle avec un bon niveau et de continuer son master.

# Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.

## Sommaire

Dédicace-----	I
Remerciements-----	II
Avant-propos-----	III
Liste des abréviations-----	IV
Liste des tableaux-----	V
Résumé-----	VI
Abstract-----	VII
Introduction générale-----	1
<b>Chapitre I : PRESENTATION DE NESTLE COTE D'IVOIRE</b> -----	<b>3</b>
Section 1 : HISTORIQUE ET ORGANISATION-----	4
I. Historique-----	4
II. Organisation-----	4
Section 2 : ACTIVITES ET MOYENS LOGISTIQUES UTILISES-----	7
I. Les activités-----	7
II. Les moyens logistiques utilisés-----	9
<b>Chapitre II : CADRE ANALYTIQUE ET RECOMMANDATIONS</b> -----	<b>17</b>
Section 1 : PRESENTATION DES RESULTATS OBTENUS-----	18
I- Présentation de la gestion des achats de Nestlé CI-----	18
II- Interprétation des données-----	21
Section 2 : ANALYSES ET RECOMMANDATIONS-----	23
I- Analyse par la matrice SWOT du service achat-----	23
II- Recommandations-----	25
Conclusion générale-----	28
Bibliographie-----	29
Webographie-----	29
Table des matières-----	30

# Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.

## LISTE DES ABREVIATIONS

- ❖ **SSL** : Supplier Service Level (niveau de service de fournisseur) ;
- ❖ **SAP** : Systems, Applications and Products est un logiciel de gestion de la chaîne logistique (les mouvements de stocks c'est-à-dire les entrées, les sorties et les transferts de stocks) ;
- ❖ **MRP** : Material Requirement Planning est un outil de calculs des besoins nets en matières premières ou en composants à fabriquer ou à acheter ;
- ❖ **KPI** : Key Performance Indicator ;
- ❖ **PO** : Purchase Order ;
- ❖ **SOP** : Standard Operating Procedures ;
- ❖ **DA** : Demande d'Achat ;
- ❖ **BC** : Bon de Commande ;
- ❖ **P2P** : Purchase-to-Pay ;
- ❖ **ERP** : Enterprise Resource Planning ;
- ❖ **PGI** : Progiciel de Gestion Intégré ;
- ❖ **S2P** : Source-to-Pay.

# **Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.**

## **Liste des tableaux**

- ❖ Tableau 1: KPI du processus P2P ;
- ❖ Tableau 2: Analyse SWOT du service achats Nestlé Côte d'Ivoire.

# **Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.**

## **Résumé**

Considérée autrefois comme une fonction essentiellement à caractère administratif dans une économie de production, la fonction achats est devenue stratégique dans une économie de marché où la compétitivité de l'entreprise dépend du professionnalisme de ses agents.

Ainsi, dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de cycle licence, nous avons choisi de travailler sur la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire comme Nestlé Côte d'Ivoire.

Ce qui nous amène donc à poser et traiter deux problématiques qui sont :

- **comment gérer les achats dans une entreprise agroalimentaire comme Nestlé Côte d'Ivoire?**
- **Le service achats de Nestlé Côte d'Ivoire est-il performant dans la gestion de ses activités ?**

Le but de ces problématiques est donc de comprendre la gestion des achats par Nestlé Côte d'Ivoire et d'analyser le niveau d'efficacité du service affecté à ce maillon de la chaîne logistique.

Nous retenons donc que les achats au sein de Nestlé Côte d'Ivoire sont régis par une politique d'achats qui décrit les principes applicables et les critères de performance des activités d'achats. Au regard de cette politique d'achat et de référentiels externes, nous pouvons déduire que le service achat de Nestlé Côte d'Ivoire est performant.

Néanmoins, il faut signaler que malgré les forces ce service présente toujours des faiblesses mais a aussi des opportunités à saisir pour être plus performant. En termes de réduction des coûts, le service réalise une bonne performance. Par contre, les clients internes ne sont pas satisfaits de la performance globale de ce service car les piliers logistiques comme les moyens, les coûts, les délais et qualités de service ne sont pas bien optimisés. L'évaluation des fournisseurs n'est pas systématique et souffre d'un manque de documentation. Ce service n'a pas encore atteint la maturité achat et ne dispose pas d'un plan de communication clair. Au vu de ces problèmes, pour améliorer le niveau de performance de ce service, nous avons proposé les solutions à court et au moyen terme et à long terme. A court et moyen termes, nous avons proposé la mise en place de contrats pour les locations de véhicules ; la création de contrat - cadre pour les concessionnaires ; la programmation et le respect des réunions hebdomadaires avec les clients internes...A long terme, la mise en place d'une plateforme achat qui sera un site d'achat en ligne géré par le service achats au profit des clients internes.

# **Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.**

## **Abstract**

Formerly considered as a function essentially of an administrative nature in a production economy, the purchasing function has become strategic in a market economy where the competitiveness of the company depends on the professionalism of its agents.

Thus, as part of the drafting of our final dissertation thesis, we chose to work on purchasing management in an agri-food company such as Nestlé Côte d'Ivoire.

This therefore leads us to pose and deal with two issues which are:

- How to manage purchases in an agri-food company like Nestlé Côte d'Ivoire?
- Is the purchasing department of Nestlé Côte d'Ivoire efficient in the management of its activities?

The purpose of these issues is therefore to understand the management of purchases by Nestlé Côte d'Ivoire and to analyze the level of efficiency of the service assigned to this link in the logistics chain.

We therefore retain that purchases within Nestlé Côte d'Ivoire are governed by a purchasing policy which describes the applicable principles and performance criteria for purchasing activities. In view of this purchasing policy and external benchmarks, we can deduce that the Nestlé Côte d'Ivoire purchasing department is efficient.

However, it should be noted that despite the strengths this service still has weaknesses but also has opportunities to seize to be more efficient.

In terms of cost reduction, the service performs well.

On the other hand, internal customers are not satisfied with the overall performance of this service because the logistics pillars such as means, costs, deadlines and quality of service are not well optimized. Supplier evaluation is not systematic and suffers from a lack of documentation. This service has not yet reached purchasing maturity and does not have a clear communication plan.

In view of these problems, in order to improve the performance level of this service, we have proposed short, medium and long term solutions.

In the short and medium term, we have proposed setting up contracts for vehicle rentals; creation of framework contracts for concessionaires; scheduling and meeting weekly meetings with internal clients...

In the long term, the establishment of a purchasing platform which will be an online purchasing site managed by the purchasing department for the benefit of internal customers.

# **Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.**

## **INTRODUCTION GENERALE**

L'économie mondiale a globalement été relancée et cela a, par la même occasion, impacté de manière positive les activités des entreprises. Toutefois, avec la mondialisation, la concurrence bat son plein, et seules survivent les entreprises qui font preuve d'innovation mais aussi d'adaptabilité et surtout de compétitivité face aux exigences et aux besoins tant en termes de qualité que de quantité. Dans ce contexte de pression concurrentielle accrue, le seul moyen de préserver sa marge consiste aujourd'hui à réaliser des gains sur la productivité et sur les achats puisque les prix de vente sont dorénavant dictés par la loi du marché. C'est ainsi que la fonction achats, autrefois reléguée au second plan, a refait surface et s'est petit à petit imposée comme étant une des fonctions les plus importantes de l'entreprise. Dans le même temps, de nouveaux concepts tels que le juste à temps ou la qualité totale sont apparus et ont obligé les entreprises à faire preuve de la plus grande rigueur dans les choix de leurs fournisseurs. Aujourd'hui, qui dit achat à l'international dit logistique. Une meilleure coordination de la Supply Chain et des achats est aujourd'hui indispensable pour rendre optimale sa chaîne de production. Les branches industrielles et agroalimentaires sont celles ayant le plus besoin d'une fonction achat cohérente et maîtrisée pour réussir à combiné qualité, quantité, coût, délais et marge bénéficiaire importante sur l'industrialisation d'un produit. Pour de nombreuses entreprises dont les achats représentent un pourcentage important du chiffre d'affaire, l'amélioration des résultats financiers passent aujourd'hui par les achats. C'est pourquoi, la fonction achat qui par le passé était une fonction administrative est devenue une fonction très complète. Elle associe à la fois un rôle de communication doublé d'un rôle de marketing et de gestion doté de nombreuses responsabilités.

Pour être efficace la fonction achat doit être complétée par un système d'approvisionnement rigoureux qui est au cœur des activités de l'entreprise. Ces principales responsabilités sont associées au contrôle des sorties de fonds qui représentent des dépenses de l'entreprise. La fonction achat est responsable de l'acquisition de tous les autres biens et services nécessaires (matières premières, composants finis et semi-finis, fournitures d'exploitation, transport et autres services), cette responsabilité se traduit par la mission d'acquérir le bien ou service demandé, au niveau de la qualité voulue, en quantité souhaitée, au coût le plus optimal et dans le délai attendu. C'est pourquoi une décision d'achat se prend également en équipe, chaque service apporte une contribution différente orientée vers la même fin. De tous ces faits, les

## **Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.**

questions qui s'imposent sont les suivantes: **comment sont gérés les achats dans une entreprise agroalimentaire comme Nestlé Côte d'Ivoire? Le service achats de Nestlé Côte d'Ivoire est-il performant dans la gestion de ses activités ?** Sur la base de ces problématiques, notre travail sera structuré en deux chapitres. Un premier chapitre consacré à la présentation du cadre de l'étude qui est Nestlé Côte d'Ivoire et son service achats et un deuxième chapitre qui va permettre de présenter et analyser les données collectées pour enfin proposer des recommandations dans le but d'améliorer ce service.

**Chapitre I :**

**PRESENTATION DE**

**NESTLE COTE D'IVOIRE**

# **Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.**

## **Section 1 : HISTORIQUE ET ORGANISATION**

### **I. Historique**

Créé il y a 150 ans par Henri Nestlé, Nestlé est aujourd'hui le premier groupe alimentaire mondial spécialisé dans la Nutrition, Santé, Bien-être.

La mission au quotidien du Groupe Nestlé est de proposer aux consommateurs, à travers une large gamme de produits (plus de 2000 marques et plus de 10 000 types de produits), des repères fiables et durables en termes de nutrition, de plaisir, de qualité et de sécurité.

Avec des ventes de plus de 88,8 milliards (CHF) réalisées en 2015, le Groupe Nestlé est aujourd'hui présent dans plus de 197 pays dont la Côte d'Ivoire.

**Arrivé en Côte d'Ivoire en 1959, Nestlé (Côte d'Ivoire)** est une Société anonyme avec conseil d'administration ayant un capital de 5 517 600 000 FCFA<sup>1</sup> et évoluant dans le secteur de l'agroalimentaire.

Il emploie directement 1000 personnes, possède deux usines, un centre de recherche et de développement unique en son genre en Afrique, un centre de distribution et des centres d'achat, répartis sur l'ensemble du territoire.

Le siège social de Nestlé Côte d'Ivoire est à Abidjan, rue Chevalier De Clieu Zone 4c – Marcory ; Adresse postale : 01 BP 1840 Abidjan 01 ; Tel : **+225 22 40 45 45 / 22 44 45 45 / 23 46 70 70** ; Fax : **+225 22 40 62 69**.

### **II. Organisation de Nestlé Côte d'Ivoire**

Nestlé CI est divisé en plusieurs sites selon ses activités :

- Son siège sis à Cocody ;
- Sa fabrique de Yopougon (Maggi) ;
- Sa fabrique de zone 4 (nescafé) ;
- Son centre de distribution de Yopougon ;
- Son centre de distribution de Vridi ;

## Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.

- Son centre de recherche et de développement.

L'organigramme de Nestlé Cote d'Ivoire :

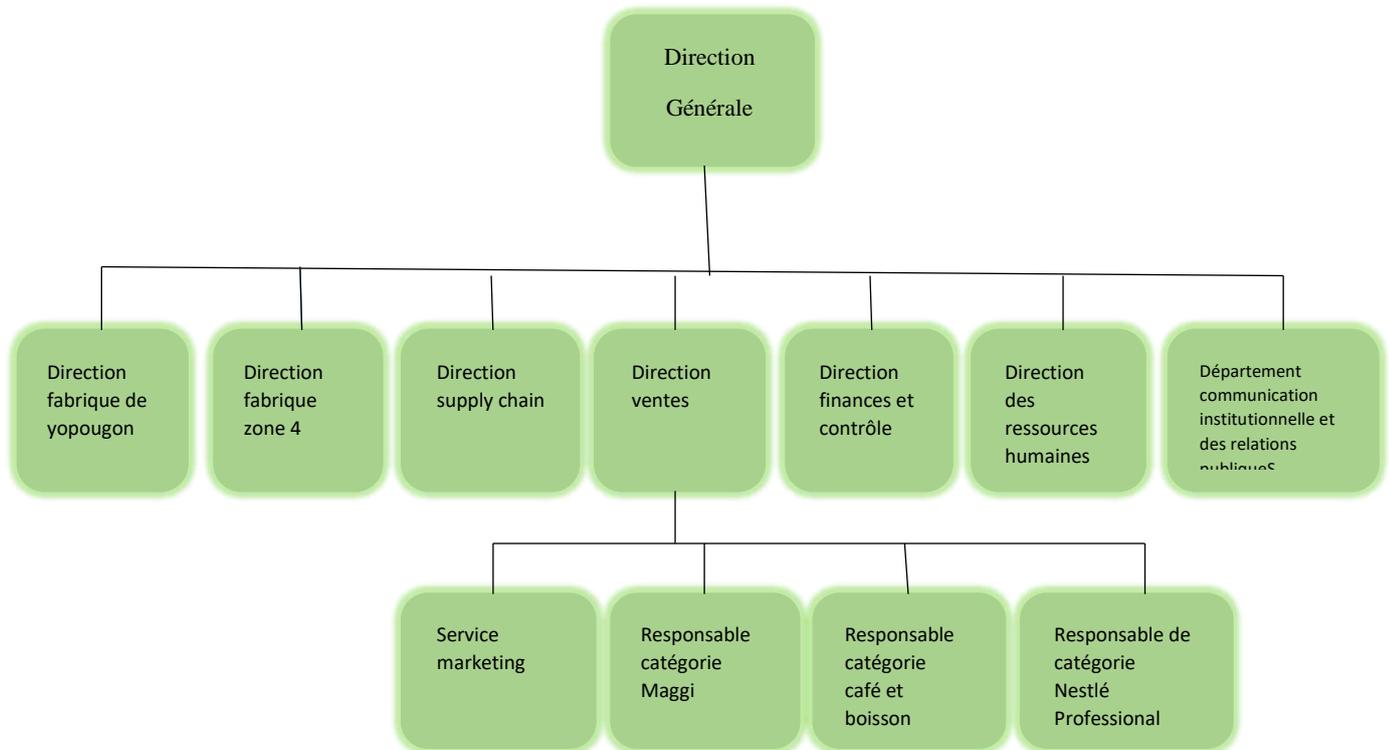


Figure 1 : Organigramme de Nestlé CI

- La direction générale : elle supervise et contrôle toutes les activités de l'entreprise ;
- La direction de la fabrique de yopougon : elle est chargée de la production de bouillons culinaire (Maggi) ;
- La direction de la fabrique zone 4 : elle s'occupe de la production du café soluble (Nescafé) ;
- La direction supply chain : elle est chargée de la gestion des approvisionnements tant interne qu'externe, et elle assure l'une des fonctions les plus importantes pour Nestlé car elle lui permet de réaliser des économies importantes ;
- La direction des ventes : elle est responsable du chiffre d'affaire de l'entreprise. Elle se compose d'un chef de vente nationale qui est responsable du chiffre d'affaire de la société, il gère l'activité de vente au niveau national. Il doit aussi veiller à l'atteinte des objectifs en termes de vente.

La direction des finances et contrôle : elle met en œuvre la politique de gestion de la société et assure le contrôle de l'ensemble des opérations physiques (immobilisations),

## Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.

de la gestion et de la diffusion des informations et de la gestion financière de la société.

- La direction des ressources humaines : c'est elle qui est chargée de l'administration générale du personnel et de la formation, de l'administration du personnel d'usine et enfin de l'administration sociale ;
- Le département de la communication institutionnelle et des relations publiques.

Le service achat est rattaché à la direction Supply Chain qui est organisée à travers cinq (5) services :

- ❖ le service de planification ;
- ❖ le service Import et Export ;
- ❖ le «Factory Supply Chain» ;
- ❖ Service client ;
- ❖ Service achats.

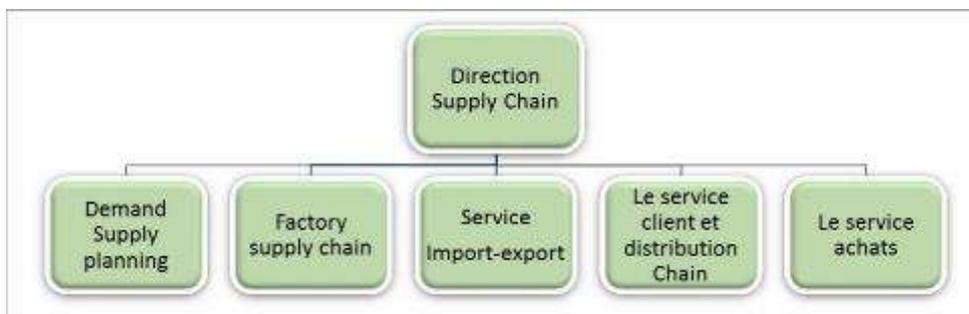


Figure 2: Organigramme de la direction Supply Chain

Le service achats de Nestlé CI est chargé de rechercher et d'acquérir produits, services et prestations demandés par les clients internes, dans les meilleures conditions de coût, de qualité de service et d'innovation, tout en maîtrisant les divers risques encourus à court et moyen termes. Son objectif est de proposer des avantages concurrentiels et une valeur durable aux finances de l'entreprise. Par conséquent, c'est un service stratégique.

Atteindre cet objectif passe donc par une mission qui se focalise sur :

- Le service;
- l'avantage du coût total;

## **Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.**

- Le professionnalisme et les compétences de l'équipe des achats;
- L'application des bonnes pratiques;
- L'innovation.

### **Section 2 : ACTIVITES ET MOYENS LOGISTIQUES UTILISES**

#### **I. Les activités**

Nestlé offre un portefeuille de produits couvrant les principaux moments de la journée, allant du petit-déjeuner au déjeuner et au dîner.

Les activités de Nestlé CI vont de l'importation de matières premières à la production, la commercialisation et la distribution des produits alimentaires :

- MILO : boisson chocolatée ;
- NIDO : produit laitier ;
- NESCAFE : café soluble ;
- MAGGI : produit culinaire.

#### **1. Activités d'approvisionnement**

L'approvisionnement de Nestlé Côte d'Ivoire est composé de deux flux distincts : physique et administratif. Le flux administratif est nécessaire à l'envoi et à la réception de données, ordre, commandes, facturation... Le flux physique permet d'acheminer le bien vers le demandeur par le moyen de transport qui convient.

Les approvisionnements sont fait par rapport aux besoins des différents sites de fabrication, qui ont chacun leurs entrepôts ravitaillés par le seul service central des achats basé au siège.

Les demandes d'achat sont envoyées depuis ces sites au service achat qui suit une procédure standard. Cette procédure est composée de 8 étapes :

- Réception de la demande d'achat ;
- description de la marchandise désirée et quantité demandée ;
- analyse de la demande ;

## **Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.**

- sélection des sources d'approvisionnement ;
- préparation et envoi du bon de commande ;
- rappel et suivi de commande ;
- réception et inspection de la marchandise ;
- vérification et paiement de la facture.

Etant une entreprise agroalimentaire, Nestlé a cette stratégie d'approvisionnement qui consiste à mettre les moyens à la disposition des agriculteurs locaux pour produire certaines matières premières telles que le cacao qui est le principal ingrédient dans la fabrication du café soluble NESCAFE et de la boisson chocolatée MILO.

### **2. Activités de production**

Comme nous l'avons dit ci-haut, la production de Nestlé CI a été décentralisée dans différents sites selon les produits. Néanmoins, le mode opératoire est le même dans ces sites.

La gestion de ces productions rassemble les activités qui participent à :

- la conception du Plan Directeur de Production : qui est un processus central dans la planification de la production industrielle. Son principe réside en l'agrégation d'un grand nombre de variables (telles que la demande clients, les niveaux de capacités, de stocks, etc.) et de déterminer quoi produire, en quelle quantité et à quelle fréquence. Ce procédé de planification consiste à établir un programme directeur par la ventilation des données du plan d'approvisionnement, la planification des commandes et de leur exécution, tout en respectant les objectifs d'inventaire et en minimisant l'investissement dans les capacités de stockage ;
- la planification des ressources (matérielles, financières et humaines) : elle consiste à apprêter les machines de transformation, à lever les fonds nécessaires pour cette production et à gérer le personnel qui va s'occuper de la production ;
- la gestion des stocks : ici il s'agit de gérer le stock de matières premières nécessaires ;
- l'élaboration du plan de charge : il permet d'accéder à un résumé des temps passés et planifiés. Cela se fait par collaborateur, par projet ou bien même par tâche. Aussi, le

## **Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.**

plan de charge aide à anticiper les moments où la charge de travail se fait plus grosse. De cette manière, on peut affecter et réajuster en permanence le planning ;

- l'ordonnancement : consiste à organiser dans le temps la réalisation d'une suite de tâches, en prenant en compte les contraintes de production (délais requis, retards, priorités, contraintes d'enchaînement, technologie des machines, disponibilité des ressources) ;
- l'enregistrement des activités;
- le contrôle des activités ;
- Et enfin le lancement.

L'objectif est d'optimiser le processus de valeur ajoutée en améliorant de manière continue les flux allant des fournisseurs aux clients. C'est pourquoi l'ensemble de ces activités est réalisé dans le respect des procédures établies (implicitement ou explicitement) par Nestlé et tient compte à la fois de la quantité de ses produits ou service mais aussi de la sécurité de ses salariés ou de son environnement.

### **3. Activités de distribution**

Nestlé CI distribue ses produits à travers le pays et à travers toute l'Afrique notamment par l'expédition de ces produits dans les autres filiales de Nestlé qui ne fabriquent pas les mêmes produits comme c'est le cas de Nestlé Sénégal qui ne fabrique que les bouillons culinaires.

Compte tenu de l'envergure de ces activités, Nestlé CI utilise un canal de distribution large, via ses deux centres principaux de distribution à Yopougon et à Vridi. Ainsi, il intensifie sa distribution.

## **II. Les moyens logistiques**

Les moyens logistiques utilisés par Nestlé Côte d'Ivoire dépendent des différentes activités. Ces moyens sont matériels et logiciels.

# **Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.**

## **1. Les logiciels**

Le logiciel SAP (Systems, Applications, and Products for data processing) est un système d'information centralisé de la famille des ERP (Enterprise Resource Planning) qui intègre les différentes fonctions de l'entreprise (comptabilité, finances, production, achat, approvisionnement, marketing, ressources humaines, qualité, maintenance, etc.).

Un ERP (Enterprise Resource Planning) en français PGI (Progiciel de Gestion Intégré) est un logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant toutes les fonctions de cette dernière. C'est une application informatique constituée de plusieurs modules qui sont des applications métier (ex : approvisionnement, vente, production, finance, paie, ressources humaines, stocks, transports ...) indépendants entre eux, mais partageant une base de donnée commune. Les données sont standardisées, stockées sur des tables uniques et partagées entre les modules. Ce qui élimine les saisies multiples et évite l'ambiguïté des données multiples de même nature. L'ERP est le seul système de gestion et de pilotage d'entreprise plus cohérent. C'est un outil d'aide à la décision fiable car les données stockées peuvent être extraites et analysées.

Le système MRP qui signifie Material Requirements Planning. Il s'agit d'une solution logicielle qui aide les fabricants à calculer plus précisément les matériaux dont ils ont besoin, à quel moment et en quelles quantités.

## **2. Les moyens matériels**

Pour la gestion des activités d'approvisionnement, Nestlé utilise :

- Ses magasins pour le stockage des matières premières et d'autres ingrédients qu'il se procure localement ou par importation ;

## Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.



Figure 3 : entrepôt de stockage de cacao

➤ Les palettes :



(Figure 4)

## Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.

- Les racks ;



(Figure 5)

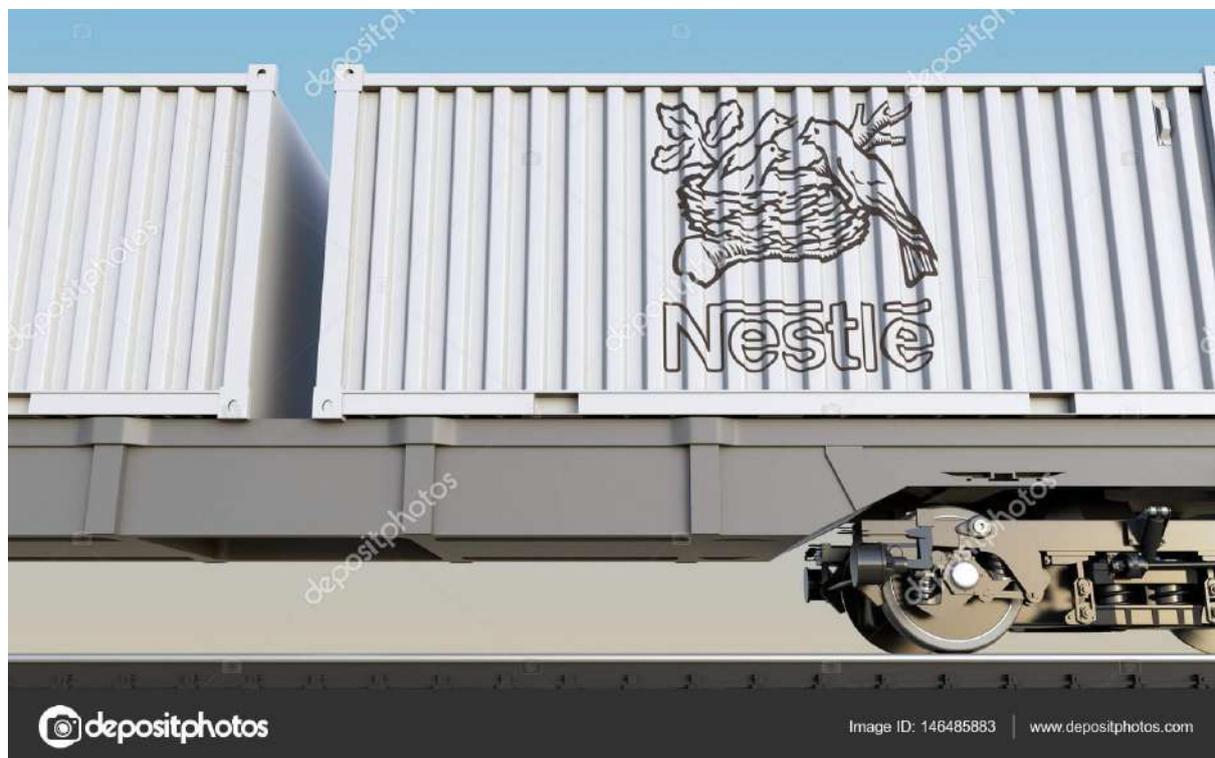
- Les chariots élévateurs :



(Figure 6)

## Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.

- Les conteneurs ;



(Figure 7)

- Les camions de transport poids lourds ;



(Figure 8)

## **Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.**

Les activités de production, se déroulent dans les différentes usines de fabrications.

Certains moyens utilisés pour les activités d'approvisionnement sont aussi utilisés en production pour déplacer les matières premières des magasins ou des fournisseurs à l'usine.

Etant donné que Nestlé CI fabrique plusieurs produits, les installations de fabrication ne se ressemblent pas toutes. Par exemple, Il y'a des machines spécifiques pour la production du lait en poudre. Il en est de même pour les autres produits.



Figure 9 : fabrication du bouillon culinaire MAGGI dans l'usine de Yopougon.

## Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.



Figure 9 : transformation du cacao en boisson chocolatée en poudre MILO

Pour ce qui est des activités de distribution, les entrepôts sont encore utilisés mais cette fois pour stocker les produits finis en attendant leurs livraisons. Pour motiver leurs grossistes ou détaillants, Nestlé leur offre des camions ou moto de livraison. Pour les distributions à l'étranger, Nestlé a signé des partenariats avec des transporteurs maritimes et aériens.



Figure 10 : camion de livraison

Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.

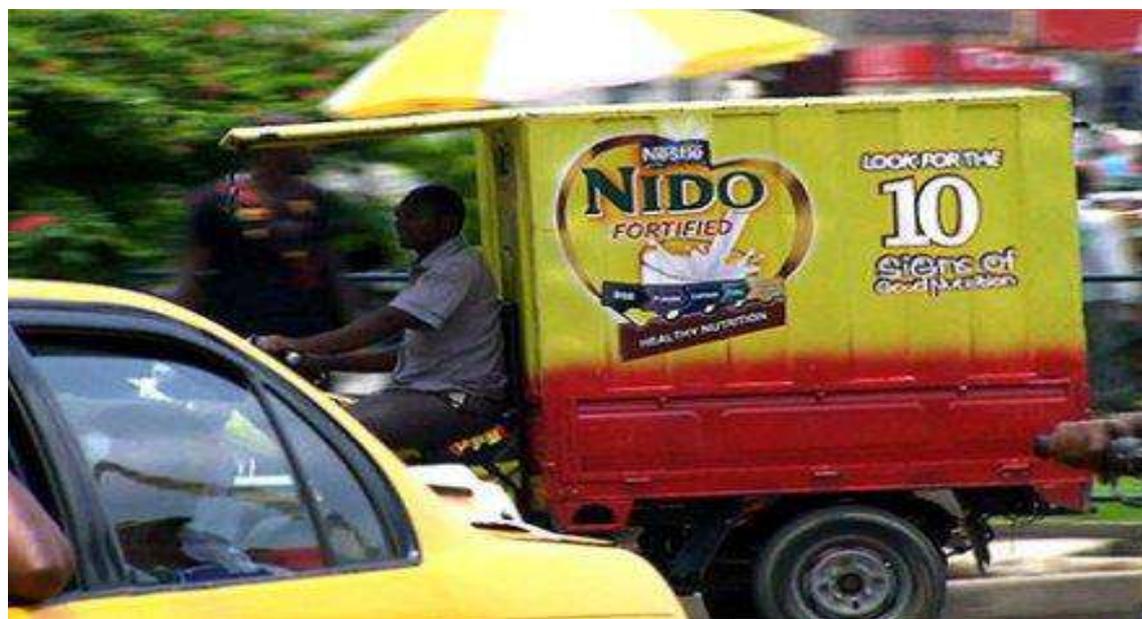


Figure 11 : Moto de livraison.

**CHAPITRE II :**  
**CADRE ANALYTIQUE**  
**ET**  
**RECOMMANDATIONS**

# **Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.**

## **Section 1 : PRESENTATION DES RESULTATS OBTENUS**

### **I. Présentation de la gestion des achats de Nestlé CI**

Toute entreprise, pour atteindre ses objectifs et pour le bon fonctionnement de ses activités a besoin de se procurer des biens et services qu'il ne peut produire. Pour le cas des entreprises agroalimentaires comme Nestlé, il faut donc acheter des biens et services de production (achats directs) et de fonctionnement ou hors production (achats indirects) :

- Les achats directs ou achats de production : sont constitués des matières premières, emballages, les machines, les pièces de rechanges...
- Les achats indirects ou achats hors production : sont communs à toutes les entreprises, regroupent les biens et services de fonctionnement administratif tels que les fournitures de bureau, immobilisations, maintenances, service-conseil, services des médias, service marketing et communication.

La procédure d'achat est la suivante:

- ❖ Expression du besoin donc création et validation de la demande d'achat ;
- ❖ Le sourcing stratégique ;
- ❖ L'appel d'offre ;
- ❖ La sélection et gestion des fournisseurs ;
- ❖ La création et validation du contrat ;
- ❖ La création et validation de bon de commande ;
- ❖ La réception des marchandises ;
- ❖ La réception de la facture.

#### **1. L'expression du besoin : création et validation de la demande d'achat**

Une demande d'achat est un document de départ qui indique un besoin d'achat de certains produits et services au sein de la société. Ce document a plusieurs formats :

- ❖ Numérique ;
- ❖ Papier ;

## **Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.**

- ❖ Informatisé.

Chez Nestlé les demandes d'achat sont informées et créés dans le logiciel SAP. Ce document interne doit être approuvé, avant tout engagement (bon de commande) envers un fournisseur.

L'approbation des demandes d'achat est liée à une stratégie d'approbation définissant les étapes du processus en fonction des niveaux d'autorisation. Ainsi :

- ❖ Les demandes d'achat direct de produits sont générées automatiquement par le système MRP (Materials Requirements Planning) et ne sont pas soumis à une approbation et les bons d'achat sont établis selon les conditions du contrat.
- ❖ Les demandes d'achat indirect sont créées manuellement par l'utilisateur final qui a besoin d'un service ou d'un produit ou sont générées automatiquement par le système MRP pour des articles en stock.

### **2. Le sourcing stratégique**

C'est une activité qui consiste à rechercher les sources d'approvisionnement c'est - à- dire des fournisseurs en mettant à profit la taille et l'expertise de Nestlé.

Il permet de :

- ❖ Définir les stratégies des différentes catégories de dépenses qui prennent en considération à la fois la demande de Nestlé pour la catégorie et la base des fournisseurs disponibles pour cette catégorie ;
- ❖ Définir les stratégies fournisseurs pour assurer une approche appropriée de gestion des fournisseurs.

### **3. L'appel d'offre**

L'appel d'offre est une opération qui consiste à décrire de façon précise l'expression d'un besoin auprès de plusieurs fournisseurs, afin d'obtenir de ceux-ci des propositions détaillées. C'est une opération qui doit être faite de manière minutieuse, faute de quoi elle serait inutile.

# **Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.**

## **4. La sélection et la gestion des fournisseurs**

La sélection des fournisseurs se fait d'une manière structurée ou par des appels d'offres, sur des critères d'évaluation appropriés, afin de choisir le meilleur fournisseur pour Nestlé.

Les fournisseurs de Nestlé sont évalués de manière approfondie et régulière pour s'assurer de la conformité de chacun de leurs sites d'approvisionnement au code de conduite fournisseur de Nestlé et pour garantir la qualité des biens et services qu'ils fournissent. Pour cela le service se sert de deux outils d'évaluation :

- ❖ Le SSL (supplier service level) qui se fait automatiquement dans le logiciel SAP;
- ❖ Les fiches d'évaluation.

## **5. La création et validation du contrat**

La création des contrats a pour but de prévenir les hausses de prix et d'offrir à Nestlé les conditions les plus avantageuses pour les achats de matériels et de prestations de services. Cette activité résulte d'une négociation des prix d'achat qui est elle-même précédée par le lancement des appels d'offre à différents fournisseurs. Les prix contractuels sont révisés périodiquement et peuvent faire l'objet de la consultation de nouveaux fournisseurs lors de cette révision.

Ces activités se font de deux manières chez Nestlé :

- ❖ Les contrats dans le logiciel SAP ;
- ❖ Les contrats manuels signés par les deux parties, Nestlé et le fournisseur sélectionné.

## **6. La création et validation de bon de commande**

Après l'approbation des demandes d'achats, les acheteurs opérationnels créent les bons de commandes. Dès leur validation, ces bons de commandes sont transmis aux fournisseurs par les acheteurs.

# Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.

## 7. La réception des marchandises

La réception des marchandises se fait dès que la livraison des produits ou l'exécution des prestations a été confirmée par le client interne.

Cette réception est enregistrée dans SAP selon la nature des biens ou des services, par exemple les produits indirects sont placés en charges, les matières premières et les emballages sont inventoriés, les mécanismes des dépenses en immobilisations.

## 8. La réception de la facture

Le service courrier reçoit la facture et la donne au service achats pour approbation; il faut vérifier que seules les quantités reçues sont facturées et en conformité avec les termes de la commande (prise, remise) ; la facture approuvée est comptabilisée par la comptabilité fournisseurs.

## II. Interprétation des données

Une gestion des achats n'est efficace que si les commandes sont livrées dans les délais, sont conformes aux besoins exprimés, permettent une optimisation des coûts et que le processus de dispatching est respecté.

Cinq indicateurs qui permettent de jauger le niveau de performance et de traitement des demandes d'achats : le taux de traitement des factures parquées, le taux de traitement des factures bloquées, la conversion des demande d'achat, la conformité des bons de commandes, les PO after invoice (voir tableau ci-dessous).

	<b>KPI</b>	<b>Formule</b>	<b>Target</b>	<b>Commentaires</b>
<b>1</b>	La conversion des demandes d'achat	Nombre de DA validées depuis plus de 10 jours	0	Ce KPI mesure le nombre moyen de jour de conversion des DA en PO. Il est au vert quand les DA validées sont moins de 10 jours. Il est au rouge quand les DA ont plus de 10 jours

## Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.

<b>2</b>	La conformité des bons de commandes	(Nombres de PO conformes) / (Nombre total de PO créés)	100%	Ce KPI permet de vérifier la conformité des PO créés par les acheteurs selon la SOP
<b>3</b>	Le taux de traitement par workflow des factures parquées	(Nombres de factures référées via workflow)/ (Nombre total de factures parquées)	90%	Une facture est parquée dans SAP quand pour plusieurs raisons (pas de réception, budget excédé, erreur d date, erreur de quantité)
<b>4</b>	Le taux de traitement par workflow des factures bloquées	(Nombres de factures référées via workflow)/ (Nombre total de factures bloquées)	90%	Une facture est bloquée automatiquement par le système SAP quand les informations de la commande, la facturation faite et la réception ne sont pas concordantes.
<b>5</b>	Le PO after invoice	Via transaction SAP	0	Ce KPI traque tous les bons de commandes émis après réception de la facture fournisseur.

Tableau 1: KPI du processus P2P (Source : Tableau de bord du service achats)

Le service achat de Nestlé dispose d'un tableau de bord achats que l'équipe achat met à jour lors des revues quotidiennes des opérations.

Ce tableau regroupe l'ensemble des indicateurs de performance des achats. Il permet le pilotage opérationnel et quotidien du traitement des DA.

C'est un outil précieux, qui permet de disposer d'informations permanentes et claires sur les résultats obtenus, et ce par rapport aux objectifs fixés. C'est aussi un outil de communication auprès des clients internes et de la direction.

# Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.

## Section 2 : ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

### I. Analyse par la matrice SWOT du service achat

Les points clés de l'analyse stratégique du service achats sont :

- Le processus achats ;
- Les ressources ;
- Le marché fournisseurs ;
- Les coûts.

Nous avons consigné les résultats dans le tableau ci-dessous :

Analyse SWOT du service achats Nestlé Côte d'Ivoire

<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
l'outil SAP	Le changement permanent des interlocuteurs du NBS
réunion MRP	Pas de réconciliation des comptes des fournisseurs
une équipe jeune, dynamique, compétente, et pluridisciplinaire.	Non tenue des réunions d'amélioration des paiements ;
Un bon panel fournisseurs (Base de données fournisseurs potentiels et base de données SAP)	Seulement 35 % des spends sous contrats.
Les outils NCE (Notre Capacité à Ecouter le consommateur) & LVS (Lean Value Stream)	Variabilités constante de la demande
La procédure d'utilisation standard d'approvisionnement (guideline des achats ; politiques achats et processus)	Contrats existants non à jour
	Non-respect des weekly meeting

## Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.

	Pas d'évaluation systématique des fournisseurs
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
Processus S2P	Influence des stackholders de NESTLE CI dans le choix des fournisseurs
Développement des projets de réduction des coûts	Consommation des matières premières non déclarées dans le système
Mise des spends sous contrats	Méconnaissance du processus de facturation des factures TRANSIT ARMATEUR
Mettre en place matrice de maturité achats	Stackholders travaillant directement avec les fournisseurs en contournant P2P
Self assessment Tools (Outils d'auto-évaluation)	
Stratégie de communication P2P	
Visite fournisseurs (ABC classification des fournisseurs)	

Tableau 2: Analyse SWOT du service achats Nestlé Côte d'Ivoire

Commentaire :

L'analyse SWOT que nous avons menée montre que le service achat dispose des ressources humaines compétentes. Par ailleurs, les ressources matérielles comme le logiciel SAP permet aux acheteurs de bien suivre les achats. Toutes ces forces justifient les bonnes performances du service achats.

# **Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.**

## **1. Evaluation des fournisseurs**

De notre analyse SWOT, il ressort que l'évaluation des fournisseurs n'est pas systématique. Une mauvaise évaluation des fournisseurs peut être préjudiciable pour l'entreprise en termes de qualité des biens et service fournis par ceux-ci.

On en déduit que le service achats n'est donc pas performant sur l'évaluation des fournisseurs.

## **2. Communication achats**

Le constat est qu'en dehors des informations formelles et exigées par la hiérarchie, le service achats ne communique pas d'autres types de messages. Les clients internes ont besoins des informations comme : les prix du marché, les nouvelles tendances, les innovations, les procédures achats en vigueur. Cela n'est pas sans conséquence car plusieurs tensions naissent du manque de communication des informations utiles aux clients internes. En plus de ça un plan de communication formel n'existe pas pour les fournisseurs.

## **II. RECOMMANDATIONS**

Après évaluation de l'efficacité de la gestion des achats par le service achat de Nestlé Côte d'Ivoire, il en est ressorti des forces qu'il faut maintenir et des faiblesses auxquelles il faut remédier. Dans cette optique, il est question dans cette partie de proposer des recommandations allant du court, au moyen et à long terme.

### **1. Recommandations à court et moyen terme**

#### **1.1. L'amélioration des coûts**

Pour l'amélioration des coûts, il est important ici de préconiser :

- La mise sous contrat pour les locations de véhicules ;
- La création de contrat-cadre pour les concessionnaires afin de faciliter la révision et maintenance des véhicules en cas de panne ;

## **Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.**

- La mise sous contrat de certaines dépenses des centres d'achats de café vert comme la thermo nébulisation, le nettoyage des sites, l'achat des EPI, des sacs, des aiguilles et bobines, la maintenance des balance.

### **1.2. Satisfaction des principaux intervenants**

L'acheteur doit nécessairement avoir un bon sens des relations humaines. Il faut donc :

- S'appliquer dans la qualité des relations interpersonnelles avec les clients internes ;
- Programmer et respecter des weekly meeting pour permettre de bien prendre en compte le besoin des clients internes et d'avoir une bonne visibilité et un alignement sur les actions à exécuter pour les traitements des DA.

### **1.3. L'évaluation des fournisseurs**

L'évaluation des fournisseurs doit se faire de manière systématique ou selon une période donnée. Les résultats doivent aussi être communiqués aux fournisseurs et aux clients internes.

### **1.4. Plan de communication achat**

Dans ce contexte, il est indispensable que le service achat mette en place un plan de communication clair pour informer les clients internes et les autres acteurs avec qui il est en relation. En dehors des informations formelles ou imposées et les réunions de services, le service achats doit communiquer aussi sur d'autres types de message afin de justifier leurs actions au sein de l'entreprise.

De ce fait, il faut créer un journal dans lequel sera défini :

- les objectifs ou résultats attendus ;
- la périodicité ;
- les moyens de communication ;
- un journal dans lequel sera évalué le coût ;
- et dans lequel sera désigné un responsable.

# **Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.**

## **2. Recommandations à long terme**

A long terme, vu les nombreuses plaintes, les urgences des activités marketing et vente, il sera intelligent de mettre en place un programme de gestion des achats comme suit :

### **➤ Principe de fonctionnement**

- catalogues produits (matériels et gadgets promotionnels et publicitaires) ;
- prix des articles approuvés et mis sous contrats ;
- mise à jour des articles ;
- révision annuelle des prix sous contrats.

### **➤ Fonctionnement**

Passation de la commande sur la plateforme ensuite réception de la facture pro-forma puis exécution de la demande d'achat.

## **CONCLUSION GENERALE**

Considérée autrefois comme une fonction essentiellement à caractère administratif dans une économie de production, la fonction achats est devenue stratégique dans une économie de marché où la compétitivité de l'entreprise dépend du professionnalisme de ses agents.

Pour que cette fonction puisse être à la hauteur de la mission qui lui incombe, il est nécessaire de redéfinir la politique d'achats en fonction des objectifs qui lui sont assignés. Au terme de ce travail d'analyse, nous retenons que les achats au sein de Nestlé Côte d'Ivoire sont régis par une politique d'achats qui décrit les principes applicables et les critères de performance des activités d'achats. Au regard de cette politique d'achat et de référentiels externes, nous pouvons déduire que le service achat de Nestlé Côte d'Ivoire est performant. Néanmoins, il faut signaler que malgré les forces ce service présente toujours des faiblesses mais a aussi des opportunités à saisir pour être plus performant. En termes de réduction des coûts, le service réalise une bonne performance.

Par contre, les clients internes ne sont pas satisfaits de la performance globale de ce service car les piliers logistiques comme les moyens, les coûts, les délais et qualités de service ne sont pas bien optimisés. L'évaluation des fournisseurs n'est pas systématique et souffre d'un manque de documentation. Ce service n'a pas encore atteint la maturité achat et ne dispose pas d'un plan de communication clair. Au vu de ces problèmes, pour améliorer le niveau de performance de ce service, nous avons proposé les solutions à court et au moyen terme et à long terme. A court et moyen termes, nous avons proposé la mise en place de contrats pour les locations de véhicules ; la création de contrat-cadre pour les concessionnaires ; la programmation et le respect des réunions hebdomadaires avec les clients internes... A long terme, la mise en place d'une plateforme achat qui sera un site d'achat en ligne géré par le service achats au profit des clients internes.

# Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.

## Bibliographie

- Documents internes :
  - Politique des achats chez Nestlé ;
  - Charte d'approvisionnement de Nestlé.
- Mémoires :
  - Mémoire de fin de cycle, Omar BIBOUCHE : **Gestion des achats au sein d'une entreprise industrielle ;**
  - Mémoire de fin de cycle, Issoufou Mamane KADIR : **Evaluation de la procédure d'achat dans une entreprise agroalimentaire, cas d'ORIBA.**
  - Mémoire de fin de cycle, Abba Massan AMELOWONOU : **Analyse de la chaîne logistique des produits laitiers, cas de Nestlé Sénégal.**

## Webographie

- [www.logistiqueconseil.org](http://www.logistiqueconseil.org) [www.clarans-consulting.com](http://www.clarans-consulting.com) [www.acheteurs-publics.com](http://www.acheteurs-publics.com) <http://www.faq-logistique.com>
- <https://news.sen360.sn/economie/entretien-avec-stanislas-guedj-directeur-general-de-nestle-cote-d-039-ivoire-743346.html>
- <https://www.nestle.com/>
- <https://dl.ummo.dz/bitstream/handle/ummo/10050/memoire%20final.pdf?sequence=1>
- <https://www.nestle.fr/jobs/career-area/supply-chain-procurement>
- <https://richbourse.com/common/actualite/afficher-fichier/2019-10-31-nestle-ci-rapport-d-activites-du-1er-semester-2019>

# Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.

## Table des matières

Dédicace-----	I
Remerciements-----	II
Avant-propos-----	III
Sommaire-----	IV
Liste des abréviations-----	V
Liste des tableaux-----	VI
Résumé-----	VII
Abstract-----	VIII
Introduction générale-----	1
<b>Chapitre I : PRESENTATION DE NESTLE COTE D'IVOIRE</b> -----	<b>3</b>
Section 1 : HISTORIQUE ET ORGANISATION-----	4
I. Historique-----	4
II. Organisation-----	4
Section 2 : ACTIVITES ET MOYENS LOGISTIQUES UTILISES-----	7
I. Les activités-----	7
1. Activités d'approvisionnement-----	7
2. Activités de production-----	8
3. Activités de distribution-----	9
II. Les moyens logistiques utilisés-----	9
1. Les logiciels-----	10
2. Les moyens matériels-----	10
<b>Chapitre II : CADRE ANALYTIQUE ET RECOMMANDATIONS</b> -----	<b>17</b>
Section 1 : PRESENTATION DES RESULTATS OBTENUS-----	18
III- Présentation de la gestion des achats de Nestlé CI-----	18
1. L'expression du besoin : création et validation de la demande d'achat-----	18
2. Le sourcing stratégique-----	19
3. L'appel d'offre-----	19
4. La sélection et gestion des fournisseurs-----	20
5. La création et validation du contrat-----	20
6. La création et validation du bon de commande-----	20
7. La réception des marchandises-----	21

**Analyse de la gestion des achats dans une entreprise agroalimentaire : cas de Nestlé Côte d'Ivoire.**

8. La réception de la facture-----	21
IV- Interprétation des données-----	21
Section 2 : ANALYSES ET RECOMMANDATIONS-----	23
I- Analyse par la matrice SWOT du service achat-----	23
1. Evaluation des fournisseurs-----	25
2. Communication achat-----	25
II- Recommandations-----	25
1. Recommandations à court et moyen terme-----	25
1.1. Amélioration des coûts-----	25
1.2. Satisfaction des principaux intervenants-----	26
1.3. Evaluation des fournisseurs-----	26
1.4. Plan de communication achat-----	26
2. Recommandations à long terme-----	27
Conclusion générale-----	28
Bibliographie-----	29
Webographie-----	29
Table des matières-----	30