



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

DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

Agrément/Habilitation

N°01/AG/SAC/ME/DES

DEPARTEMENT : INSTITUT SUPERIEUR DES TRANSPORTS

MEMOIRE

Présenté par

Khalié – Galié BARKADEI

**Pour l'obtention du Diplôme de
MASTER TRANSPORT ET LOGISTIQUE**

Domaine : Sciences de Gestion

Mention : Ingénierie des affaires

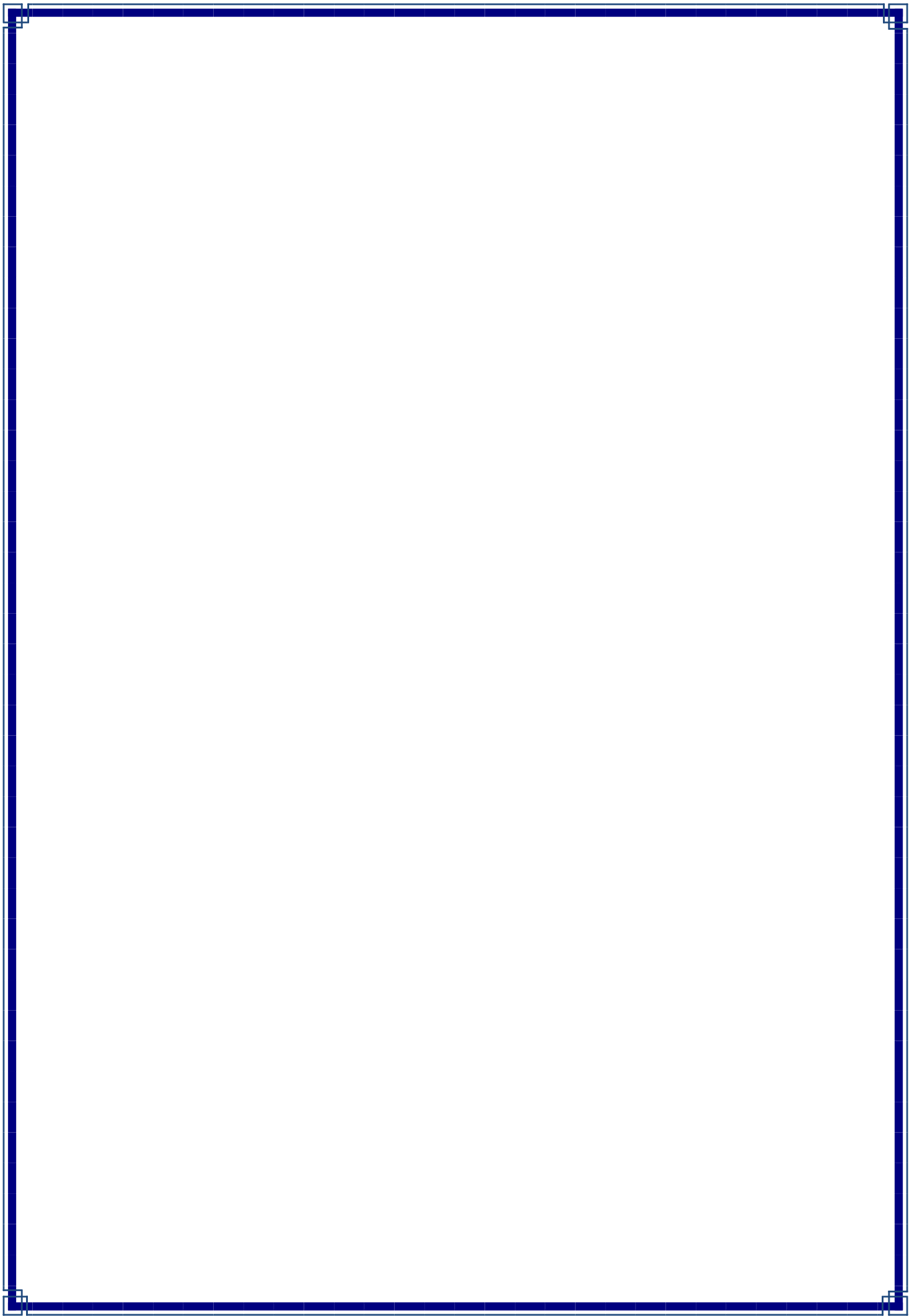
Option : Master SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

**Sujet : ANALYSE DE LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS ET
STOCKS DES PRODUITS LAITIERS : CAS DE NESTLE SENEGAL**

Soutenu à Dakar le 17/ 08/ 21 devant le jury composé de :

Président : Pr Mor Talla DIALLO	Doyen du corps professoral	SUPDECO
Superviseur : Pr Éric Paget Blanc	Coordonnateur de l'Ecole Doctorale	SUPDECO
Encadreur : Dr Elsie ANGUEZOMO	Professeur permanent et Enseignante chercheuse	IST
Examineur 1: Dr Malick MANE	Professeur permanent et Enseignant chercheur	IST
Examineur 2: M. Moussa DIOP	Directeur Administratif et Financier	PETROSEN
Examineur 2: M. Demba SARR	Directeur Général	SMARTCARGO

Année Académique 2019 -2020





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

DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

Agrément/Habilitation

N°01/AG/SAC/ME/DES

DEPARTEMENT : INSTITUT SUPERIEUR DES TRANSPORTS

MEMOIRE

Présenté par

Khalié – Galié BARKADEI

**Pour l'obtention du Diplôme de
MASTER TRANSPORT ET LOGISTIQUE**

Domaine : Sciences de Gestion

Mention : Ingénierie des affaires

Option : Master SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

**Sujet : ANALYSE DE LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS ET
STOCKS DES PRODUITS LAITIERS : CAS DE NESTLE SENEGAL**

Soutenu à Dakar le 17/ 08/ 21 devant le jury composé de :

Président : Pr Mor Talla DIALLO	Doyen du corps professoral	SUPDECO
Superviseur : Pr Éric Paget Blanc	Coordonnateur de l'Ecole Doctorale	SUPDECO
Encadreur : Dr Elsie ANGUEZOMO	Professeur permanent et Enseignante chercheuse	IST
Examineur 1: Dr Malick MANE	Professeur permanent et Enseignant chercheur	IST
Examineur 2: M. Moussa DIOP	Directeur Administratif et Financier	PETROSEN
Examineur 2: M. Demba SARR	Directeur Général	SMARTCARGO

Année Académique 2019 -2020

DÉDICACE

C'est avec grand plaisir que je dédie ce modeste travail

- À ma très chère mère **Khadîdja BALE**

Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurais point te remercier comme il se doit. Ton affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles. À celle qui m'a arrosé de tendresse et d'espoirs, à la source d'amour incessible, à la mère des sentiments fragiles qui m'a béni par ses prières. Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect

- À mon très cher père **Barkadei HANGATA**

Tu as toujours été à mes côtés pour me soutenir moralement, m'encourager et me donner des précieux conseils tout au long de mon cursus scolaire. Que ce travail traduit ma gratitude et mon affection.

Que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux tant formulés, le fruit de vos innombrables sacrifices. Puisse Dieu, le très haut, vous accorder santé, bonheur et logue vie.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit de toutes les personnes qui de près ou de loin ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Pour commencer je tiens à remercier mon Directeur de mémoire Docteur **Elsie velda ANGUEZOMO MEZUI** par qui ce travail ne saurait pas aussi riche et n'aurait pas pu voir le jour sans son aide, on la remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur, et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.

J'adresse également mes sincères remerciements à tout le corps professoral et le personnel administratif du Groupe **SUP DE CO** Dakar particulièrement le département de l'Institut Supérieur des Transports(IST) pour la qualité des enseignements que j'ai reçu durant mon parcours académique.

Merci à Monsieur **BABACAR DIAL** qui m'a profondément aidé à avoir certaines informations concernant Nestlé Sénégal ainsi que la Responsable des Approvisionnements de Nestlé Sénégal

Je remercie très profondément et chaleureusement :

- Mes très chers frères : **Aboubakar BARKADEI ; Mahamat BARKADEI ; Hangata BARKADEI et Ousmane BARKADEI** pour vos soutiens et vos encouragements pendant toutes ses années.
- Mes très chères sœurs : **Aicha BARKADEI** qui sait toujours comment procurer la joie et le bonheur pour toute la famille ; **Nadia ALI BEN ALI** qui malgré la distance ne cessais de m'encourager
- À ma tante **Galié BALE** : Pour ses prières, ses encouragements et ses conseils

Pour terminer, je remercie tous mes Amis de la promotion 2015-2016 de l'Institut Supérieur des Transports pour leur accueil, leur solidarité et pour les bons moments que nous avons partagé durant notre cursus

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Fonction Achat et approvisionnement	28
Figure 2 : Schéma de la chaîne logistique, ou supply Chain	34
Figure 3 : modélisation des étapes d'approvisionnement	43
Figure 4 : Modélisation de la méthode juste-à-temps	46
Figure 5 : Modélisation simple du réapprovisionnement fixe périodique	48
Figure 6 : Modélisation détaillée du réapprovisionnement fixe périodique	48
Figure 7: Modélisation de la méthode de rechargement	49
Figure 8 : Modélisation de la méthode du point de commande	50
Figure 9 : Modélisation de la méthode à révision périodique	51

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse des hypothèses de recherche	22
Tableau 2 : Analyse par contenu des données qualitatives	70
Tableau 3 : Récapitulatif de vérification des hypothèses	81

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Organigramme de Nestlé Sénégal.....	97
Annexe 2: Guide d’entretien	98

LISTE DES ABREVIATIONS

- **CODIPRAL** : Compagnie de Distribution de Produits Alimentaires
- **CSL** : Customer Service Level
- **DPA** : Demand Plan Accuracy
- **DPA**: demand plan accuracy
- **DSP**: demand and supply planning
- **ERP** : Enterprise Ressource Planning
- **FGI**: finished goods inventory
- **FIFO**: first in first out
- **JAT** : juste à temps
- **MFR**: Material Fore casting Requirement
- **MRP** : Management des Ressources de Production
- **OHADA** : l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
- **OPDSR**: Operational Demand and Supply Review
- **PGI** : Progiciels de Gestion Intégrés
- **PIB** : Prix Intérieur Brut
- **PIC** : Plan Industriel et Commercial
- **PSE** : Plan Sénégal Émergent
- **RACO** : Région Afrique Centrale et de l'Ouest
- **SAP** : System Application and Product
- **SNTT** : Société Nouvelle pour le Transport et le Transit

RESUME

Nestlé Sénégal est une filiale de la multinationale NESTLE, implanté au Sénégal depuis 1961 sous le nom de CODIPRAL. Elle est spécialisée dans la transformation des matières premières en produits finis liés à la consommation, mais aussi à la vente des produits qu'elle importe d'autre filiale du groupe. Pour une entreprise d'une telle envergure, la tenue d'une bonne gestion d'approvisionnement, de stock est primordiale.

La satisfaction d'une bonne gestion de stock se réalise en passant par une bonne gestion d'approvisionnement, celle-là même qui consiste à mettre à la disposition de l'entreprise en temps et moment voulu, les produits ou matières nécessaires pour son fonctionnement.

La fonction d'approvisionnement est un élément clé de la compétitivité d'une entreprise par les incidences qu'elle peut avoir sur ses coûts de production.

En effet, elle représente en moyenne la moitié du cout de revient de la marchandise mise en vente. Elle a pour rôle d'organiser, planifier et contrôler l'ensemble des stocks appartenant à l'entreprise, avec pour objectifs principale l'établissement d'un équilibre entre la qualité de service et les couts de possession de stock.

Pour y parvenir, nous avons utilisé les outils tels que les recherches documentaires et le guide d'entretien afin de tenter d'apporter des recommandations suites aux dysfonctionnements relatives à cette gestion.

Mots clé : gestion des approvisionnements, fonction achat et approvisionnement, stock.

ABSTRACT

Nestlé Senegal is a subsidiary of the multinational NESTLE, established in Senegal since 1961 under the name CODIPRAL. It specializes in the transformation of raw materials into finished products related to consumption, but also in the sale of products that it imports from another subsidiary of the group. For a company of this size, maintaining good supply and inventory management is essential.

The satisfaction of good stock management is achieved through good supply management, the very one which consists in making available to the company at the right time and at the right time, the products or materials necessary for its operation.

The supply function is a key element of a company's competitiveness through the impact it can have on its production costs.

Indeed, it represents on average half of the cost price of the merchandise offered for sale. Its role is to organize, plan and control all stocks belonging to the company, with the main objectives of establishing a balance between the quality of service and the costs of stock ownership

To achieve this, we used tools such as documentary research and the interview guide to try to make recommendations following the malfunctions relating to this management.

Keywords: Management Procurement, purchasing and procurement function, stock.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	5
LISTE DES FIGURES	1
LISTE DES TABLEAUX.....	1
LISTE DES ABREVIATIONS.....	2
RESUME	4
ABSTRACT.....	5
SOMMAIRE	6
INTRODUCTION	6
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL	9
CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE	10
Section 1 : Problématique	10
Section 2 : Objectifs de recherche.....	11
Section 3 : Revue critique de la littérature et Hypothèse de recherche.....	12
CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL	23
Section 1 : Présentation du concept de la logistique	23
Section 2 : Présentation de la chaîne logistique	32
Section 3 : Gestion des approvisionnements dans la chaîne logistique	34
DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE	51
CHAPITRE 1 : CADRE ORGANISATIONNEL	52
Section 1 : Historique et activité de Nestlé Sénégal	52
Section 2 : Missions, Objectifs et Structure Organisationnelle.....	53
Section 3 : Environnement macroéconomique et microéconomique.....	60
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE, PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATION.....	68
Section 1 : Outils de collecte de données et technique d'analyse	68
Section 2 : Présentation des résultats et vérification des hypothèses.....	70

ANALYSE DE LA GESTION DES APPROVISIONEMENTS ET STOCKS DES PRODUITS LAITIERS : CAS DE NESTLE SENAGAL

Section 3 : Recommandations et difficultés rencontrées	84
CONCLUSION.....	86
BIBLIOGRAPHIE	87
TABLE DES MATIÈRES	90
GLOSSAIRE.....	94
INDEX	96
ANNEXE 1 : Organigramme de Nestlé Sénégal	97
ANNEXE 2 : Guide d’entretien.....	98

INTRODUCTION

À l'heure de la mondialisation de l'économie où l'environnement fortement concurrentiel des entreprises n'autorise aucune erreur de gestion, la plupart des entreprises des pays en voie de développement tant du secteur public que privé font malheureusement face à des difficultés énormes de gestion.

De plus, l'internationalisation des échanges a poussé les entreprises à adapter leur système de gestion, à chercher à réduire leurs coûts de production tout en gardant une bonne qualité de produits finis afin de continuer de satisfaire le client qui devient de plus en plus exigeant et aussi pour rester compétitive. La réduction des coûts de production passe par la maîtrise des approvisionnements. L'approvisionnement se situe en amont de la production et constitue le premier maillon de la chaîne logistique ainsi, elle est une fonction capitale car, les entreprises sont constamment à la recherche des solutions liées à la disponibilité, au délai, à la fiabilité, à la qualité et à la rentabilité.

En effet, l'approvisionnement fait partie intégrante de la vie de l'entreprise, selon qu'elle soit industrielle ou commerciale l'entreprise doit impérativement s'approvisionner pour maintenir le cycle d'exploitation. Toutefois, s'approvisionner engendre à l'entreprise des coûts : de possession de stock lorsque les approvisionnements sont trop importants constituant alors des immobilisations ce qui déséquilibre la trésorerie et soulève un problème dans la gestion des espaces dans les entrepôts. Aussi, lorsque les approvisionnements sont moins importants, l'entreprise se retrouve en situation de rupture de stocks ce qui désorganise le cycle de production entraînant ainsi des coûts supplémentaires et surtout entachant l'image de marque de l'entreprise. En effet, les stocks constituent des valeurs d'exploitation à gérer. Toutefois, leurs existences engendrent des coûts. Lorsque des stocks sont moins importants, l'entreprise est menacée de rupture de stock qui désorganise le processus de fabrication. Cette rupture crée des coûts supplémentaires et surtout entache l'image de marque de l'entreprise. A contrario, lorsque les stocks sont trop importants, ils constituent des immobilisations qui gonflent le prix de revient et perturbent l'équilibre de la trésorerie.

Ainsi, toute entreprise doit absolument instituer une gestion saine des approvisionnements de laquelle découle une bonne politique. En effet une fonction qui gère 50 % voire 80% du chiffre d'affaire de l'entreprise et qui a un impact important sur la qualité des produits et de l'image

de l'entreprise n'est pas une fonction à laisser en rade. Sa contribution au succès de la politique générale de l'entreprise est essentielle.

Dans le monde industriel actuel, la gestion des approvisionnements est devenue un facteur clé de la compétitivité des entreprises. Autrefois celles-ci se contentaient de fabriquer les produits et de les vendre mais aujourd'hui elles sont totalement axées sur la satisfaction des clients en mettant à leur disposition des produits qui répondent favorablement à leurs attentes. Aussi sont-elles astreintes à l'élaboration des stratégies leur permettant d'atteindre leurs objectifs. Pour rester compétitives, elles doivent pouvoir aligner leurs stratégies sur les besoins des clients et, pour cela, elles doivent piloter leurs performances de bout en bout de la chaîne logistique.

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.

Cependant, la vie d'une entreprise dépend de la bonne gestion des approvisionnements, elle constitue un facteur déterminant pour son succès mais surtout s'il s'agit d'une entreprise agroalimentaire.

Ainsi, le choix du sujet découle d'abord d'une volonté personnelle de compréhension qui nécessite une recherche minutieuse et poussée. Il nous permettra d'approfondir nos connaissances acquises tout au long de notre formation académique, nous estimons que les recherches contribueront à améliorer notre expérience dans le monde professionnel. De plus, Les résultats découlés de cette étude pourront être bénéfiques pour Nestlé Sénégal et permettront

de rationaliser les activités logistiques en assurant la flexibilité vis-vis de la demande sur le plan pratique.

Sur le plan théorique, cette étude vient en complément aux travaux de recherche abordant la thématique de la gestion des approvisionnements et pourra à travers nos investigations être un point de départ pour d'autres recherches.

Nestlé Sénégal est l'une des entreprises faisant partie des premiers sur le marché des produits laitiers.

Dans le cadre de notre étude : « **Analyse de la gestion des approvisionnements et stocks des produits laitiers : Cas de Nestlé Sénégal** », nous allons essayer de comprendre comment se déroule la gestion des approvisionnements des produits laitiers par une filiale d'une multinationale comme Nestlé Sénégal.

Afin de mener à bien notre étude nous repartirons notre travail en deux parties essentielles.

Dans la première partie nous exposerons le cadre théorique et conceptuel dans laquelle nous déterminerons la problématique, l'objectif de recherche, la revue de la littérature, les hypothèses de recherche, la clarification des concepts.

La seconde partie aura pour objet de présenter le cadre analytique de l'entreprise Nestlé Sénégal sur qui nous avons porté le choix de notre étude. En présentant son historique, ses principales activités, mais aussi ses principaux départements, enfin son environnement macro et micro économique ensuite nous ferons des recommandations dans le but d'apporter une amélioration sur ce système.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

Dans ce chapitre, nous verrons tour à tour les différentes composantes du cadre théorique particulièrement la problématique, les objectifs de la recherche, la revue critique de la littérature et les hypothèses de recherche.

Section 1 : Problématique

L'essor du marché des produits laitiers est lié à la forte urbanisation, au pouvoir d'achat de la population et à la modification des modèles de consommation. Au Sénégal, et précisément dans la ville de Dakar, la concurrence est très rude au niveau des entreprises qui commercialisent les produits laitiers. Cette concurrence se reflète au niveau du prix, de l'emballage et à l'accessibilité des produits.

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

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

Malgré cela, elle a été pendant plusieurs années considérées comme une fonction de second plan au sein de l'entreprise. Ainsi, l'approvisionnement de matières est réduit à l'organisation et au rangement des produits dans les magasins puis à leur consommation au sein de l'entreprise. C'est à croire que gérer l'approvisionnement, c'est assurer le minimum pour une entreprise.

Cependant, l'importance de l'approvisionnement dans la gestion d'une entreprise commence par être perçue par les décideurs d'entreprise, dans la mesure où il ressort que ce poste de charge représente le plus important dans la détermination de la marge bénéficiaire. Et il n'est pas rare de constater que le montant annuel des achats dans les entreprises peut atteindre voire dépasser 50% des charges de l'entreprise.

De plus, les problèmes de commande, de stockage de matières premières, de matières consommables, de produits finis et autres, constituent une composante importante dans la gestion d'une entreprise à tel enseigne qu'une mauvaise gestion des approvisionnements peut conduire à des ruptures ou à des gonflements excessifs, par conséquent à des goulots d'étranglements au niveau de la production et des autres fonctions de l'entreprise.

Malgré la complexité des problèmes que soulève une gestion saine et rigoureuse de l'approvisionnement, elle joue inévitablement un rôle positif de régularisation dans le processus de production. Ce qui nous amène à se demander si au niveau de Nestlé Sénégal, l'approvisionnement des produits alimentaires, en particulier le lait se fait de façon optimale.

En effet, Nestlé Sénégal pour répondre à toutes les exigences et satisfaire sa clientèle importe tous les produits laitiers commercialisés par son usine de Dakar de ces filiales de la Côte d'Ivoire et du Ghana.

Ainsi, c'est dans cette optique nous avons jugé nécessaire de poser la problématique suivante : **Dans quelle mesure la mise en place d'une bonne gestion des approvisionnements et stocks permettrait à Nestlé Sénégal d'accroître la performance de ses activités logistiques ?**

Pour appréhender la question de départ, nous l'avons explicité par les questions spécifiques ci-après :

- Quelles sont les conditions qui déclenchent l'opération d'approvisionnement ?
- La stratégie de gestion des approvisionnements mise en place par Nestlé Sénégal satisfait-elle les besoins de ses clients ?
- Quelle est la politique d'approvisionnement Nestlé Sénégal utilise –t-elle pour éviter une rupture de stock ?

Section 2 : Objectifs de recherche

Pour la réalisation harmonieuse de notre travail, nous l'avons subdivisé en deux parties essentielles : Objectifs général et Objectifs spécifiques.

2.1. Objectif Général

L'objectif de l'étude est de diagnostiquer la gestion des approvisionnements et des stocks au sein de Nestlé Sénégal.

2.2 Objectif spécifique

De façon spécifique nous pouvons énoncer les objectifs ci-dessous :

- Décrire les étapes d'approvisionnement au sein de Nestlé Sénégal ;
- Analyser les méthodes de réapprovisionnement utilisées par Nestlé Sénégal pour l'optimisation des stocks ;
- Proposer des approches de solutions à ces problèmes.

Pour mieux appréhender notre problématique et apporter des réponses à nos objectifs, nous allons étudier des ouvrages, des thèses et des articles afin de formuler des hypothèses de recherche dans la section 3.

Section 3 : Revue critique de la littérature et Hypothèse de recherche

Dans cette section nous allons énumérer les ouvrages dans la revue critique de la littérature puis présenter les hypothèses.

3.1. Revue critique de la littérature

Dans la perspective de mener à bien notre travail, nous avons eu recours à quelques livres ayant un rapport plus ou moins direct avec notre thème. Grace à ces documents nous avons eu une vue étendue de la gestion des approvisionnements et des stocks et de disposer aussi d'éléments d'appréciation pour contribuer à rendre plus pertinente le travail.

La politique d'approvisionnement est un ensemble d'actions prises par l'entreprise en vue de se doter de biens ou de services. Cette politique est conditionnée par un certain nombre de données ou de choix qui représente pour le gestionnaire des contraintes à gérer : Que faut-il commander ? A qui faut-il commander ? Comment faut-il commander ? Comment stocker les biens commandés ? La fonction approvisionnement assure la gestion des flux de biens et de services qui entrent dans l'entreprise. Le service achat de l'entreprise est chargé de l'approvisionnement en matières et en composantes. Il peut comporter plusieurs sections : recherche de fournisseurs, commandes, livraison avec le magasin. Le travail est effectué par des acheteurs et du personnel administratif. La mission de la fonction « Approvisionnement » est de procurer à l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et

de sécurité, les matières premières, les composantes, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont l'entreprise a besoin pour ses activités¹.

Notre travail sur la gestion des approvisionnements et stocks a été rendu possible par l'exploration des différentes théories avancées par certains auteurs :

D'où la nécessité de souligner la différence entre Achat et Approvisionnement, **Roger PERROTIN et François SOULET (2007) de BRUGIERE** dans « **le manuel des achats** » **Paris Eyrolles**,² : bien que traitant essentiellement de la fonction achats, l'auteur ressent l'utilité de dédier une partie à la fonction approvisionnement. Pour l'auteur, la fonction approvisionnement ne fait pas partie de la fonction achat. Il dissocie les deux fonctions et voit l'approvisionnement comme celui qui fait vivre le contrat d'achat.

De ce fait il énonce « L'acheteur a écrit ou reçu un cahier des charges de la part de celui qui souhaite consommer un bien. Il a fait le sourcing, a sélectionné un fournisseur et a signé avec lui un contrat. Ce contrat décrit le produit acheté, la quantité prévue sur la période du contrat, les conditions de livraison, le cadencement : c'est-à-dire le délai entre deux commandes et les quantités minimum et maximum qui peuvent être livrées à chaque commande partielle, les conditions de paiement et comme résultante de tous ces éléments le prix d'achat. Si la commande porte sur un produit nouveau, c'est l'acheteur qui a la responsabilité de passer la première commande et de donner la tendance de consommation. Si le contrat porte sur un renouvellement de produit ou sur la substitution d'un produit par un autre de même caractéristique, cette étape peut être déjà sous la responsabilité de l'approvisionneur.

L'approvisionneur prend, si l'on peut dire, le train en marche et c'est là une des difficultés de son métier. Il prend la main sur le contrat quand le flux généré par celui-ci a été initié par l'acheteur. Il constate les quantités consommées et en déduit les quantités à commander pour éviter la rupture tout en ne se laissant pas déborder par les stocks au-delà des ratios admis par la direction de l'entreprise ».

¹ Gestion-Des-Approvisionnements, le 17/12/2020, 01h55

² Roger PERROTIN et François SOULET de BRUGIERE dans « le manuel des achats » Paris Eyrolles, 2007 le 14/12/2020 à 21 :10

Dans la même ordre d'idée **Hélène Person (2005)** dans son ouvrage intitulé « **fonction achats et approvisionnements en PME**³ » nous définit la fonction achat et approvisionnement. En ce qui est de la fonction achat, elle nous apprend que : « la fonction achat consiste à prospecter les marchés, négocier et sélectionner les produits ou services répondant aux besoins internes ou externes de l'entreprise ».

Par la suite, elle explique que « l'achat ne désigne pas uniquement les achats destinés à la production mais recouvre également tous les autres achats de l'entreprise. La fonction achats joue un rôle d'interface dans l'entreprise. Elle est le fournisseur attitré de l'entreprise. C'est à-dire qu'elle doit répondre au mieux et au plus vite aux besoins de ses clients internes (les autres services de l'entreprise). Elle a un devoir de conseil et d'assistance. Mais elle est également le client de ses nombreux fournisseurs extrêmes, elle a pour mission d'acquérir les biens et services dont ses clients ont besoins, dans les meilleures conditions commerciales ».

Quant à la fonction d'approvisionnement, elle affirme l'hypothèse selon laquelle : « l'approvisionnement désigne la fonction qui consiste à alimenter les sites de production industriels. La fonction approvisionnement recouvre donc les opérations suivantes : « le calcul de la quantité à commander et de la date à laquelle cette quantité doit être livrée, le passage des commandes, le suivi des livraisons, la gestion des stocks ». Au regard de ce qui vient d'être évoqué, l'auteur met en exergue la distinction de la fonction achat de la fonction approvisionnement. Elle montre que « le travail de la fonction achats s'arrête lorsque le fournisseur et la matière ont été sélectionnés, lorsque les conditions d'achats ont été négociées et formalisées. La fonction approvisionnement entre alors en jeu pour la gestion quotidienne des flux de matières entrant dans l'entreprise »

Gilles Lasnier, (2017) décrit les règles qu'il faut appliquer pour bien gérer le processus d'approvisionnement et la gestion des stocks dans un contexte de zéro rupture dans son ouvrage intitulé « **Gestion des Approvisionnements et des Stocks dans la Chaîne Logistique** », 2^{ème} édition. En effet, il relève que « la logistique concerne le commerce B-to-C, que l'on traduit par business to consumer et qui désigne les opérations d'entrepôts, de préparation de commande, de livraison des sites marchands à destination du grand public. Par contre, la Supply Chain est un concept développé dans le cadre du commerce B-to-B, que l'on traduit

³Helene Person « fonction achats et approvisionnements en PME », 3^{ème} édition maxima (2005) P.12-16, le 23/12/2020 à 17 :05

par business to business ou échanges interentreprises sur le net. La chaîne logistique globale ou la Supply Chain désigne l'ensemble des outils et des actions mis en œuvre supportés par la technologie internet pour produire une marchandise dans les meilleurs délais et au meilleur coût. Le but de la Supply Chain est de réduire les stocks, de mutualiser le transport, d'améliorer le service client à partir du réseau internet. La chaîne logistique globale doit permettre de produire et délivrer la marchandise dans un souci de respect du délai, des coûts et de la qualité en reliant entre eux les différents maillons de la chaîne d'approvisionnement (ventes, production, entrepôt, transporteurs et distributeurs) »⁴.

Par la suite il met l'accent sur les méthodes d'approvisionnements et la gestion des stocks dans l'entreprise. L'auteur a également parlé de la chaîne logistique globale et des systèmes ERP (Enterprise Resource Planning), qui sont nécessaires à l'optimisation des niveaux de stocks et des en-cours sur l'ensemble des flux amont-aval, du fournisseur au client.

Quand à **Pascal MENAGE et Olivier BRUEL (2014)** dans leur ouvrage intitulé « **politique d'achat et gestion des approvisionnements** » **Enjeux, problématiques, organisations, changement,** » édition Dunod,⁵ énoncent que « la fonction Approvisionnement est aperçue comme une stratégie de liaison entre les différents acteurs de la chaîne logistique car, c'est une fonction de gestion soucieuse d'efficacité (risque de sur-stockage ou de rupture de stock élevés) et de productivité. Ainsi, pour minimiser les risques de sur-stockage, il faut optimiser la gestion des approvisionnements. En effet, ceux-ci représentent en moyenne la moitié du coût de revient de la marchandise mise en vente. Par ailleurs, ces deux auteurs, nous précisent que pour optimiser la gestion des approvisionnements, il faut prévoir. À cet effet, les prévisions sont calculées selon deux méthodes : la méthode empirique et la méthode prévisionnelle. La méthode dite empirique de gestion des approvisionnements se base sur l'historique des ventes dans le but d'établir la moyenne des ventes et d'analyser les chiffres de l'année précédente afin de satisfaire la demande prévisionnelle des consommateurs et du marché ; par contre, la méthode dite prévisionnelle de gestion des approvisionnements tient également compte des

⁴ Giles Lasnier « **Gestion des approvisionnements et des stocks dans la chaîne logistique** » 2^{ème} édition, Lavoisier Hermes le 12/12/2020 à 12 :15

⁵Pascal MENAGE et Olivier BRUEL « **politique d'achat et gestion des approvisionnements** » Enjeux, problématiques, organisations, changement, » édition Dunod Le 16/12/2020 à 22 :09

ventes réalisées, mais elle analyse en plus le contexte économique et l'évolution de la demande prévisionnelle dans le but de minimiser les risques de sur-stockage ou de rupture de stock.

Enfin, par rapport à ces affirmations, nous pouvons dire pour une bonne gestion des approvisionnements dans une entreprise, il faut impérativement avoir la maîtrise des flux physiques et informationnels dans leur totalité, qui permettront d'établir les prévisions afin d'optimiser le coût d'approvisionnement et de réduire les risques de rupture de stock. Cette maîtrise de ces derniers doit passer par une coordination renforcée de toutes fonctions qui composent la chaîne logistique mais aussi par la nécessité de sortir le processus logistique hors des frontières de l'organisation, via notamment une collaboration maximale avec les différents acteurs de la chaîne logistique (du fournisseur au client) dans le souci commun d'obtenir un approvisionnement responsable afin de créer de la valeur pour le consommateur.

Selon **Paul Fournier et Jean Pierre Ménard (2004)** dans le livre « **Gestion de l'approvisionnement des stocks** » 2ème édition Mori⁶ pages 5, expliquent de façon claire et concise les principes fondamentaux de la gestion de l'approvisionnement, qui sont :

La quantité ;

La qualité ;

Le délai ;

Le lieu ;

Les sources ;

Le coût.

Ainsi l'objectif de la politique d'approvisionnement est de mettre à la disposition de l'entreprise, en quantité et au moment voulu, les biens et services nécessaires pour satisfaire ses clients et assurer son fonctionnement. Il se décompose en trois sous objectifs qui sont souvent en conflit : Objectif de coût, Objectif de la qualité et Objectif de sécurité.

Il est nécessaire d'approvisionner l'entreprise en quantité suffisante pour éviter les ruptures de stock et il faut aussi choisir les fournisseurs en considérant la régularité de leur livraison.

⁶Paul Fournier et Jean Pierre Ménard dans le livre « Gestion de l'approvisionnement des stocks » 2ème édition Mori/2004 Le 15/12/2020 à 13 :15

Le délai le plus court n'est pas obligatoire, ce qui est important, c'est le respect des délais prévus et la fiabilité de ces derniers, ce qui pose un véritable problème pour les gestionnaires de stock dans les entreprises.

Quand à **Thierry ROQUE (2015)** dans son ouvrage intitulé « **Optimisez votre chaîne logistique : Prévoir la demande Gérer les approvisionnements et les stocks**», Edition AFNOR et livre à vivre ⁷

La principale mission de la logistique est de remettre à son client le bon produit, dans la bonne quantité au bon moment et au bon endroit. La démarche logistique représente un enjeu essentiel pour la compétitivité de l'entreprise et concerne aussi bien les opérations réalisées au jour le jour que les décisions qui engagent l'entreprise sur le long terme.

Roques (2015) dans ouvrage intitulé : Optimisez votre chaîne logistique : Prévoir la demande Gérer les approvisionnements et les stocks, affirme à la page 53 que - Les nouvelles technologies de l'information sont à la base de la performance logistique. La mise en place d'un ERP suppose, en général, une révision de l'organisation

- Les systèmes d'information sont indissociables aujourd'hui de la gestion des processus logistique sur la chaîne et ils représentent une aide essentielle à la prise de décision.
- Cette coordination peut être réalisée par l'intermédiaire d'un ERP (Entreprise Resource Planning).

Il s'agit d'un progiciel permettant de gérer les processus au sein de l'entreprise. Sur la base d'un ensemble unique de données de références, un ERP permet la gestion efficace de l'ensemble des domaines de la firme au travers de modules indépendants (Business Objects).

Anne Grata cap et Pierre Medan affirment dans leur ouvrage intitulé « **Management de la production : concepts, Méthodes et cas⁸** » énoncent que « l'une des préoccupations majeures de la gestion des approvisionnements consiste à s'intéresser aux modes de gestion des flux dans l'entreprise, ainsi qu'aux techniques opérationnelles qui leur sont associées et qui

⁷ Thierry Roque « optimiser votre chaîne logistique » Prévoir la demande Gérer les approvisionnements et les stocks, Edition AFNOR, Édition livres à vivre 2015, le 22/12/2020 à 19 :10

⁸ Anne Grata cap et Pierre Medan, « Management de la production : concepts, Méthodes et cas » ; 3eme édition dunod le 19/12/2020 à 16 :40

permettent à l'entreprise de fournir aux clients le produit demandé dans les délais prévus. En effet, les entreprises ne sont pas totalement libres de retenir la méthode de gestion de flux de leur choix car de nombreuses contraintes s'imposent à elles : la nature du produit, les exigences des consommateurs, les performances des équipements, les méthodes d'approvisionnement, les modes de distribution, la vigueur de la concurrence nationale et internationale, etc. De plus, ils soulignent qu'une étude attentive montre que la recherche de l'efficacité pousse généralement les entreprises à associer plusieurs modalités, ce qui complique l'analyse et rend souvent stériles les présentations où seules les modalités extrêmes sont évoquées et mises en opposition.

Dans ledit ouvrage, ils présentent les leviers sur lesquels le gestionnaire des approvisionnements doit agir pour atteindre ses objectifs : planification du processus d'approvisionnement, gestion des stocks, organisation en juste-à-temps, stratégies logistiques et politique de la qualité ».

Anne GRATACAP et Pierre MEDAN font également une analogie très pertinente entre le stock et le réservoir. Je cite : « à l'image d'un réservoir, le stock provient, de la différence de débit entre le flux entrant et le flux sortant, c'est pourquoi le niveau de stock, peut être évalué par une durée d'écoulement. Ainsi, du fait même de la définition du stock, la gestion des stocks est indissociable de la gestion des flux, et toutes les deux dépendent de l'organisation physique de l'approvisionnement, de la production, de la logistique et de la commercialisation ».

C'est pour signifier que la gestion des stocks dépend étroitement de la politique d'approvisionnement en amont, de la production et la logistique en aval. Une politique de gestion de stock, ne peut être efficace, que si l'approvisionnement, la production et la logistique en aval, le sont également. Cependant nous devons rappeler que cette pensée si pertinente s'applique plus aux entreprises industrielles et commerciales.⁴

Au même titre que la planification et le contrôle de la production, la gestion des approvisionnements, la gestion de la qualité ou encore la gestion des équipements ; on considère que la gestion des stocks fait partie du système de pilotage de l'entreprise (Nollet et al. ,1994).

Fabrice Mocellin (2019) nous définit dans son ouvrage intitulé « **gestion des stocks et des magasins** » pour ce qui est de la gestion stock. Une saine gestion stock doit être profitable à

l'entreprise, tout en permettant la satisfaction maximale de ses clients et de ses fournisseurs. Cette gestion efficace des stocks est facilitée par une bonne organisation des entrepôts et des plateformes. Objectif est d'assurer la performance de supply Chain par la maîtrise des zones de stockage⁹.

Il va plus loin en donnant la définition de la gestion des stocks en disant que : « Gérer un stock, c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des clients, des utilisateurs, des articles stockés. Bien géré, un stock doit satisfaire, dans des conditions économiques, à cette exigence »

Quant à **Vincent GUIARD (2003)**, il pense que : « L'objectif de la gestion des stocks est de réduire les coûts de possession (stockage, gardiennage, ...) et de passation des commandes, tout en conservant, le niveau de stock nécessaire, pour éviter toute rupture de stock, pouvant entraîner une perte d'exploitation préjudiciable. Pour cela l'entreprise doit définir des indicateurs précis, et contrôler le mieux possible les mouvements de stocks et leur état réel¹⁰ ».

Selon cet auteur, la gestion des stocks à deux but principaux : la réduction des coûts logistiques et éviter les ruptures de stocks.

Pierre Zermati nous définit dans son ouvrage intitulé « **Pratique De La Gestion Des Stocks**¹¹ », Une saine gestion stock doit être profitable à l'entreprise, tout en permettant la satisfaction maximale de ses clients et de ses fournisseurs. Mais cela ne s'improvise pas : les contraintes sont nombreuses, les demandes futurs mal connus, les valeurs des paramètres difficile à déterminer et l'estimation des couts est sujette à l'erreur. Cet ouvrage montre, en terme simple, sans développement mathématiques complexes, comment arriver à bien gérer ses stocks en concertation avec toutes les fonctions de l'entreprise :achat, production, maintenance, logistique, qualité vente et service après-vente, comptabilité, finance, ressources humaines ... Cette nouvelle édition, entièrement mis à jour, contient trois nouveaux développements: Une méthode d'analyse des stock, des conseils pour l'optimisation des magasins et des nouvelles techniques de paramétrage .

⁹ Fabrice Mocellin « gestion des stocks et des magasins », le 04/ 01/ 2021 à 9h49

¹⁰ Vincent GUIARD, (2003), Gestion de la production et des flux ,3e édition Dunod. le 07/01/2021 à 17h 12

¹¹ Pierre ZERMATI, « La pratique de la gestion des stocks »,4e édition Dunod, 1993, p.8-13 Le 04/01/2021 à 11h29

Par la suite, il explique que « Gérer un stock, c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des clients, des utilisateurs, des articles stockés. Bien géré, un stock doit satisfaire, dans des conditions économiques, à cette exigence ». L'auteur nous fait part de l'utilité qu'il donne à un stock. Selon lui, il sert à parer à la pénurie, faire des provisions à l'approche d'une crise et peuvent être constitués dans un but spéculatif, c'est-à-dire acheter à bas prix et revendre à la hausse. Cet ouvrage montre comment arrivé à bien gérer ses stocks en concertation avec toutes les fonctions de l'entreprises : achats, production, maintenance, logistique, qualité, vente et service, comptabilité, finance, ressources humaines etc...

Riche des avis des auteurs dans les ouvrages que nous avons lu, nous allons le plus nous baser tout au long de notre travail et ce en particulier au niveau de nos hypothèses sur celui de l'ouvrage de **Roque (2015)** pour la première hypothèse , **Nakhla, Michel (2006)** pour la deuxième et **Driss Bouami (2019)**

Cependant, Dans les ouvrages que nous avons lus, nous allons nous baser tout au long de notre travail nous apprécierons cela en adéquation avec nos hypothèses pour rendre notre travail plus enrichissante possible et donner une valeur ajoutée à l'entreprise.

3.2. Présentation des hypothèses de recherche

Selon Madeleine GRAWITZ : « l'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs même plus ou moins précis, elle aide à sélectionner les faits observés. Ceux-ci rassemblés, elle permet de les interpréter, de leur donner une signification qui, vérifiée, constituera un élément passible de début de théorie »

La problématique développée ci haut, nous conduit à formuler notre hypothèse qui de par sa définition est une supposition ou mieux une affirmation qui reste à vérifier ou à confirmer :

Abdallah Yusuf (2009)¹² dans son étude portant sur le thème de « **Gestion automatisé des approvisionnements des produits non viviers** » ressort que : Grace à un logiciel de suivi, les entreprises peuvent utiliser l'automatisation pour améliorer le contrôle des entrepôts et des stocks. Les solutions d'inventaire alertent les utilisateurs de faibles niveaux de stock, de points de réorganisation, de mesures en temps réel et de nouvelles demandes de commande. Cette

¹² Abdallah Yusuf, Gestion automatisé des approvisionnements des produits non viviers (2009), le 13/02/2021 à 15h46

fonctionnalité permet aux entreprises d'éviter les ruptures de stock, les commandes en souffrance et les expéditions en retard en raison d'un mauvais suivi. Disposer du bon logiciel permet d'optimiser les coûts et le temps, cela donne aux employés la possibilité d'entreprendre plus d'actions.

Roque (2015)¹³ dans son ouvrage explique que : La mise en place d'un ERP suppose, en général, une révision de l'organisation. Les systèmes d'information sont indissociables aujourd'hui de la gestion des processus logistique. Cette coordination peut être réalisée par l'intermédiaire d'un ERP (Entreprise Resource Planning). Il s'agit d'un progiciel permettant de gérer les processus au sein de l'entreprise. Sur la base d'un ensemble unique de données de références, un ERP permet la gestion efficace de l'ensemble des domaines de la firme au travers de modules indépendants sur la chaîne et ils représentent une aide essentielle à la prise de décision.

D'où nous avons l'hypothèse 1

Hypothèse 1 : L'automatisation des approvisionnements précises les informations sur la quantité des produits stockés ;

Nakhla, Michel (2006)¹⁴ explique dans son ouvrage que : Il ne faut pas attendre de ne plus avoir d'articles en stock pour déclencher l'ordre de réapprovisionnement. En effet, dans ce cas, le temps nécessaire pour passer la commande et se faire livrer constituera une période de rupture dommageable au fonctionnement des chaînes de fabrication et à la livraison des clients. Il faut donc prévoir un stock minimum qui permet d'éviter la rupture pendant la période de réapprovisionnement. Pour le gestionnaire du stock, le flux de sortie est la résultante de différentes demandes qui sont supposées indépendantes des choix d'approvisionnement. Il s'agit de répondre à deux questions de base pour l'approvisionnement d'un produit donné : Quand faut-il déclencher les réapprovisionnements ? Quelle quantité faut-il réapprovisionner ? D'où nous émettons l'hypothèse 2

¹³ Roque, Thierry optimisez votre Chain logistique : prévoir la demande –gérer les approvisionnements et les stocks le 15/06/2021 à 11h09

¹⁴ Nakhla, Michel : Industrielle : maitriser les systèmes-production (2006), édition 2 le 17/06/2021 à 15h12

Hypothèse 2 : L'application des méthodes d'approvisionnement optimise la gestion stock

Driss Bouami (2019)¹⁵, explique que : les stocks figurent à l'actif du bilan de l'entreprise. Par opposition avec les immobilisations, on les place dans les actifs circulants. Les stocks figurent aussi au compte de résultat :

- dans la rubrique « Produits d'exploitation » en production stockée (produits finis et en-cours) par l'expression de la variation des stocks entre deux inventaires de fin d'année (stock final – stock initial) ;

- dans la rubrique « Charges d'exploitation » en variation des stocks de marchandises, matières premières ou autres approvisionnements par l'expression de la variation des stocks entre deux inventaires de fin d'année (stock initial – stock final). Les buts de l'inventaire sont la régularisation totale des stocks, inventaire partiel pour optimisation des coûts, contrôle de routine. C'est ainsi nous émettons l'hypothèse 3

Hypothèse 3 : la mise en place d'un système d'inventaire minimise les risques à Nestlé Sénégal.

Tableau 1 : Synthèse des hypothèses de recherche

N°	Hypothèses
1	L'automatisation des approvisionnements précises les informations sur la quantité des produits stockés ;
2	L'application des méthodes d'approvisionnement optimise la gestion stock;
3	la mise en place d'un système d'inventaire minimise les risques à Nestlé Sénégal.

¹⁵ Driss Bouami (2009) le grand livre de la gestion des stocks et approvisionnement, édition Afnor le 17/06/2021 à 18h22

CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL

Il s'agira dans cette partie d'apporter une explication des mots clés dont la compréhension est une condition nécessaire pour aborder le sujet et le faire comprendre aux lecteurs. Ainsi nous allons parler d'abord de l'historique de la logistique d'où la notion approvisionnement fait partie de l'amont de cette chaîne.

Section 1 : Présentation du concept de la logistique

Dans cette section nous Présentons le concept de la logistique, son historique ainsi que les modèles et les outils

1.1. Historique de la notion de « logistique »

La logistique est issue du génie militaire, responsable de l'approvisionnement des troupes afin qu'elles conservent leurs capacités opérationnelles dans la durée. Les deux métiers de base de la logistique sont donc la gestion des stocks de marchandises et d'armes puis leur transport. Ceci explique que la logistique moderne soit née chez les transporteurs et chez les grossistes.

Pour certains, le terme « Logistique » provient du qualificatif Grec « Logistikos » qui signifie : relatif au raisonnement. Pour d'autres il proviendrait toujours d'un qualificatif Grec « Logisteuo » qui se rapporte aux tâches administratives. Cette activité existait depuis l'antiquité pour assurer l'approvisionnement et faciliter le commerce. Elle a été pérennisée par les Romains qui l'ont utilisé pour mieux maîtriser les flux de marchandises nécessaires au négoce. Jules César a créé la fonction « logista » dont le but était d'organiser les campements et les dépôts d'approvisionnement lors des déplacements des troupes romaines.

L'origine militaire de la logistique est incontestable. Durant des milliers d'années, alors que l'organisation économique était fondée sur un artisanat éclaté, les seules grandes organisations étaient les armées. Or l'efficacité d'une armée dépend de sa mobilité et de la force de ses soldats. Au IV^e siècle avant JC., Alexandre Le Grand (356 - 323) fut certainement le premier chef de guerre à fournir une réponse novatrice à l'arbitrage mobilité approvisionnements en vivre. Plutarque ' raconte que c'est Alexandre lui-même qui a donné l'ordre de brûler les chariots de

son armée, afin de la rendre plus mobile. Le parallèle avec l'entreprise « agile » est immédiat: du fait de niveaux de stocks très faibles, elle peut être réactive et proactive¹⁶.

Xavier Laly indique que « les nombreux ouvrages traitant d'Alexandre Le Grand montrent que celui-ci préparait très en avance ses conquêtes, en sécurisant autant que faire se peut le soutien en vivres, eau, fournitures le long des routes à emprunter. Il y avait une réelle planification des opérations, des points et dates de regroupement avec la flotte, la conception d'un réseau de magasins avancés, des durées de campement prévues sur les territoires selon les saisons, etc. ».

Alexandre Le Grand, comme Jules César puis Napoléon, ont organisé la logistique en lui donnant une certaine forme d'autonomie. Sous Alexandre, le général Parménion avait le commandement d'un corps logistique chargé des activités de soutien ; appartenant à l'état-major, il participait à l'élaboration des plans de bataille. Jules César est connu pour avoir créé la fonction logista, à la tête de laquelle un officier devait organiser les campements précédant les mouvements des légions, et prévoir les dépôts d'approvisionnement en territoire soumis.

1.2. Modèles de la logistique

Définir la logistique en tant que telle n'est pas une chose aisée car, les définitions de la logistique il y en a presque autant que les logisticiens auteurs et doctrinaires du domaine. Nous allons tenter d'approcher le concept via plusieurs définitions :

CHRISTOPHER Martin définit « la gestion logistique ou logistique comme étant le processus de planification, d'implication et du contrôle de l'efficacité et de l'efficience des flux des biens et services, de leur point de départ à leur point de consommation, pour la finalité de se conformer aux besoins et désirs du client¹⁷ ». La logistique existe pour satisfaire les besoins et désirs des clients, en facilitant les opérations de production et celles de Marketing de la firme.

La logistique concerne, en effet, l'achat, la gestion des stocks, la manutention, le stockage, le lancement, l'ordonnancement, les méthodes d'administration des ventes etc.

¹⁶ Pierre Medan Anne Gratocap, préfaces d'olivier Labasse David James « logistique et supply Chain management » Dunod, paris 2008 le 19/12/2020 à 10 :55

¹⁷ CHRISTOPHER M. : Logistics and supply Chain Management Financial Times Management London 2000 le 20/12/2020 à 11 :35

AFNOR (NF X 50-600) définit la logistique comme « la planification, l'exécution et la maîtrise des mouvements et des mises en places des personnes et des biens et des activités de soutien liées à ces mouvements et à ces mises en place, au sein même d'un système organisé pour atteindre des objectifs spécifiques ».

BOWERSOX et CLOSS¹⁸ montrent qu'aujourd'hui par le concept de la logistique on entend le processus de planification d'implantation et du contrôle de l'efficacité et de l'efficience des flux ainsi que de l'emmagasiner des biens, de leur point de départ à leur point de consommation, pour la finalité de se conformer aux besoins et désirs du client.

Comme l'a déclaré **Jean-René EDIGHOFFER**, « La logistique regroupe l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité déterminée de produits, à l'endroit et au moment où la demande existe. On pourrait résumer la logistique par le principe suivant : le bon produit, là où il faut, quand il faut. Elle gère les flux de ressources matérielles, financières et d'information nécessaires à la conduite de ce principe. La logistique est l'un des principaux facteurs de la performance et de la compétitivité ¹⁹».

Selon **Michel FENDER et Yves PIMOR**, « la logistique est la gestion efficace des flux physiques et d'informations d'une entreprise, de façon à satisfaire le client c'est à dire lui livrer le bon produit, à l'endroit voulu, au moment voulu, au prix voulu. Cela veut dire que la logistique même si elle est représentée par une direction ou des fonctions disséminées dans l'entreprise, c'est l'affaire de tous. « Satisfaire » les clients : c'est le but de l'entreprise ».

1.2.1. La fonction de la logistique

1.2.1.1. Fonction achats et approvisionnements en entreprise

Généralement on fait face un amalgame entre la fonction « Achats » et la fonction « approvisionnement ». Bien que ces deux fonctions partagent un but unique qui est celui de satisfaire les besoins en matières consommables, équipements...

- **Fonction Achat**

Acheter un produit c'est se l'approprier moyennant un coût financier.

¹⁸ BERGERON, P. G. : la gestion dynamique, 2ème édition, Gaëtan Morin, Paris 17h 12

¹⁹ EDIGHOFFER J.R, précis de gestion d'entreprise, Edition Nathan, 2004 à 18 :18

Cette fonction joue un rôle d'interface dans l'entreprise. Elle est le fournisseur attiré de l'entreprise dans le sens où elle doit répondre au mieux et au plus vite aux besoins de ses clients internes. Elle est également le client de ses nombreux fournisseurs externes.

Le terme 'achat' en logistique renvoie à certains critères de définition à savoir :

Quels produits faut-il acheter ? Cela suppose une bonne connaissance des besoins de la production pour une entreprise (besoins en matières premières, matières consommables, fournitures...) et de ses clients pour un distributeur.

À quel producteur faut-il commander ? Il s'agit de se procurer des informations sur les différents fournisseurs qui peuvent satisfaire les besoins de l'entreprise et d'opérer une sélection en fonction de certains critères.

À quel prix ? Il s'agit d'acheter à un prix favorable, pour permettre à l'entreprise de faire des profits et surtout de se différencier de ses concurrents.

Quelles sont les conditions de vente ? C'est-à-dire évaluer les différents modes de paiement favorable à l'entreprise. Les délais de livraison, le mode de transport.

➤ **Le choix du fournisseur**

Le choix des fournisseurs est l'une des clés de la rentabilité. Primordiale et critique pour la pérennité de l'entreprise.

Elle s'effectue selon plusieurs critères parmi lesquels :

- Le prix.
- La qualité (respect du cahier des charges fixant les exigences techniques)
- Les délais de livraison et leur respect.
- Le service après-vente (maintenance des biens de production : machines, ordinateurs...)
- Les facilités de paiement.
- La sécurité (régularité et sûreté des approvisionnements)
- La garantie.
- La localisation.

➤ **La sélection des fournisseurs**

La sélection des fournisseurs est une tâche fondamentale dans le processus de décision d'achat, une étape importante dans le traitement des commandes.

Elle se fait au moyen :

- Des appels d'offre effectués par voie de presse ou par circulaire.
- De la négociation directe : mise en concurrence des fournisseurs habituels et négociation des conditions.
- Des centrales d'achat qui sont chargées de trouver les fournisseurs et de négocier les conditions de vente pour les entreprises de distribution.

Les réponses des fournisseurs se font souvent en deux temps : par téléphone ou en face à face avec l'acheteur pour négocier et mettre en place les accords dans un premier temps, mais il est nécessaire de confirmer par écrit pour que les clauses du contrat soient officialisées. Pour un service, le fournisseur peut notamment établir un devis qui est une description précise des travaux à effectuer accompagnée d'une estimation de prix.

Le constat que nous pouvons faire est que ces deux fonctions sont solidairement liées, elles ne sont pas facilement dissociables car elles travaillent conjointement dans l'évaluation des fournisseurs, le traitement des litiges ainsi que sur la définition des conditions de mises à disposition des produits (taille de lot, délai de livraison...).

- **Fonction Approvisionnement**

C'est une des premières étapes de la chaîne logistique, l'approvisionnement est, selon le grand dictionnaire terminologique : « l'Activité consistant à fournir en temps voulu à l'entreprise tous les biens et les services qui sont nécessaires à son fonctionnement, à sa production ou à la vente directe, dans les meilleures conditions de sécurité, de coût et de qualité »

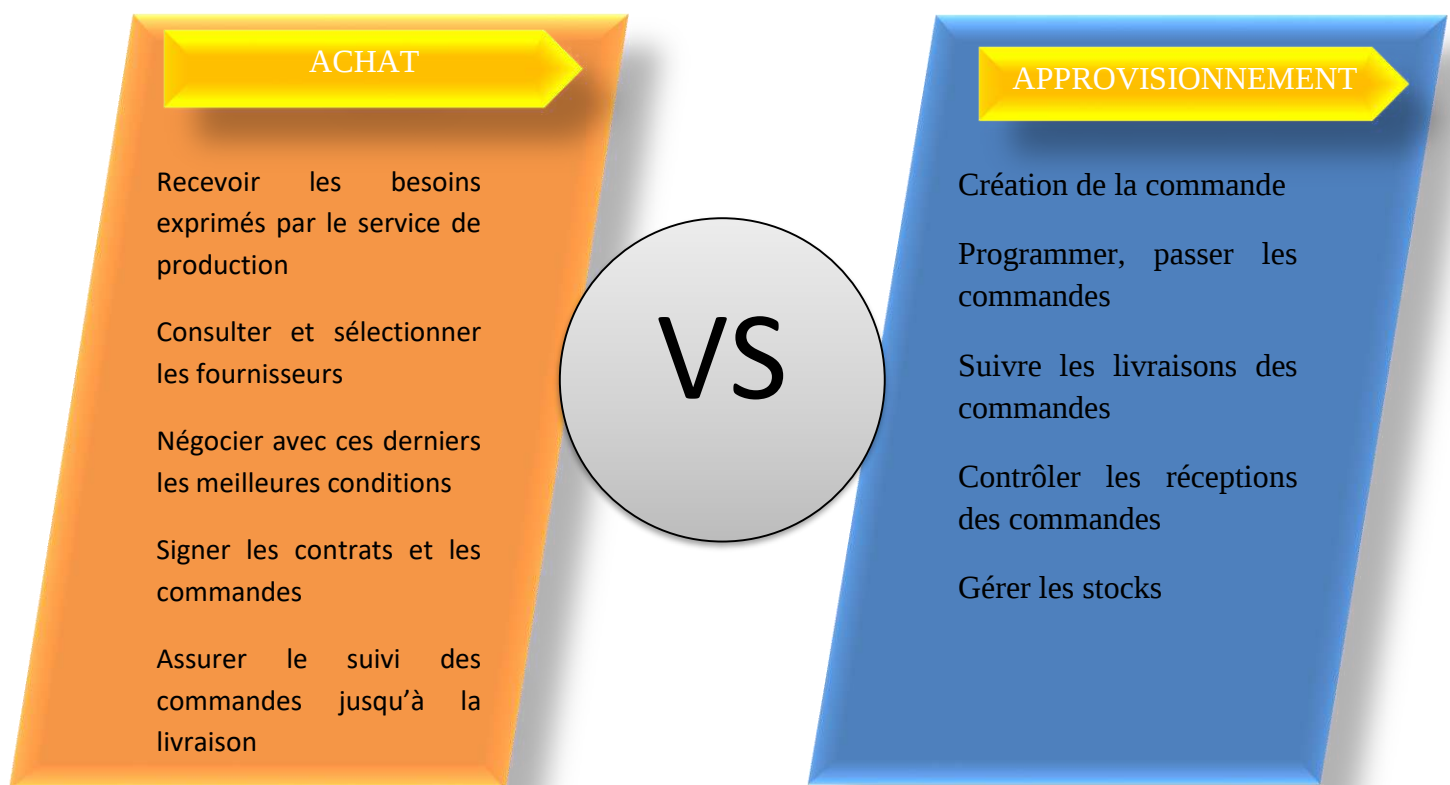
La fonction approvisionnement se focalise essentiellement sur la passation des commandes auprès des fournisseurs disposant d'un contrat avec la collectivité. Elle implique de définir des rythmes d'allocation des moyens conformes aux besoins et à l'activité des services. Elle prend en compte la dimension logistique et de gestion des stocks.

Selon **Tuburce MICKALA**, cette fonction a pour rôle d'organiser, de planifier et de contrôler l'ensemble des stocks appartenant à l'entreprise. Son objectif principal est l'établissement d'un équilibre entre la qualité de service et le coût de possession de stock. Elle agit de ce fait principalement sur :

- la planification des commandes de réapprovisionnement (fréquence et dates d'émission des ordres d'approvisionnement) ;

- la détermination des qualités de commandes (calcul des quantités à approvisionner). En effet, pour éviter les surstocks ou les ruptures de stocks, il faut disposer du juste nécessaire car trop ou peu de stock engendre des couts (pertes liées à l'arrêt de la production, coût des ruptures, risques de détérioration, besoin de ressources supplémentaires pour le stockage) ;
- le déclenchement des commandes à travers des demandes d'achats ou ordres d'approvisionnements fermes ;
- la gestion des moyens de manutention et de stockage²⁰.

Figure 1: Fonction Achat et approvisionnement



Source : Notre étude (2021)

²⁰ Entrepôt-magasin/Achats-approvisionnement Le 20/01/2021 à 15h49

L'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais. Il comporte donc un élément achat et un élément gestion des stocks.

1.2.2. Gestion des stocks en entreprise

1.2.2.1. Notion de stock

Tous les produits achetés doivent être stockés ce qui nous a ramené à définir le stock. Dans une entreprise, les stocks sont composés :

- Des biens : achetés ; fabriqués, ou en cours de fabrication ; destinés à la vente ; défectueux, destinés à être réparés ;
- Des éléments de biens ;
- Des matières premières.

Alors, le stock peut être défini comme une provision de produit en instance de consommation. Un stock est constitué dans le but de mettre immédiatement ou rapidement des produits à la disposition des clients, et limiter les risques de rupture. Lorsque l'entreprise se trouve dans l'incapacité de satisfaire la demande de la clientèle par le biais du stock dont elle dispose, on prend de « rupture de stock ». Plus généralement, tout stock se caractérise par un flux d'entrée, de sortie et un niveau de biens en attente.

Selon **A. Rambaux**, « le stock est l'ensemble des marchandises ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leurs besoins sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs. »

Jean pierre Menard définit dans son ouvrage intitulé « **Gestion de l'approvisionnement et des stocks** »²¹ la gestion des stocks pour une entreprise, les stocks présentent les biens achetés transformés ou à vendre à un moment donné. Les stocks présentent de manière

²¹ Jean pierre Menard, Gestion de l'approvisionnement et des stocks, 2eme Édition le 02/02/2021 à 11h18

habituelle, l'ensemble des biens qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise ou qui peuvent être vendus en l'état.

Selon **Pierre Zermati** : « Gérer un stock, c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des clients, des utilisateurs des articles stockés. Bien gérer un stock doit satisfaire, dans des conditions économiques, à cette exigence. »

Gérer un stock, c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des clients. Le stockage est donc le placement intelligent des stocks afin de pouvoir retrouver facilement un ou plusieurs produits précis. Le stockage, aussi appelé entreposage et répond à des règles pour pouvoir :

- Garantir le maintien de la marchandise en bon état ;
- Optimiser l'espace ;
- Et assurer la sécurité des salariés.

Un bon stockage permet de connaître à tout moment la quantité de marchandise disponible et mise à la vente. La gestion des stocks est donc l'ensemble des procédures appliquées par une entreprise pour déterminer quand s'approvisionner et les quantités à acheter.

Nous éclaircissons donc que la gestion des stocks est une organisation évoluée basée sur l'analyse et le contrôle statistique et comptable des stocks.

1.2.2.2. Indicateurs de gestion des stocks

Pour une bonne maîtrise de ses stocks, l'entreprise utilise différents indicateurs de gestion des stocks :

- **Stock de sécurité** : C'est la quantité constituée en vue de faire face aux aléas pouvant survenir lors du déroulement du réapprovisionnement.
- **Stock d'alerte** : C'est la quantité en stock à partir de laquelle, la passation de la commande est déclenchée. Ce stock doit à la fois couvrir la période de réapprovisionnement (stock minimum) et amortir les incidents éventuels (stock de sécurité).
- **Stock minimum** : C'est la quantité correspondant à la consommation pendant le délai de réapprovisionnement. Le stock minimum est égal au stock d'alerte moins le stock de sécurité.

- **Stock maximum** : Il est fonction de l'espace de stockage disponible, mais aussi du coût que représente l'achat par avance du stock.
- **Stock disponible** : niveau de stocks qui correspond au stock existant additionné des entrées prévisionnelles et diminué des sorties prévisionnelles.

1.2.2.3. Documents de gestion des stocks

Pour un bon suivi des mouvements de stocks, l'entreprise utilise des documents plus ou moins normalisés :

- Le bon de livraison (appelé également bon de réception ou bon d'entrée) des matières, marchandises, produits. Sur ce document figurent les caractéristiques, la date d'entrée en stock, les quantités et les prix unitaires de chaque article.
- Le bon de sortie (appelé bon d'enlèvement) où figurent la date, les caractéristiques, les quantités et les prix unitaires.

1.2.3. Méthode de valorisation des mouvements de stocks

❖ Pour les entrées

On applique les formules du paragraphe précédent pour les entrées de stocks achetés et pour les entrées de stocks fabriqués. En ce qui concerne les produits résiduels ou déchets, les entrées sont valorisées au prix unitaire.

❖ Pour les sorties

Les trois méthodes de valorisation des stocks présentées sont les plus courantes :

FIFO, LIFO et CMUP.

❖ Dans la méthode FIFO (first in first out)

Les sorties sont valorisées au prix des entrées les plus anciennes : premier entré-premier sorti. La première unité entrée sera sortie du stock en priorité, on élimine au fur et à mesure les lots les plus anciens.

Cette méthode impose de connaître le détail des lots, de gérer les lots de manière précise et d'en surveiller l'épuisement.

❖ ***Dans la méthode LIFO (last in first out)***

Les sorties sont valorisées au prix des entrées les récentes : dernier entré-premier sorti. La dernière entrée est celle qui sort du stock en priorité.

❖ ***Dans la méthode CMUP ou coût moyen unitaire pondéré***

Les coûts sont calculés en fonction du prix et des quantités de chaque entrée.

Section 2 : Présentation de la chaîne logistique

Dans cette section nous allons présenter la chaîne logistique ainsi ses différents maillons

2.1. Concept de la chaîne logistique

La chaîne logistique est un champ d'étude important qui a donné lieu à une littérature très abondante. Il n'y a pas une définition universelle de ce terme.

Plusieurs définitions similaires ont été données pour définir la chaîne logistique (supply chain).

Supply Chain Council (SCC 97) la définit ainsi : la chaîne logistique englobe tous les acteurs impliqués dans la production et la livraison d'un produit fini ou d'un service depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client, elle est constituée de fournisseurs, de fabricants, de distributeurs, et de clients.

(**[Mentzer et al., 2001], [Genin, 2003], [Stadtler et Kilger, 2000]**), la chaîne logistique est centrée sur l'entreprise.

Elle est définie comme un réseau d'organisations ou de fonctions géographiquement dispersées sur plusieurs sites qui coopèrent, pour réduire les coûts et augmenter la vitesse des processus et activités entre les fournisseurs et les clients. Si l'objectif de satisfaction du client est le même, la complexité varie d'une chaîne logistique à l'autre.

2.2. Le processus de la Chaîne logistique

La chaîne logistique représente donc tous les intervenants (fournisseurs, transporteurs, transformateurs, distributeurs, prestataires de services, entreposeurs, détaillants, etc.) qui contribuent à acheminer les bons produits au bon endroit, au bon moment, en bon état et au bon prix, tous ces facteurs contribuant à atteindre le meilleur coût possible.

Un processus est un ensemble d'activités qui définit des rôles et des relations, et qui systématise l'organisation et la politique d'une entreprise dans le but d'atteindre certains des objectifs de cette entreprise.

Nous présentons ici les cinq processus principaux d'une entreprise, qui sont l'approvisionnement, la production, la distribution et la vente et la gestion de retour²².

1. Le processus Approvisionnement :(fournisseurs / matières premières)

Le processus Approvisionnement se concentre sur la fourniture de tous les composants nécessaires à la fabrication. Deux grandes phases sont ici à distinguer. La première phase consiste à sélectionner les fournisseurs de l'entreprise. La seconde phase du processus approvisionnement consiste à passer les commandes des composants à ces fournisseurs en fonction de la production à réaliser.

2. Le processus de production

Le processus Production concerne l'ensemble des transformations que vont subir les composants pour réaliser les produits finis de l'entreprise. L'objectif du processus Production est de fabriquer les produits requis tout en assurant la productivité du système (notamment par un taux élevé d'utilisation des ressources mobilisées).

3. Le processus de distribution

Le processus de Distribution concerne la livraison des produits finis aux clients et reprend les questions d'optimisation des réseaux de distribution : l'organisation et le choix des moyens de transport, le choix du nombre d'étages (ou d'intermédiaires) dans le réseau de distribution ainsi que le positionnement des entrepôts et leur mode de gestion.

4. Le processus de vente

Le processus Vente, mis en œuvre par le service commercial, développe les relations envers le client (négociation des prix et des délais, enregistrement des commandes, ...) et par extension, recherche une meilleure connaissance du marché. Ce processus de l'entreprise est également chargé de définir la demande prévisionnelle et d'intégrer des aspects commerciaux comme la

²² M.JULIEN FRANCOIS, Planification des chaines logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance, thèse pour l'obtention du grade de docteur en productique, 2007, page 23,24

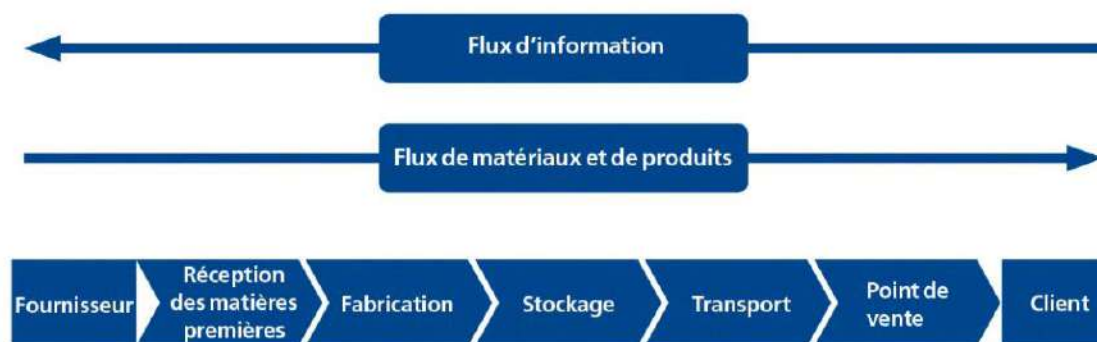
durée de vie du produit pour anticiper l'évolution de ses ventes. Les aspects marketing (analyse de marché, publicité, promotions, ...) sont aussi gérés dans ce processus.

5. Processus de gestion des retours

Est un ensemble d'activités de gestion, dont le transport, visant à retourner des actifs (produits usés, défectueux ou non désirés par les clients, surplus ou déchets) vers un intervenant qui pourra leur donner une nouvelle utilité économique.

On a constaté que la chaîne logistique s'étend du premier des fournisseurs jusqu'aux clients ultimes, les consommateurs.

Figure 2 : Schéma de la chaîne logistique, ou supply Chain



Source : Jennifer Montéréal, 2020

Section 3 : Gestion des approvisionnements dans la chaîne logistique

3.1. Concept de Supply Chain management

On appelle Supply Chain management (SCM) ou en français Gestion de la chaîne logistique (GCL) la gestion de l'ensemble des opérations liées à la supply Chain, c'est-à-dire dès la gestion des flux circulant dans l'entreprise et entre l'entreprise et son environnement (approvisionnement, livraison, stockage, information, transactions financières...).

Autrement dit c'est gérer l'ensemble des ressources, moyens, méthodes, outils et techniques destinés à piloter le plus efficacement possible la chaîne globale d'approvisionnement et de livraison d'un produit ou service jusqu'au consommateur final.

[**Sim chi-Levi et al.**] a défini la gestion de la chaîne logistique comme suit : « La gestion des chaînes logistiques est un ensemble d'approches utilisées pour intégrer efficacement les fournisseurs, les producteurs, les distributeurs, de manière à ce que la marchandise soit produite et distribuée à la bonne quantité, au bon endroit et au bon moment dans le but de minimiser les coûts et d'assurer le niveau de service requis par le client. ²³»

Selon [**Tan et al.**] « La gestion de la chaîne logistique englobe la gestion des approvisionnements et des marchandises depuis les fournisseurs de matières premières jusqu'au produit fini (et aussi de son éventuel recyclage). La gestion de la chaîne logistique se focalise sur la façon dont les entreprises utilisent les processus, la technologie et l'aptitude à améliorer la compétitivité de leurs fournisseurs. C'est une philosophie de management qui prolonge les activités classiques intra-entreprise, rassemblant l'ensemble des partenaires commerciaux avec un but commun d'optimisation et d'efficacité²⁴. »

3.2. Gestion des approvisionnements

Le terme approvisionnement utilisé en gestion inclut la recherche des meilleurs fournisseurs aux plus bas prix et désigne, non seulement l'action d'approvisionner et tout ce qui cela implique, mais aussi l'ensemble des provisions, des fournitures et des produits destinés à approvisionner.

La gestion de l'approvisionnement au sein d'une entreprise est une composante centrale de son activité. Lorsqu'elle est performante, elle limite le sur stockage et encourage la rentabilité de la société dans son ensemble. Plusieurs modèles et méthodologies existent.

La meilleure est celle qui tient compte des spécificités du secteur d'activité de la société et de ses besoins. Les choix réalisés pour l'approvisionnement sont décisifs dans la stratégie d'une entreprise.

La gestion des approvisionnements doit permettre :

- À l'entreprise commerciale de disposer des marchandises dont elle a besoin pour répondre à la demande des clients,

²³ Pierre Medan, Anne Grata cap, op ci, page 15, le 05/11/2020 à 14h07

²⁴ CHRISTOPHE GOUIN, Modélisation et résolution de problèmes de planification de la chaîne logistique à l'aide du logiciel d'optimisation AIMMS, édition, 2011, page 84, le 13/11/2020 à 19h10

- À l'entreprise industrielle de disposer des matières premières et fournitures nécessaires à la fabrication de produits finis.

Par conséquent, c'est donc soit à partir des prévisions de ventes de marchandises soit à partir des programmes de production qu'il faudra définir une politique d'approvisionnement.

3.2.1. Fonctions de la Gestion d'approvisionnements

Elle remplit les fonctions suivantes :

- Suivre les produits
- Tenir comptes des objectifs
- Prendre en compte l'ensemble des contraintes et paramètre (conditions du fournisseur)
- Établir des prévisions de besoins
- Suivre les commandes en cours, en effectuant toutes les relances utiles, en veillant au respect des délais de livraison.

3.2.2 L'utilité de l'approvisionnement

L'approvisionnement, pour une entreprise, est le fait d'acheter des marchandises pour les raisons suivantes :

- Les mettre en vente. Cela suppose une bonne connaissance des besoins de production (besoins en matières premières, fournitures et autres) et du fournisseur (le plus adapté et à quel prix).
- Les utiliser dans la fabrication des produits finaux.
- Les stocker en vue d'une vente.

3.2.3 Les objectifs de l'approvisionnement

La mission générale de la fonction de l'approvisionnement est de mettre à la disposition des unités de production les biens en qualité et quantité suffisantes. Ceci est réalisé selon les objectifs suivants :

- **Objectif de fonctionnement** : Le service achat doit mettre à la disposition du service production des quantités de matières suffisantes pour son bon fonctionnement afin

d'éviter tout arrêt ou ralentissement de la fabrication dans la mesure où toute rupture de stock implique une perte des clients ou un retard dans le programme de production.

- **Objectifs de coût :** Il s'agit de réduire les coûts d'achat et les coûts de stockage. Cela passe par un effort de négociation avec les fournisseurs pour obtenir les meilleurs prix et délais de paiement mais aussi par une gestion des stocks très fine pour éviter un trop plein ou une rupture de stocks. Dans les deux cas les coûts sont élevés.
- **Objectifs de qualité :** Il s'agit de privilégier la qualité de l'approvisionnement pour améliorer la qualité finale des produits.

Le flux des produits et de l'information le long des processus logistiques, de l'achat des matières premières à la livraison du produit fini au consommateur constitue la chaîne d'approvisionnement²⁵.

3.2.4 Les politiques d'approvisionnement

La cadence des approvisionnements peut se faire selon différents rythmes :

- Soit un approvisionnement unique pour l'ensemble d'un exercice (année),
- Soit un approvisionnement par période, à intervalle de temps régulier (semaine, mois, trimestre, semestre), pour des quantités variables en fonction des besoins.
- Soit pour des quantités constantes selon des intervalles de temps irréguliers,
- Soit selon les besoins ponctuels ou immédiats.

Cette politique d'approvisionnement induit un niveau de « stock zéro » car le réapprovisionnement n'est effectué qu'au moment du besoin.

Elle est qualifiée de « **flux tendus** » ou de « **juste à temps** ». Cette solution est actuellement utilisée par les entreprises du secteur « automobiles ». Elles doivent cependant s'assurer de la capacité des fournisseurs et des transporteurs à livrer les éléments nécessaires sans délai. Elles transfèrent la charge du stockage sur le sous-traitant qui devient très dépendant des besoins de son client. Qu'elle que soit la politique d'approvisionnement définie, la gestion des livraisons doit être planifiée et organisée. Un suivi permanent est indispensable²⁶.

²⁵ Emilie Jaillot (2012), le 06/02/2021 à 10h 47

²⁶ Nathan Dimanche (2012), Le 06/02/2021 à 13h04

3.2.5. Les coûts liés aux approvisionnements.

La gestion des commandes entraîne des charges variables selon le nombre de commandes.

Il s'agit du **coût de passation** ou **coût de lancement de commandes** ; **coût de détention** ou **coût de possession** et en cas d'insuffisance de stock il convient de prendre en compte le coût lié à la rupture de stock dénommé « **coût de la pénurie** » :

- **Coût de passation d'une commande**

Ensemble des coûts occasionnés par la préparation, l'envoi et le suivi d'une commande. Ces coûts peuvent aussi comprendre les coûts de réception, de manutention et de contrôles (qualitatif et quantitatif) des produits commandés. Ils sont proportionnels au nombre de commandes passées²⁷.

- **Coût de possession**

Les coûts de possession ou coût de détention conduit à des charges liées au stockage

Ce sont les frais :

- Dépenses d'assurances,
- De surveillance,
- D'amortissement des installations,
- Location et entretien des locaux,
- Charges liées à la disparition et à la détérioration des éléments stockés²⁸,

Le coût total annuel de gestion du stock est égal à la somme du coût de passation des commandes de l'année et du coût de possession du stock de l'année.

- **Coût de la rupture de stock ou coût de la pénurie.**

Les coûts de rupture de stock(CRS) sont générés par l'absence du produit au moment où il est demandé. Un produit non disponible implique un chiffre d'affaires non réalisé et par voie de conséquences, un manque à gagner, c'est-à-dire une perte²⁹.

²⁷Michel GAVAUD (2014), Le 07/02/2021 à 21h18

²⁸Mathieu Pajot, Anders Carlsson (2007), Le 09/02/2021 à 22h10

²⁹Michel GAVAUD (2014), Le 07/02/2021 à 23h06

Toute erreur de prévisions d'approvisionnements, tout retard de livraison risque d'avoir pour conséquence un manque de marchandises ou de matières premières coûteux sur le plan industriel et sur le plan commercial.

3.2.6. Les principaux KPI des approvisionnements et des stocks

La nature et le niveau de stock sont la résultante de la maîtrise des données de gestions (stock mini, stock maxi, stock de sécurité, quantité économique, quantité multiple et délai de réapprovisionnement). Afin de mesurer les effets directs ou indirects de vos actions, il convient de définir des indicateurs clés de performance ou Key Performance Indicator (KPI) afin de suivre l'évolution des commandes fournisseurs et des stocks.

Les indicateurs pertinents pour les approvisionnements : niveau de retard, profondeur de retard, consommation des articles, délai moyen, taux de service fournisseur, ...

Pour l'analyse et le suivi des stocks je préconise, la valeur du stock, la valeur du stock moyen, la couverture de stock, le taux de rotation, le taux de remplissage, ...

3.3. Le processus de l'approvisionnement

Un processus peut être considéré comme un système organisé d'activités qui utilise des ressources (personnel, équipement, matériels et machines, matière première et informations) pour transformer des éléments entrants (les intrants) en éléments de sortie (les extrants) dont le résultat final attendu est un produit. Enfin, le processus a un propriétaire qui est garant de la bonne fin et du bon fonctionnement de celui-ci. »

Le processus d'approvisionnement peut être défini en huit étapes essentielles qui sont :

- Naissance du besoin
- La description de la marchandise désirée et quantité demandée
- L'analyse de la réquisition
- La sélection des sources d'approvisionnement
- La préparation et envoi du bon de commande
- Le rappel et suivi de la commande
- La réception et inspection de la marchandise
- La vérification et paiement de la facture

3.3.1. Naissance du besoin

La première étape du processus, c'est l'étape de la transmission du besoin au service de l'approvisionnement. Cela peut se faire par tout service de l'entreprise ou exclusivement par le service du contrôle des stocks. Cette dernière est pratique et couramment utilisée dans la plupart des entreprises.

3.3.2. La description de la marchandise désirée et quantité demandée :

On ne peut s'attendre à ce que le service d'approvisionnement effectue un achat sans connaître avec précision les besoins des utilisateurs. Une description exacte des besoins à combler, de l'article ou du produit à commander s'avère par conséquent être essentielle. Une description inexacte des articles ou du produit à commander, entraîne au mieux une perte de temps et au pire des cas des conséquences financières graves. Comme le service de l'approvisionnement est le dernier lieu où passe la liste des spécifications avant l'envoi aux fournisseurs, c'est à lui qu'il appartient de procéder à la vérification finale. Or cette tâche ne pourra être accomplie convenablement si le service des approvisionnements ne possède aucune connaissance des articles ou du produit. Ainsi s'il s'avère que la demande d'approvisionnement soulève des doutes, le service des achats doit en faire part au requérant, et ne prendre aucune décision unilatérale.

Voici à titre indicatif, le listing des renseignements devant obligatoirement apparaître sur la demande d'achat :

- Le numéro de référence
- Le service utilisateur
- Le compte auquel l'achat doit être imputé
- La description complète des articles et la quantité requise
- La date à laquelle l'on a besoin de ces articles
- Les descriptions particulières de la livraison, le cas échéant
- La signature du requérant autorisée

Le service d'approvisionnement doit savoir avec exactitude celui qui a le pouvoir de présenter une demande d'achat. Il ne devrait en aucun cas accepter une demande provenant d'une personne non autorisée. Cependant il est important de préciser qu'une demande d'achat ne traduit pas nécessairement une commande.

3.3.3. L'analyse de la réquisition

Le secrétariat du service de l'approvisionnement achemine la réquisition de l'acheteur au responsable de cette catégorie de biens ou services, lequel à son tour vérifie certains points avant de passer à la recherche et au choix d'un fournisseur ou tout simplement à l'émission d'un bon de commande.

3.3.4. La sélection des sources d'approvisionnement

Le choix du fournisseur constitue un élément primordial de la fonction d'achat. La sélection des fournisseurs est très importante dans la mesure où le gestionnaire doit choisir celui qui permettra de réaliser son objectif de minimisation des coûts, la réalisation d'un profit éventuel et la satisfaction du marché. Il nécessite le repérage des sources d'approvisionnement qualifiées, puis l'évaluation de la probabilité qu'un accord d'achat qui engendre la livraison ponctuelle d'un ou plusieurs produits. Cette sélection doit être faite en fonction de plusieurs critères à savoir : la qualité des produits, le prix, les conditions du fournisseur (conditionnement, délai de livraison, rythme d'approvisionnement, condition tarifaire)

3.3.5. Préparation et envoi du bon de commande

La commande est un acte juridique qui engage l'acheteur envers le fournisseur et qui regroupe l'ensemble des besoins en produits exprimés en qualité, sur un document appelé bon de commande. En général, pour toute commande on doit rédiger un bon de commande, à moins de s'en remettre à l'accord de vente du fournisseur où a un appel de livraison dans le cadre d'un marché d'approvisionnement. Même les commandes téléphoniques doivent être confirmées par l'envoi d'un bon. Donc une fois le choix arrêté, on expédie au fournisseur un bon de commande qui constitue le contrat écrit entre l'entreprise acheteuse et le fournisseur.

Sur un bon de commande, doit y figurer :

- La date d'émission
- Le nom et adresse du fournisseur
- La description et quantité des marchandises commandées
- Le reste à vérifier sur bon de commande

3.3.6. Rappel et suivi de la commande

La responsabilité de l'approvisionnement ne s'arrête pas à l'expédition d'un bon de commande, mais s'étend à l'utilisation du matériel sur les chaînes de production. Entre ces deux étapes, il

faut que le responsable de l'achat suive la commande de près et procède à des rappels et des demandes d'information auprès du fournisseur afin de s'assurer que le contenu de la commande sera livré à la date prévue.

3.3.7. Réception et inspection de la commande : livraison

C'est l'acte par lequel le fournisseur met à la disposition de l'entreprise les produits commandés. Elle est matérialisée par un document appelé bon de livraison. À la réception des marchandises, il faut vérifier si la quantité commandée correspond à la quantité reçue ; vérifier aussi l'état apparent de la marchandise. Ensuite, on procède à la signature du bon de livraison c'est ce que l'on appelle l'inspection générale. Après, le déchargement et le stockage des marchandises, on effectue l'inspection technique qui se fait par des spécialistes de l'entreprise, ceci pour vérifier si les produits reçus répondent aux normes de qualité exigées.

Lors de l'inspection des marchandises, on peut noter des dommages ou avaries résultant du transport, du déchargement ou d'une manipulation non autorisée. Dans ces différents cas, on doit rédiger un rapport et en faire parvenir une copie au fournisseur, au transporteur et au service des approvisionnements.

3.3.8. La vérification et paiement de la facture

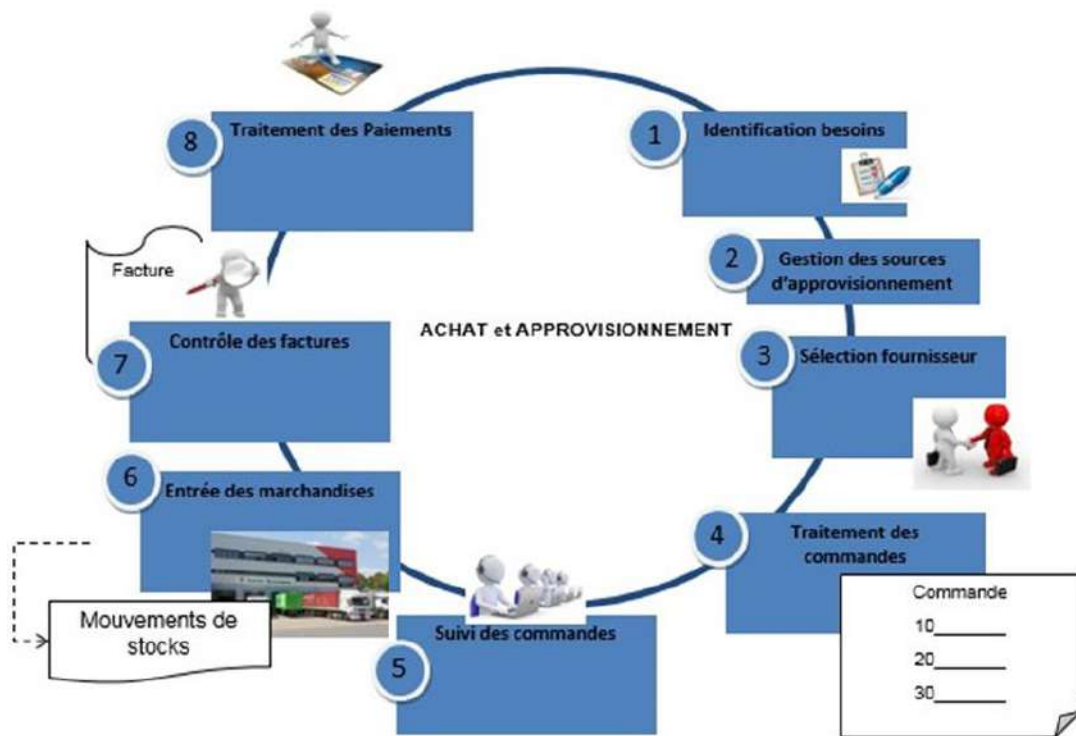
Les factures de vente doivent comporter la dénomination précise des produits vendus : elles doivent permettre d'identifier ces produits. Pour les fournisseurs cela revient à reprendre pratiquement les mentions prévues par la réglementation : Origine, variété, catégorie, calibre, et, le cas échéant la marque commerciale.

Selon le moment ou le délai de paiement convenu a été fixe, l'entreprise paiera les marchandises avant ou après la livraison. Une fois que les marchandises arrivent à l'installation de l'entreprise, l'équipe des comptes créditeurs du ministère financier doit vérifier la facture et effectuer une vérification. Les acheteurs publics sont en droit de transcrire cette exigence dans les cahiers des charges afin que les factures des fournisseurs comportent tous les éléments utiles.

Les anomalies constatées étant nombreuses, l'attention des réceptionnaires est appelée sur la nécessité de vérifier la concordance entre le bon de commande, le bulletin de livraison éventuellement modifié lors du constat de la livraison et la facture.

Le dossier complet est ensuite transmis aux signataires des comptes bancaires. Une fois le chèque ou l'ordre de virement signé, il est expédié au fournisseur ou transmis à la banque. Le dossier est alors classé définitivement à la comptabilité dans le classeur « Fournisseurs ou Factures payées » par ordre de numéro de gestion interne.

Figure 3 : modélisation des étapes d'approvisionnement



Source : Serge BILL, juin 2017

3.4. Outils de la gestion des approvisionnements en entreprise

Notez néanmoins que les types d'outils présentés peuvent être des logiciels ou des modules interfaçables entre eux, ou même des fonctionnalités nativement intégrées à des systèmes plus globaux.

- **Les EPR (Enterprise Resource Planning)**

Les EPR (Enterprise Resource Planning) également appelés PGI (progiciels de gestion intégrés), sont des systèmes d'information intégrés des différentes fonctions de l'entreprise (vente, administration des ventes, prospection et devis, production, approvisionnements, finances, SAV etc. ...).

Il rend compte à la fois des transactions (commandes ...) et de l'exécution de ces transactions (suivi). Ce système doit donc permettre à chaque utilisateur autorisé d'avoir accès à toutes les informations nécessaires pour traiter efficacement une demande du client.

- **La gestion des relations avec les fournisseurs**

La gestion des relations avec les fournisseurs (SRM) est l'approche systématique pour évaluer les fournisseurs qui fournissent des biens, des matériaux et des services à une organisation, déterminer la contribution de chaque fournisseur au succès et développer des stratégies pour améliorer leurs performances.

La discipline SRM aide à déterminer la valeur fournie par chaque fournisseur et ceux qui sont les plus essentiels à la continuité et à la performance des activités. Il permet également aux managers de cultiver de meilleures relations avec les fournisseurs en fonction de l'importance de chaque fournisseur.

La gestion des relations avec les fournisseurs est utilisée par les professionnels de la chaîne d'approvisionnement qui traitent régulièrement avec des fournisseurs dans des domaines tels que les achats, la gestion de projet et les opérations.

Parfois appelée gestion des relations de la chaîne d'approvisionnement, la SRM est l'une des nombreuses disciplines de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Il est similaire aux processus de gestion des fournisseurs et d'approvisionnement, mais il existe des différences clés. La gestion des fournisseurs se concentre généralement sur l'établissement des coûts et des accords de niveau de service entre l'organisation et ses fournisseurs, tandis que l'approvisionnement se concentre sur l'achat lui-même (c'est-à-dire la commande, la passation de contrats, la facturation et le paiement).

L'outil SRM est alors un gros système d'informations qui facilite la communication et les interactions entre une entreprise et ses fournisseurs de biens et services. Il collecte, répertorie, classe et met à jour en permanence les informations concernant les fournisseurs et partenaires de l'entreprise et aide les entreprises dans la prise de décision et le choix de ses fournisseurs selon ses souhaits et ses contraintes.

3.5. Méthodes de gestion des approvisionnements

Un facteur clé d'optimisation de la gestion des approvisionnements consiste à prévoir. Il est possible d'établir des prévisions selon deux types de méthodes principales. Il s'agit de l'approvisionnement en fonction de la demande et l'approvisionnement par analyse.

A- L'approvisionnement par analyse

Il s'agit de la méthode empirique et de la méthode prévisionnelle

❖ La méthode empirique

Elle se base sur l'historique des ventes réalisées. Pour satisfaire la demande des consommateurs et du marché, la moyenne des ventes est établie et les chiffres de l'année précédente sont analysés.

❖ La méthode prévisionnelle

La méthode prévisionnelle de gestion des approvisionnements tient également compte des ventes réalisées, mais elle analyse en plus le contexte économique et l'évolution de la demande³⁰.

B- L'approvisionnement en fonction de la demande

Il s'agit de la méthode juste-à-temps, la kanban et Le management des ressources de production

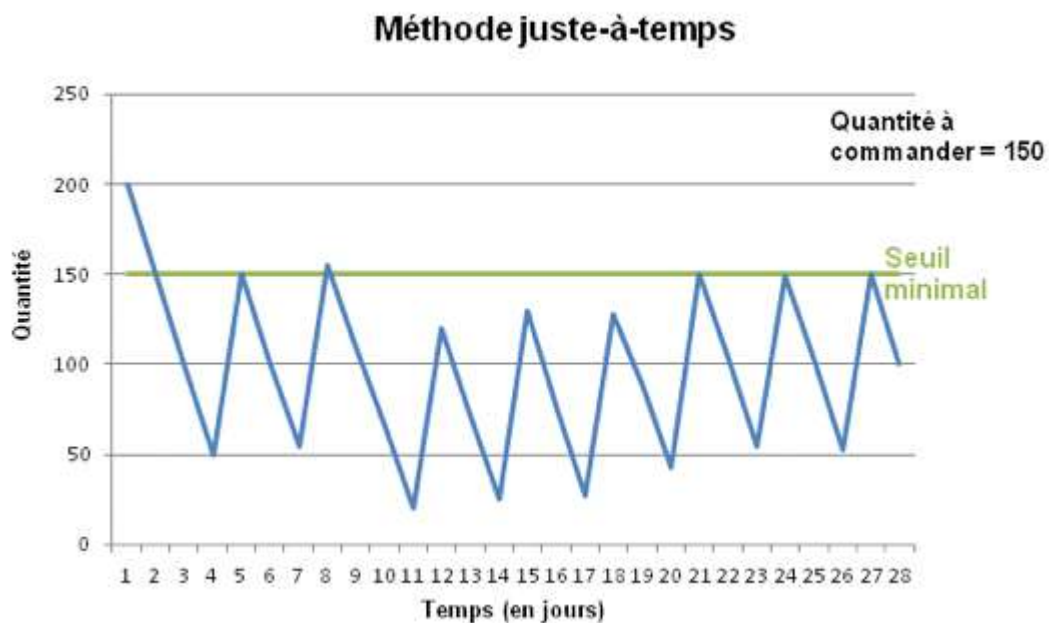
❖ Le juste- à- temps (JAT)

Pour cette méthode, les achats se font selon la demande client, aucune anticipation n'est admise et le stockage est nettement réduit. Il consiste à ne commander que les matières premières ou les composants entrant dans la fabrication d'un produit qu'au moment même de leur utilisation. Le JAT peut aussi être combiné à la méthode du kanban qui elle nécessite l'utilisation d'étiquette³¹.

³⁰ David SUTRAT (2017), Le 11/02/2021 à 23h36

³¹ David SUTRAT (2017), Le 11/02/2021 à 23h56

Figure 4 : Modélisation de la méthode juste-à-temps



Source : Economie et innovation du Québec, 2016

❖ *Le kanban*

Pour cette méthode, les achats se font en fonction des commandes, un stock minimum est mis en place. L’approvisionnement est progressif et varie selon l’évolution des commandes. C’est une méthode de juste-à- temps par étiquette

❖ *Le management des ressources de production (MRP)*

Pour cette méthode, les achats se font en fonction des besoins de fabrication. Elle concerne en majorité, l’achat des composants. Pour cette méthode le plan de production est établi en se basant les prévisions des ventes³².

3.6. Planification des approvisionnements

C’est un processus d’optimisation qui consiste à identifier les besoins réels sur une période (en générale annuelle) et à programmer le réapprovisionnement des magasins en quantité et suivant un calendrier, de manière à générer le moins de charges possibles pour l’entreprise.

³² Nathan Dimanche (2012),

Définir une politique d'approvisionnement consiste à identifier les matières à réapprovisionner dans le stock, établir un calendrier de passation des commandes et enfin définir les quantités à commander. Ces deux derniers éléments, c'est-à-dire les dates et les quantités, sont ceux sur lesquels repose le choix de la politique d'approvisionnement³³.

Suivant les combinaisons des dates et quantités de commande, il est en théorie possible de définir quatre (4) politiques de base pour le réapprovisionnement du stock :

- Le réapprovisionnement à date et quantité fixes ;
- Le réapprovisionnement à date et quantité variables ;
- Le réapprovisionnement à date fixe et quantité variables ;
- Le réapprovisionnement à date variable et quantité fixe.

3.6.1. Le réapprovisionnement à date et quantité fixes

Aussi connue sous le nom de « méthode calendaire », elle s'utilise le plus souvent dans le cadre d'un contrat de livraison annuelle conclu auparavant avec un fournisseur. Des quantités presque équivalentes de matières sont livrées à des dates fixes. Cette politique est mieux adaptée pour les produits dont la consommation est constante et régulière.

Les avantages pour cette politique sont :

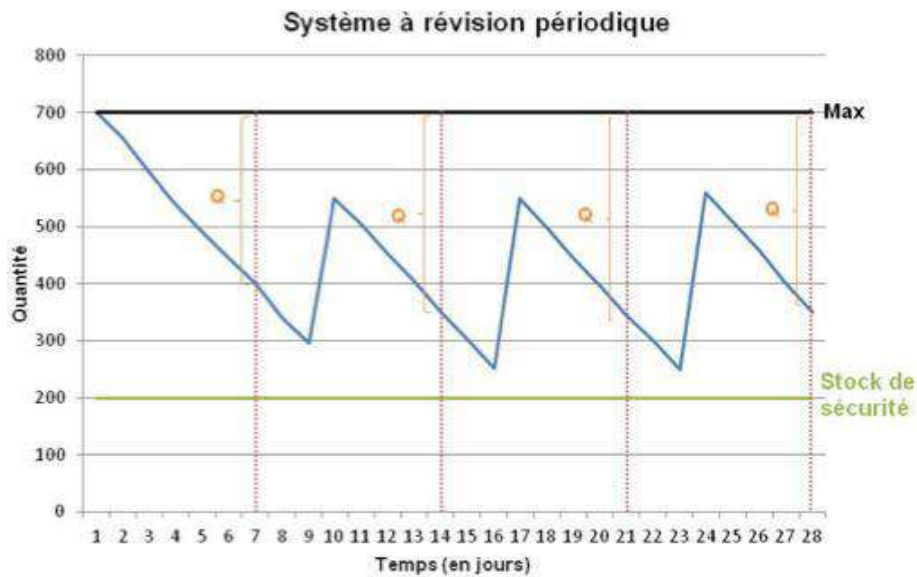
- La simplification de la gestion des stocks et ;
- Les gains d'échelles négociables au vue de la quantité souvent élevée de ce type de commande annuelle.

Les inconvénients pour cette politique sont :

- Les risques de cumul de stock qui représentent une immobilisation financière à éviter, ou de rupture de stock, qui sont dus aux mauvais calculs des quantités à réapprovisionner et ; à l'irrégularité de la consommation. Aussi, en cas de risque de rupture de stock, les livraisons urgentes ou hors contrat peuvent être très coûteuses (recours au fret, lancement spécial chez le fournisseur)³⁴.

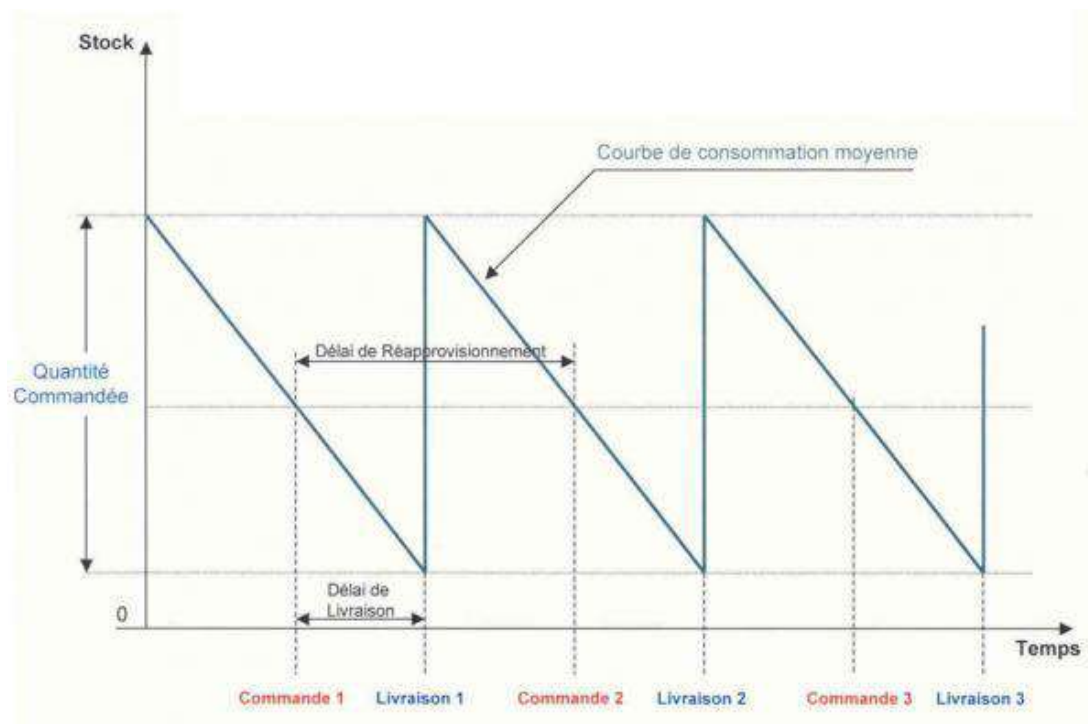
³³ Marthe Ziemba Akite, logistics conseil, Le 10/02/2021 à 01h38

Figure 5 : Modélisation simple du réapprovisionnement fixe périodique



Source : Pierre Bouchard ,2017

Figure 6 : Modélisation détaillée du réapprovisionnement fixe périodique



SOURCE : Jeremy CECERO, 2016

3.6.2. Le réapprovisionnement à date fixe et quantité variable

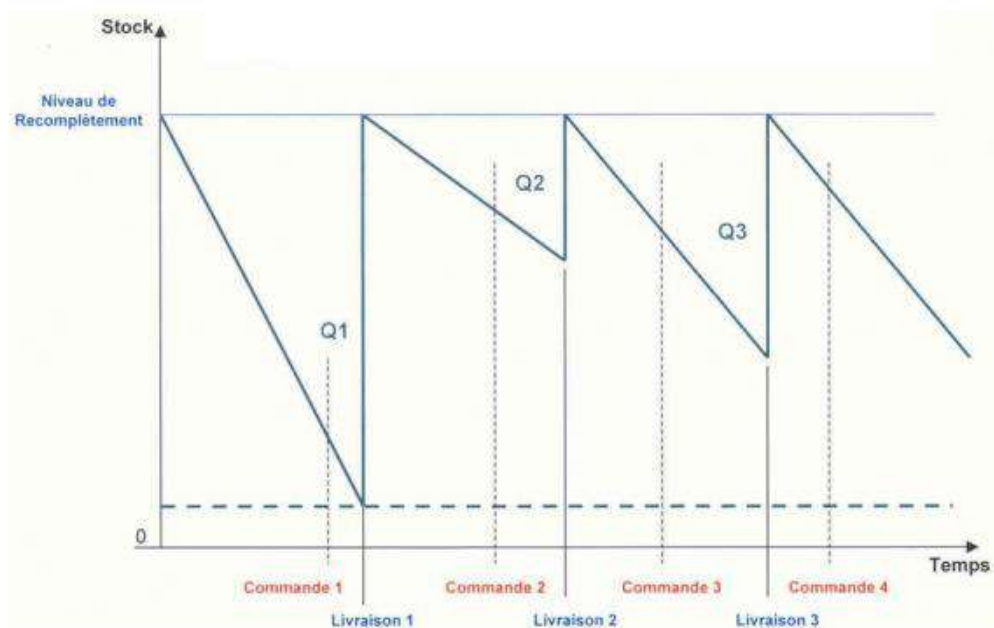
Aussi connue sous le nom de « méthode de rechargement », elle est adaptée pour des produits coûteux, périssables ou encombrants et dont la consommation est régulière. Pour chaque produit concerné, un niveau de stock maximum est défini. A période fixe, le gestionnaire analyse son stock restant et émet une commande en quantité permettant de le ramener au niveau du stock maximum autorisé.

Les avantages pour cette politique sont :

- La simplification de la gestion et ;
- La maîtrise des immobilisations financières.

L'inconvénient est le risque de cumul de stock (immobilisation financière à éviter), ou de rupture de stock, au cas où la consommation pour une raison quelconque devient irrégulière³⁵.

Figure 7: Modélisation de la méthode de rechargement



Source : Vicent CRITON, 2014

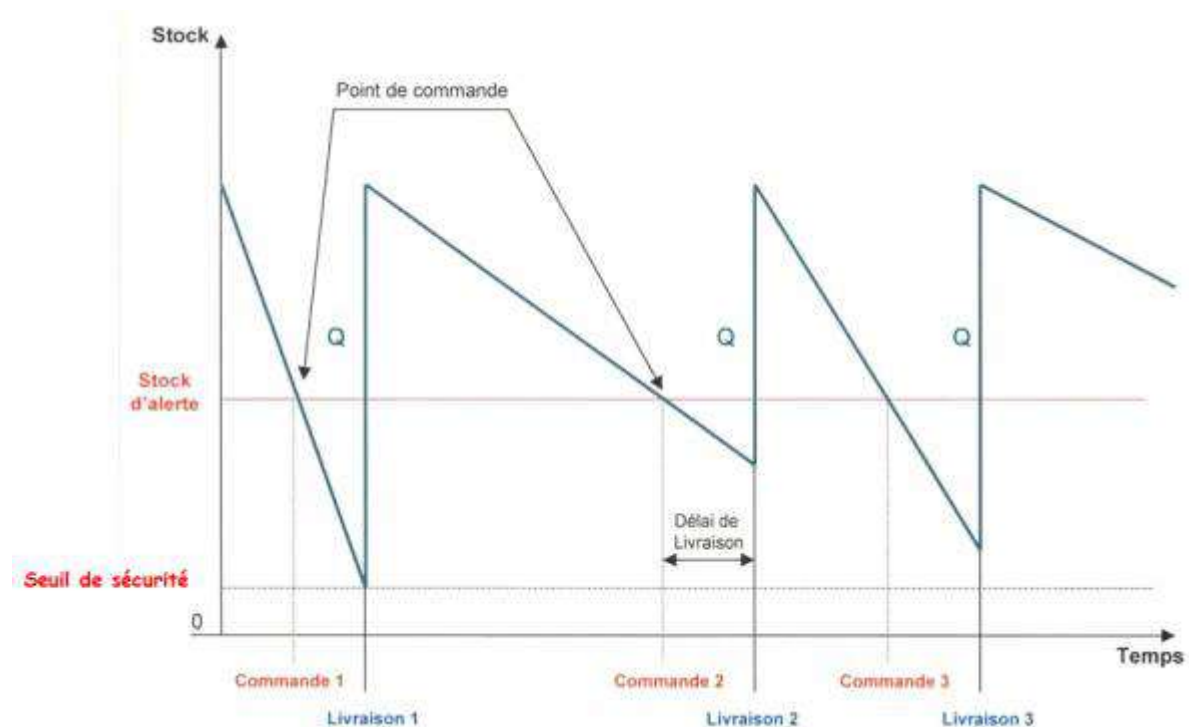
³⁵Marthe Ziemba Akita, logistics conseil Le 12/02/2021 a 11h32

3.6.3. Le réapprovisionnement à date variable et quantité fixe

Aussi connue sous le nom « méthode du point de commande », celle-ci consiste à définir, pour les produits concernés, un niveau de stock minimum, qui permet à la fois de déclencher la commande en quantité fixe (lot économique), mais aussi de couvrir les besoins durant le délai de livraison (délai de déclenchement de la commande à la date de la livraison). Cette technique est essentiellement adaptée pour les produits très coûteux et dont les consommations sont très régulières.

- L'avantage pour cette politique est la meilleure optimisation des approvisionnements, les calculs bien faits évitant de lourdes immobilisations financières.
- L'inconvénient est le risque de rupture de stock, si la consommation connaît une croissance subite et irrégulière.

Figure 8 : Modélisation de la méthode du point de commande



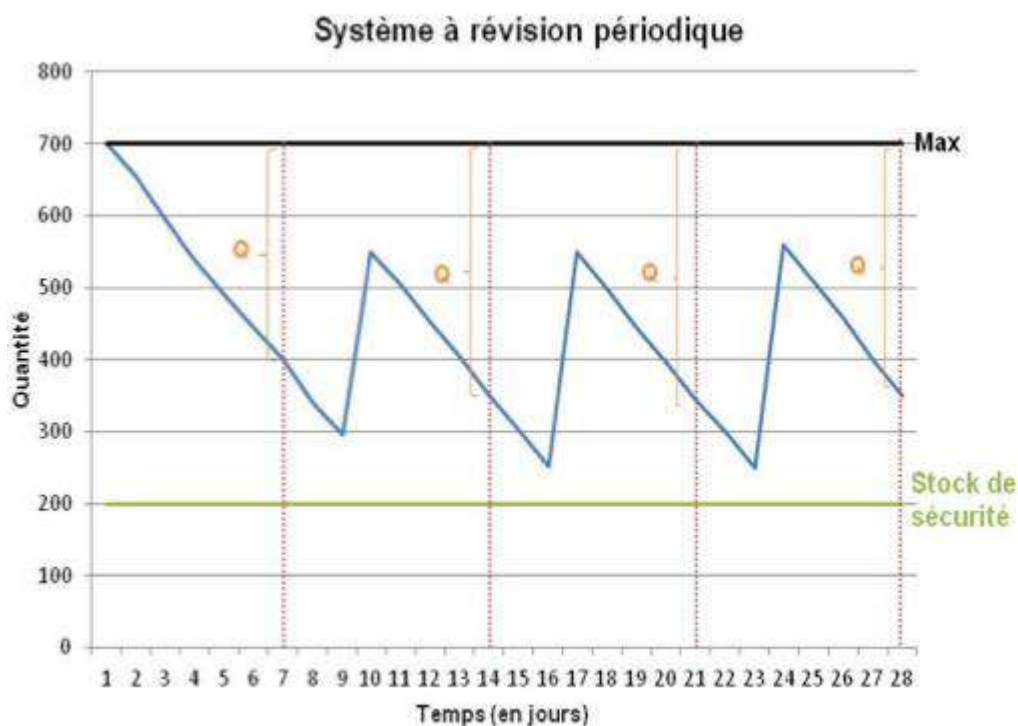
Source : Jeremy CICERO, 2016

3.6.4. L'approvisionnement à date et quantité variable

Cette politique est adaptée aux stocks de projet. Les commandes se font exclusivement sur le besoin. En d'autres termes, les quantités sont à chaque fois le résultat d'une estimation des besoins à court terme. Ces derniers peuvent aussi simplement correspondre à une étape du dit projet.

- L'avantage pour cette politique est la limitation des immobilisations financières à une date donnée.
- L'inconvénient est que cette politique est très sensible aux aléas de l'environnement. Un incident mineur peut finalement avoir des conséquences majeures sur l'ensemble du projet.

Figure 9 : Modélisation de la méthode à révision périodique



Source : Bouchard Pierre, 2017

DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

CHAPITRE 1 : CADRE ORGANISATIONNEL

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

Section 1 : Historique et activité de Nestlé Sénégal

Présentons l'historique de Nestlé Sénégal ainsi que son domaine d'activités.

1.1. Historique

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.

1.2 : 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 de marque 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 classique, l'arôme Maggi et les matières premières sont des produits provenant de la Cote d'Ivoire et des autres fournisseurs de Nestlé, certains produits viennent du Ghana tels que des produits comme le lait entier concentré non sucré, les chocolats Milo et le Nesquik, les céréales infantiles blé et variétés.

Les activités de Nestlé Sénégal s'exercent dans trois domaines :

- ❖ La commercialisation au Sénégal d'une gamme de laits concentrés sucré (Nestlé) et non sucré (Gloria, NAN, Guigoz et Nido) ;
- ❖ La fabrication et la commercialisation au Sénégal d'une gamme de bouillons culinaires : MAGGI (Tablet, Arome, Poulet, Nokoss, Safsafal...) sont exportés vers les autres Nestlé de la sous-région.
- ❖ La vente et la distribution au Sénégal des produits de la marque NESTLE importés comme : NESCAFE, NESQUIK, Lait en poudre NIDO et GLORIA ; Farine lactée (CERELAC de blé, de riz de banane,), AROME MAGGI...

Section 2 : Missions, Objectifs et Structure Organisationnelle

Dans cette section nous allons aborder les missions et la structure organisationnelle de Nestlé Sénégal

2.1. Mission et objectifs

La mission de Nestlé Sénégal est d'améliorer la qualité de vie des personnes grâce à des solutions scientifiques en matière de nutrition et de santé, à toutes les étapes de la vie, d'aider les personnes à prendre soin d'elles-mêmes et de leur famille. Elle s'efforce de répondre aux besoins nutritionnels spécifiques de la population en proposant des aliments et des boissons plus savoureux et plus sains ; et en promouvant des régimes alimentaires équilibrés et des modes de vie sains.

2.2: Structure Organisationnelle

2.2.1. Organisation

Nestlé Sénégal est rattachée à la RACO (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.

2.2.2. Organigramme de Nestlé Sénégal

L'organigramme est la représentation graphique de la structure fonctionnelle et hiérarchique de commandement d'une organisation. Cf. annexe (1) l'organigramme simplifié de Nestlé Sénégal.

2.2.3 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.

La 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.

La 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.

La 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.

La 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.

La 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 développement (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.

La 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 :

Élaborer 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 (operational 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.

Import-Export

C'est le service qui a en charge l'importation des matières premières et intrants dont la production a besoin, et de l'exportation des produits de Nestlé Sénégal au niveau de la sous-région. Effectif : 3 personnes

- Un Chef Service Import/Export
- Un Assistant Chef Service IMPEX
- Un Management Trainee Activité : Import-export (de la prise en compte de la commande jusqu'à la facturation en passant par toutes étapes administratives et légale nécessaire pour la mise en disposition des produits)
 - **Les produits importés** : Nestlé Sénégal importe plusieurs produits finis à savoir (Gloria FCRM, Nestlé NAN1 et NAN2, Nestlé cérélac, Guigoz, Milo, Nesquik, 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.
 - **Les produits importés** : elle exporte des produits tels que des tablettes Maggi poulet, tomate, oignon vers les autres Nestlé de la sous-région.

Le 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.

- **Le service Procure to Pay**

C'est le service qui s'occupe de tous les achats que la société effectue. Ainsi il permet à cette dernière de réaliser de économies d'échelles il est en charge de l'analyse des offres reçues, la négociation de prix et le choix des fournisseurs.

La 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**

Il 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**

Il comprend le service salaire de la main d'œuvre, service comptabilité industrielle et d'approvisionnement et le service de sécurité. La gestion de la production a pour objectif de réaliser au moindre cout, dans les délais prescrits et niveau de qualité définit, les produits destinés à la vente.

La gestion de la production couvre les domaines suivants :

La gestion des matières, La gestion des délais, La gestion ressources (équipements, machines, les ressources humaines), La gestion de stocks, La gestion de la qualité. L'intégration des différentes fonctions qui composent la gestion de la production est difficile. La demande, l'évaluation de ressources, les achats, les approvisionnements, la planification, la programmation, l'ordonnancement, le lancement, la gestion des stocks sont souvent peu ou mal coordonnés.

- **Le centre de distribution**

C'est l'entrepôt des produits finis importés et des produits finis fabriqués localement. La gestion des différents flux de marchandises et d'information y est effectuée. La réalisation des opérations physique par la SNTT constitue la part importante des opérations. Globalement, la gestion de

l'entrepôt et l'exécution des transports doivent assurer la distribution des produits et fournir à l'entreprise les avantages spécifiques suivants :

- meilleure productivité de l'entrepôt ;
- réduction des couts administratifs, de main d'œuvre et de transport ;
- meilleure utilisation de l'espace ;
- pertinence de l'inventaire ;
- moins de livraison partielle et meilleure rotation des produits ;
- utilisation le plus efficace du matériel de manutention (charriots, transpalettes, les fiches de palettisation) ;
- service de transport optimal ;
- capacité de distribution renforcée.

Il faut noter que depuis mars 2008, les activités du centre de distribution sont externalisées et c'est le prestataire SNTT S.A. (société nouvelle pour le transport et le transit) qui gère les ressources humaines et les moyens logistiques. L'entrepôt appartient à Nestlé Sénégal qui le loue à la SNTT SA.

Section 3 : Environnement macroéconomique et microéconomique

L'environnement de l'entreprise est l'ensemble des facteurs extérieurs à l'entreprise et qui ont une influence directe ou indirecte sur elle. On distingue de ce fait le macroéconomique et le microéconomique que nous allons étudier ci-dessous.

3.1. Environnement Macroéconomique

Il intègre tous les facteurs d'évolutions de la société. Ces facteurs influencent la vie de l'entreprise sans que celle-ci ne puisse exercer immédiatement une influence en retour. Autrement dit, l'environnement macroéconomique est constitué d'éléments sur lesquels l'entreprise n'a aucun pouvoir de décision mais qui influent considérablement sur son équilibre et sur son activité.

De ce fait, l'environnement macroéconomique de Nestlé Sénégal est entre autres constitué des éléments ci-dessous dont les informations traitées sont tirées du site de la Banque Mondiale, du gouvernement du Sénégal et de IFAG.

3.1.1. Environnement Politique

Le Sénégal est l'un des pays les plus stables d'Afrique. Depuis son indépendance, en 1960, il a connu trois alternances politiques pacifiques. Son président actuel, Macky Sall, a été élu en mars 2012. En 2016, un référendum constitutionnel a réduit le mandat présidentiel de sept à cinq ans. Des élections parlementaires ont eu lieu en juillet 2017. La coalition au pouvoir, Benno Bokk Yakaar (« Union autour d'un même idéal » en wolof, l'une des langues principales du pays) a remporté 125 sièges sur 165, avec 49,47 % des suffrages exprimés. Douze autres partis siègent également à l'Assemblée nationale, notamment Wattu Sénégal (19 sièges), Manko Taxa wu Sénégal (7 sièges) et le Parti de l'unité et du rassemblement (3 sièges). En raison de la pandémie de COVID-19, les élections présidentielles pourraient être jumelées en 2022. Jusqu'ici, le Sénégal a été en grande partie préservé des violences qui sévissent dans la région, les groupes terroristes actifs dans des pays voisins et le grand nombre de personnes radicalisées qui entrent dans le pays sont deux facteurs susceptibles d'alimenter l'instabilité³⁶.

3.1.2. Environnement économique

Entre 2014 et 2018, le Sénégal a enregistré une croissance économique parmi les plus fortes d'Afrique, toujours supérieure à 6 % par an. La croissance du PIB réel s'est établie à 5,3 % en 2019, contre 6,3 % en 2017. Elle est principalement tirée par le secteur des services, tandis que, du côté de la demande, les principaux moteurs de la croissance sont les investissements (+12,5 %) et les exportations (+7,2 %).

Depuis début 2020, la pandémie de coronavirus (COVID-19) modifie considérablement les perspectives économiques du pays. En 2020, la croissance s'est fortement ralentie pour chuter à un niveau estimé à 1,3 %, les services (tels que le tourisme et les transports) et les exportations étant particulièrement touchés. Le Sénégal a réagi en prenant des mesures de confinement et en mettant en place un « programme de résilience économique et sociale » (PRES) afin de protéger les vies et

³⁶ [banquemondiale.org](https://www.banquemondiale.org) le 14/01/2021 à 15h17

les moyens de subsistance. Cependant, la faiblesse des réserves budgétaires et des filets de sécurité, la vulnérabilité du système de santé et le poids du secteur informel engendrent des difficultés.

La reprise économique sera probablement progressive et portée par un retour en force de la consommation et des investissements privés. Les réformes envisagées dans le cadre du Plan Sénégal Émergent (PSE) doivent être approfondies pour que la croissance retrouve sa trajectoire d'avant la pandémie. Un afflux important d'investissements privés est essentiel pour accroître la capacité de production du Sénégal et soutenir la croissance des exportations. Les services continuent de tenir une place prépondérante dans le PIB, tandis que le secteur primaire (l'agriculture, en particulier) constitue le moteur de croissance le plus dynamique. La crise sanitaire actuelle a retardé les projets d'exploitation pétrolière et gazière, qui ne devraient contribuer aux recettes et aux exportations qu'aux alentours de 2025³⁷.

3.1.3. Environnement Social

La pauvreté, bien que toujours élevée, semble avoir reculé ces dernières années. La dernière enquête, qui remonte à 2011, évaluait à 47 % le taux de pauvreté. Les bonnes performances de croissance auraient permis de réduire ce chiffre de 4 à 7 %. Le Sénégal occupait la 162e place (sur 188 pays) dans le classement de l'indice de développement humain 2017 (qui repose sur des données de 2015). Toutefois, avec 30 % des ménages les plus pauvres couverts, le système de filets sociaux du Sénégal est l'un des meilleurs d'Afrique. Le pays a progressé en matière de santé infantile, principalement en s'attaquant au paludisme et à la malnutrition chronique (retard de croissance), qui s'élève désormais à 17 %, soit le plus faible taux en Afrique subsaharienne continentale. Les progrès ont été moins importants en ce qui concerne la santé maternelle, néonatale, reproductive et adolescente. Cela tient en partie au coût élevé des soins de santé, surtout pour les habitants les plus pauvres. En 2013, le Sénégal a lancé son programme d'assurance santé universelle pour améliorer l'égalité d'accès aux soins, en particulier pour les ménages les plus pauvres, qui travaillent dans le secteur informel ou vivent dans des zones rurales. Le taux de couverture s'accroît peu à peu, mais reste encore loin de l'objectif de 75 % que se sont fixé les autorités.

³⁷ [banquemonde.org](https://www.banquemonde.org) le 14/01/2021 à 15h 38

La pandémie de COVID-19 risque de mettre en péril les gains socio-économiques résultant de l'amélioration de l'accès à des services clés, tant en termes d'accessibilité financière que de déploiement des infrastructures. Elle pourrait entraîner de lourdes pertes pour les ménages du fait de la diminution des revenus du travail et hors travail (en particulier les transferts d'argent privés), de l'inflation des prix intérieurs et des perturbations dans la fourniture de services essentiels³⁸.

3.1.4. Environnement Technologique

Le Sénégal est le principal fournisseur de services informatiques et de sous-traitance en Afrique Sub-saharienne francophone. Au début des années 2000, le Sénégal a décidé de miser sur les TIC avec l'ambition de devenir un centre d'excellence des ITO et BPO dans la région Ouest Africaine. L'inclusion du Sénégal dans l'économie numérique est une priorité fixée dans le cadre stratégique nationale de développement, le Plan Sénégal Émergent(PSE).

La stratégie Sénégal Numérique 2025 a aussi pour ambition d'accélérer le déploiement des infrastructures informatique, qui a déjà atteint un haut niveau tant en termes de qualité de service que de compétitivité des coûts. De plus, le pays s'est engagé à construire un parc technique numérique et à développer une politique fiscale favorable aux entreprises afin de catalyser l'investissement étranger dans le secteur. Ces efforts devraient engendrer la création de 35 000 emplois d'ici 2025³⁹

3.1.5. Environnement écologique

La mise en place d'un cadre juridique rénové pour une bonne gestion de l'environnement constitue l'une des préoccupations des pouvoirs publics au Sénégal. Loi n° 83-05 du 28 janvier 1983 portant Code de l'environnement avait été élaborée sur la base de priorités bien définies :

- Les installations classées ;
- La pollution des eaux ;
- La pollution sonore ;

³⁸banquemonnaie.org/overview Le 15/01/2021 à 2h15

³⁹ intracen.org/NTF4/Sénégal-Ti 04/02/2021 à 14h23

- La pollution de l'air et les odeurs incommodantes⁴⁰

3.1.6. Environnement législatif

Le Sénégal a su se doter des instruments juridiques et réglementaires nécessaires pour faciliter les activités économiques, encourager les investissements et assurer les conditions d'une saine concurrence entre les entreprises. Le droit des affaires est régi par le traité de l'Organisation pour l'Harmonisation du droit des affaires en Afrique (OHADA) qui permet de sécuriser l'environnement juridique des entreprises.

Les formalités administratives pour l'exercice d'activités économiques ont été simplifiées par la mise en place d'un guichet unique au sein de l'APIX qui facilite toutes les formalités administratives de création ou de modification des entreprises et qui gère les agréments au code des investissements et au statut de l'entreprise franche d'exportation⁴¹

3.1.7. Environnement géographique

Situé à l'extrême ouest de l'Afrique occidentale avec une façade maritime de plus de 700 km sur l'océan atlantique qui le limite à l'ouest, le Sénégal couvre une superficie de 196 712 km². Le territoire sénégalais est limité au Nord par la Mauritanie, à l'Est par le Mali et au Sud par la Guinée et la Guinée Bissau. La République de Gambie qui occupe tout le cours inférieur du fleuve du même nom, constitue une enclave de 25km de large et près de 300km de profondeur à l'intérieur du territoire sénégalais.

En 2016, la population du pays est estimée à 14 799 859 personnes. Les femmes représentent 7 427 372 et les hommes 7 372 487 soit respectivement 50,19% et 49,18%. Cette population se caractérise par sa jeunesse car 50,3% est âgée de 18ans et moins⁴².

Le Sénégal est un pays de l'Afrique subsaharienne, avec un climat de type soudano sahélien. Le climat est tropical au sud et semi désertique au nord ; il se caractérise par l'alternance d'une saison sèche de novembre à mi-juin et d'une humide et chaude de mi-juin à octobre. La pluviométrie moyenne annuelle suit un gradient décroissant du Sud au Nord du pays. Elle passe de 1200 mm au

⁴⁰ Loi portant Code de l'environnement du Sénégal le 02/02/2021 à 11h09

⁴¹ les-atouts-du Sénégal Le23/12/2020 à 2h48

⁴² gouv.sn/pr%C3%A9sentation le 23/ 31/2021 à 03h45

Sud à 300 mm au Nord, avec des variations d'une année à l'autre. Trois principales zones de pluviométrie correspondant à trois zones climatiques sont ainsi déterminées : une zone forestière au Sud, une savane arborée au centre et une zone semi-désertique au Nord.

3.1.8. Environnement culturel

Le Sénégal, faisant partie des pays d'Afrique colonisé par la France, utilise le français comme langue officielle. C'est la langue utilisée dans l'administration, les affaires et l'enseignement. En dehors de ces dernières, elle est souvent utilisée par certaines familles dans les villes (comme Dakar) pour permettre à leurs enfants de se familiariser avec la langue, afin de mieux entamer le cursus scolaire. Par contre, dans certaines des villes et villages reculés, le français est moins utilisé. Le wolof est le dialecte le plus utilisé (80% des sénégalais comprennent le wolof⁴³)

3.2. Environnement micro-économique

L'environnement micro-économique regroupe l'ensemble des acteurs qui agissent directement avec cette entreprise. Il est composé de ses clients, de ses fournisseurs, de ses sous-traitants et des concurrents... les acteurs constitutifs du microenvironnement de Nestlé Sénégal sont entre autres :

3.2.1 : Clients

Selon le dictionnaire Hachette, la clientèle d'une entreprise est l'ensemble des publics demandant ou susceptible de demander les produits et/ou les services de l'entreprise. Ainsi, le client est l'élément le plus important de l'entreprise. Pour un avenir certain, toute entreprise doit identifier les besoins et désirs de ses clients.

De ce fait, les différents clients de Nestlé Sénégal sont :

- Les grossistes ;
- Les demi-grossistes ;
- Les détaillants ;
- Les grandes et moyennes surfaces ;

⁴³ [Org/wiki/Culture_du_Sénégal](https://org/wiki/Culture_du_Sénégal) 02/02/2021 à 13h55

- Les chaînes d'hôtels et restaurants.

3.2.2 : Fournisseurs

Le fournisseur est défini dans le Dictionnaire Robert comme un fabricant, un grossiste, un sous-traitant, une institution qui propose ses biens et/ou services à ses clients. Le groupe Nestlé Sénégal dispose de fournisseurs lui permettant d'avoir ce dont elle a besoin pour la production mais également pour le fonctionnement des activités de l'entreprise tels que :

- Les matières premières ;
- Les pièces de rechange ;
- Les matériels (électronique, informatique, bureautique) ;
- Du fuel, lubrifiants... ;
- Le mobilier de bureau, etc.

3.2.3 : La concurrence

Nestlé fait désormais face à une rude concurrence sur le continent africain en général, et particulièrement au Sénégal avec PATISSEN, SOFIEX, SENICO, ... En effet, après avoir été pendant longtemps leader sur le marché, de plus en plus des industriels investissent dans ce qui était jadis sa carte maitresse : le bouillon culinaire (cube Maggi) mais aussi dans la fabrication et la vente des produits laitiers et autres.

Il existe également quelques producteurs de crèmes glacées comme la Gondole, Nice Cream, Gelatiamo, yaourt landia... dont la production est très faible. Nestlé Sénégal s'appuie sur la connaissance du marché sénégalais et sur son expérience dans la grande distribution pour affronter la concurrence. Toutefois, la qualité de son service est irréprochable et saluée par l'ensemble de ses clients.

Jumbo, Joker, Adja, Jongué, Tak, Mami, Khadija, Dior, Tem Tem, ou encore Mamita, Mimido, Doli, Jumbo, Maxigoût, Sossa sont quelques-unes des marques de bouillons culinaires qui affrontent Nestlé sur le terrain. Au Sénégal, sept grandes industries ont rejoint Nestlé dans la

fabrication et la commercialisation des produits culinaires et des produits d'assaisonnement alimentaires bouillons cube, bouillons liquide, et bouillons en poudre. Une autre société s'est spécialisée dans l'importation de ces produits.

CHAPITRE 2 : METHODELOGIE, PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATION

Dans ce dernier chapitre de notre étude nous allons l'aborder par différentes sections. Tout d'abord celle de la méthodologie adoptée, ensuite celle des outils de collecte de données et techniques d'analyse, aussi celle de la présentation des résultats et vérification des hypothèses, pour terminer par des recommandations et difficultés rencontrées.

La méthodologie se définit comme étant un outil de travail permettant de chercher, d'identifier et de trouver des documents relatifs à un sujet par l'élaboration d'une stratégie de recherche.

Pour mener à bien cette étude, nous nous sommes fixés un programme de descente sur notre terrain d'étude qui est Nestlé Sénégal afin de récolter les réponses à nos questions. En effet, nous avons tout d'abord élaborer notre guide d'entretien en fonction des réponses attendues pour pouvoir mettre en place la concertation de nos réponses provisoires aux réponses définitives venant directement du personnel de Nestlé Sénégal.

Nous allons adopter à notre travail l'analyse qualitative qui est l'analyse par le contenu

En somme, cette méthodologie adoptée nous a permis de structurer et d'avancer dans la rédaction.

Section 1 : Outils de collecte de données et technique d'analyse

Il est pertinent de présenter les outils de collecte de données que nous avons utilisés parmi notre liste déroulée précédemment et de présenter nos techniques d'analyse.

1.1 Outils de collecte de données

Par collecte de données, on entend l'approche systématique qui consiste à réunir et à mesurer des informations en provenance de sources variées, afin d'obtenir une vue complète et précise d'un domaine d'intérêt. Ainsi, les outils de collecte sont les suivantes :

- Recherche documentaire

Cette phase de la construction de notre étude, est une étape très importante dans la mesure où elle nous a permis de faire l'état des connaissances sur l'étude menées sur l'approvisionnement.

Elle est faite à l'aide des ouvrages sur la gestion des stocks et l'approvisionnement, les mémoires de nos prédécesseurs traitant des thèmes de recherche assez proche. Nous avons également à notre disposition la bibliothèque de l'institut des transports, nous nous sommes servi de nos cours en gestion d'approvisionnement et des stocks et l'internet, qui nous ont été d'un grand apport afin de mieux structurer notre thème.

- Visite de terrain

Il est très difficile de rédiger sur les approvisionnements sans effectuer les visites, car elles ont une importance capitale pour atteindre l'objectif général de l'étude. Elles nous ont permis de collecter les informations au niveau de l'entreprise afin de consolider notre travail de recherche. Ces visites nous ont permis de comparer les réalités du terrain à la théorie acquise en classe.

- Guide d'entretien

C'est un outil de collecte de données qualitatives et quantitatives qui se définit comme étant un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ces actes, ses idées. Il nous a donc paru nécessaire de recueillir l'avis de certains professionnels.

Ces entretiens nous ont permis de renforcer des informations obtenues à partir de la documentation préalablement consultée. Le guide d'entretien nous a permis d'entrer en contact avec le personnel de Nestlé Sénégal : le directeur de supply Chain, le directeur de marketing communication puis le responsable des approvisionnements pour recueillir les informations afin de les analyser et de pouvoir répondre à nos hypothèses en infirmant ou en confirmant.

1.2 Technique d'analyse

Pour mener à bien notre analyse, nous utilisons la méthode qualitative (l'analyse par le contenu) ainsi que la recherche documentaire

L'analyse de contenu est la phase d'une étude qualitative qui consiste à analyser le contenu des entretiens réalisés en regroupant les différentes idées évoquées ou mots utilisés.

L'analyse de contenu permet notamment d'extraire les verbatim les plus significatifs... Quant à l'interprétation, elle représente en quelque sorte une synthèse rattachant les réponses fournies par

l'analyse aux connaissances dont dispose le chercheur sur le plan théorique et sur le plan concret du milieu étudié, et ce, en vue de donner un sens plus général à ces réponses.

En outre, l'analyse et l'interprétation exigent une certaine honnêteté intellectuelle de la part du chercheur et ce, pour s'assurer de la fiabilité des résultats obtenus.

La matrice SWOT nous permettra, après la vérification de nos hypothèses, de faire une synthèse sur la gestion des approvisionnements et des stocks de Nestlé Sénégal puis faire des recommandations adéquates sur les points à améliorer.

Section 2 : Présentation des résultats et vérification des hypothèses

Dans cette section nous allons présenter les résultats recueillis de notre guide d'entretien (cf. annexe) et ensuite vérifier nos hypothèses.

2.1 Présentation des résultats par l'analyse par contenu

Tableau 2 : Analyse par contenu des données qualitatives

Thème 1 : système d'information et approvisionnement	
Comment le logiciel vous aide dans la gestion de vos approvisionnement et stocks?	
Répondant 1	Nestlé Sénégal a mis en place un logiciel ERP, nommé SAP qui gère la commande, les stocks et la planification des approvisionnements. Mais c'est le niveau du stock détermine le plus souvent le moment exact où Nestlé Sénégal doit passer ces commandes auprès de ses filiales pour pouvoir satisfaire la demande.
Répondant 2	Nestlé Sénégal a opté un système de gestion intégré nommé logiciel SAP. Ce logiciel gère les achats d'articles et les stocks d'articles (les mouvements de stocks : entrées et sorties, transferts de stocks).
Répondant 3	Pour gérer les approvisionnement et stocks Nestlé Sénégal utilise un logiciel SAP. Ce logiciel gère les flux d'informations et permet une meilleure centralisation de l'information entre les différents services et départements via une base de données unique.

	Chaque département utilise le logiciel adapté à ses besoins.
Commentaires	Lasnier (2015)⁴⁴ énonce dans son ouvrage que les systèmes ERP sont nécessaires à l'optimisation des niveaux de stocks en-cours sur l'ensemble des flux amont-aval, du fournisseur au client. Un bon système ERP peut s'avérer très utile pour intégrer toutes les informations relatives aux stocks de votre entreprise ; il gère les entrées et les sorties de stock automatiquement et génère des bons de commandes sans avoir à procéder à des comptages manuels, ce qui évite les pénuries ou les produits stockés en excès, mais aussi les erreurs humaines. En effet, un ERP permettra à votre entreprise d'être plus efficace dans sa globalité. Samii (2004)⁴⁵ affirme que : les systèmes d'information de gestion peuvent être intégrés au système de passation de commande car ces derniers suivent de nombreuses activités logistiques. Le système d'information de gestion que la logistique peut apporter consiste à :– fournir au gestionnaire des données opérationnelles sur les nouveaux marchés ;– permettre des changements d'emballage et de conditionnement ;– choisir entre divers types de transporteurs ;– établir les niveaux de service clientèle en rapport avec la rentabilité des clients ;– déterminer le nombre d'entrepôts et leur localisation ;– déterminer la manière dont la chaîne de valeur virtuelle peut être utilisée afin de renforcer un avantage concurrentiel durable. Tout système d'information de gestion logistique commence par une étude des besoins de la clientèle et la détermination de standards de performances pour rencontrer et satisfaire ces besoins. Il peut être important de réunir des informations émanant des divers acteurs afin de déterminer de quelle manière l'entreprise fait face aux besoins de la clientèle et les domaines à surveiller plus attentivement au sein de l'entreprise.

⁴⁴ Giles Lasnier « Gestion des approvisionnements et des stocks dans la chaîne logistique » 2ème édition, Lavoisier Hermès

⁴⁵ Samii, A. K. (2004). Stratégie logistique Ed. 3. Dunod.

ANALYSE DE LA GESTION DES APPROVISIONEMENTS ET STOCKS DES PRODUITS LAITIERS : CAS DE NESTLE SENAGAL

Remarque	Nous remarquons que l'utilisation des ERP dépendant de l'activité de l'entreprise (Achat, transport, stockage ressource humaine, logistique), et des objectifs à atteindre en terme de performance visée.
Thème 2 :méthode de réapprovisionnement et optimisation de stock	
Quelle politique utilisez-vous pour réapprovisionner vos produits laitiers ?	
Répondant 1	La politique utilise est le point de commande, qui est le niveau de stock qui indique le besoin d'un réapprovisionnement. Nous avons aussi le système min-max, c'est une méthode de réapprovisionnement sur point de commande où le minimum est le point de commande et le maximum est la quantité maximale voulue en stock
Répondant 2	Le gestionnaire des stocks opte pour une gestion de réapprovisionnement à la commande. Nestlé Sénégal commande à quantités variables, c'est-à-dire on passe la commande lorsqu'on en a besoin. Cette politique d'approvisionnement induit un niveau de stock minimum car le réapprovisionnement n'est effectué qu'au moment du besoin.
Répondant 3	La méthode appliquée est le point de commande, elle consiste à définir un stock minimum qui, une fois atteint, déclenche l'approvisionnement. Cela permet de réduire la quantité de stockage et les coûts associés. Nestlé a instauré un système de Mini maxi pour la gestion de ses stocks afin d'optimiser les couts de stockages et d'assurer la disponibilité du produit.
Commentaires	Le Moigne, Remy (2017)⁴⁶ expliquent dans leur ouvrage qu'une méthode de réapprovisionnement définit suivant quelle fréquence et quelle quantité une commande de réapprovisionnement doit être effectuée. Selon la méthode retenue, la fréquence ou la quantité peuvent être fixes ou variables et calculées de différentes façons. Le choix de la méthode de réapprovisionnement dépend d'un nombre important de paramètres : les caractéristiques du produit (produit

⁴⁶ Remy le moigne, (2017) Supply Chain management : achat, production, logistique, transport, 2^e édition

	périssable par exemple), le coût de possession du stock, les délais de réapprovisionnement, la valeur du produit, le type de la demande, le nombre de fournisseurs ou encore le cycle de vie du produit. Il existe trois principales méthodes de réapprovisionnement des stocks : le système du point de commande, le système à intervalles fixes et le calcul des besoins nets. Ce dernier est décrit dans la partie « Planifier les besoins en matériel ». Courtois, Alain, al (2020)⁴⁷ expliquent dans ouvrage que : déterminer quelles quantités commander et à quelles dates permet de réduire le coût global. Ce problème est indissociable à la gestion de stock. Le mode de réapprovisionnement choisi doit faire preuve d'une grande souplesse pour être adaptable en cas de variation de la consommation. Les différents modes d'approvisionnement s'articulent autour de deux paramètres : • la quantité commandée qui peut être fixe ou variable ; •le réapprovisionnement qui peut être fait à périodes fixes ou variables
Remarque	le constat que nous avons fait la méthode d'approvisionnement dépend de la méthode retenue au sein d'une entreprise, la fréquence ou la quantité peuvent être fixes ou variables et calculées de différentes façons
Thème 3 : système d'inventaire et minimisation de risque	
Quelle est la méthode que vous utilisez pour valoriser vos stocks ?	
Répondant 1	La méthode utilisée est le FEFO (first expire, first out). Cela permet de sortir les articles qui ont été produit en premier suivant leur code article et leur lot. Il s'agit des denrées périssables
Répondant 2	On utilise la méthode FEFO, FEFO a un fonctionnement similaire à celui du FIFO sauf qu'elle est basée sur la date limite de consommation. C'est la date de péremption qui définit dans quel ordre les éléments en stock seront utilisés

⁴⁷ Alain, Courtois, al (2020) Gestion de production : les fondamentaux et les bonnes pratiques

Répondant 3	Pour valoriser nos stocks la méthode utilisée est FEFO, elle permet d'expédier en priorité le produit ayant la date limite de consommation la plus proche. La méthode FEFO peut aussi être appliquée pour prioriser la préparation des commandes en file d'attente en fonction de la promesse de livraison la plus proche.
Commentaires	Chen , jack (2006)⁴⁸ expliquent dans leur ouvrage que : Différentes méthodes existent qui dépendent pour une part de la nature de l'activité et du mode d'organisation. La méthode des coûts complets suppose une évaluation exhaustive des entrées, incluant à la valeur d'achat les frais d'acquisition. Les sorties sont évaluées, soit par référence au mode de traitement des lots, FIFO pour premier entré–premier sorti ou LIFO pour dernier entré–dernier sorti, soit au coût d'achat moyen pondéré. La méthode de l'imputation rationnelle a pour objectif le traitement des charges fixes tout en conservant au coût unitaire global une valeur constante dans le temps. Ensuite, la valorisation peut s'effectuer selon un standard correspondant à des normes d'exploitation François (2006)⁴⁹ explique dans son ouvrage que : Toutes les unités d'un même produit en stock sont valorisées au coût de la dernière unité entrée. La valeur du stock reflète mal la réalité économique dès que les variations de prix ou de coût de production sont importantes sur les articles respectivement achetés et fabriqué À cet effet, il met l'accent sur la méthode de valorisation par lot : FIFO (first in first out) la première unité entrée sera sortie du stock en priorité. LIFO (last in first out) la dernière unité entrée est celle qui sort du stock en priorité. Cette méthode tend à diminuer la valeur du stock en période d'inflation. En fin MEFO (Most expansive first out) l'unité la plus coûteuse entrée est celle qui sort en priorité. C'est la méthode de prix au lot la plus avantageuse

⁴⁸ Chen, Jack (2006) Management de la production EMS édition

⁴⁹ François Blondel (2006) gestion industrielle édition 2

ANALYSE DE LA GESTION DES APPROVISIONEMENTS ET STOCKS DES PRODUITS LAITIERS : CAS DE NESTLE SENAGAL

	fiscalement, puisqu'il ne reste toujours en fin d'année que les lots les moins chers.
Remarque	Nous avons fait un constat que Nestlé Sénégal applique cette méthode car les produits expirés ne sont pas susceptibles d'être mis à la consommation car, ils sont interdits. Donc, cette méthode prévient à la fois des pertes pour l'entreprise et permet également de prévenir la mise en circulation des produits nuisibles sur le marché de consommation pouvant entraîner des dangers à la santé des consommateurs. De plus, cette méthode permet de prioriser la préparation des commandes en file d'attente en fonction de la promesse de livraison la plus proche. A cet nous notons que différent méthodes de valorisation existe mais celle-ci dépend de la nature de l'activité et mode d'organisation

Thème 3 : système d'inventaire et minimisation de risque	
Quelle méthode d'inventaire utilisez-vous pour le suivi de vos stocks des produits laitiers ?	
Répondant 1	Pour le suivi de nos stock on applique l'inventaire permanent , c'est une technique qui consiste à tenir à jour en permanence les quantités en stocks de chaque articles et contrôler s'il y a des écarts d'inventaire entre le stock physique compté et le stock théorique
Répondant 2	Le gestionnaire du stock effectue un inventaire permanent chaque 15 et fin du mois, cette méthode est une pratique qui consiste à contrôler, évaluer et enregistrer les mouvements des stocks (dès lors qu'il y a une entrée ou une sortie) ce qui permet au gestionnaire d'être au courant en temps réel de la quantité, la composition de ses stocks ainsi que de leur valeur.
Répondant 3	La méthode appliquée est l'inventaire permanent, le gestionnaire enregistre le décompte des quantités disponibles en stock à chaque entrée et sortie de stock d'un article : les quantités entrées et le stock final ou les quantités sorties et le

	stock restant. Elle permet d'avoir une vision continue des quantités des produits disponibles, d'éviter les ruptures de stocks et par conséquent, d'éventuels problèmes avec les clients.
Commentaires	Blondel (2005)⁵⁰ dans son ouvrage met en évidence les risques liés à un mauvais système d'inventaire à savoir : - les produits stockés vieillissent, et ce phénomène peut les rendre impropres à leur destination - on trouve des articles invendus en fin de vie du produit, qu'il faut alors éliminer du stock sans en tirer aucun profit - enfin, ces produits stockés demandent des surfaces de stockage, des magasiniers, une protection contre l'extérieur (vol, incendie, inondation...) qui représentent des charges pour l'entreprise. A cet effet, il préconise que, à tout moment, le gestionnaire du stock doit être capable de fournir l'état des stocks de l'entreprise. Cet état doit faire apparaître, à un instant donné pris pour référence, la situation détaillée, en quantité et en emplacement, du stock. Pour cela, le gestionnaire doit effectuer régulièrement l'inventaire de son stock. En cas d'écart, il est nécessaire d'effectuer les régularisations comptables qui s'imposent. Cela dans le but de : Éviter le gaspillage ; – éviter les vols ; – permettre le développement vers la « gestion » du stock ; – évaluer précisément les « situations » (au sens comptable) de gestion ; – connaître le détail des lots dans les secteurs concernés (agro-alimentaire, teinture, colorants, nucléaire...) Bouami (2019)⁵¹ affirme que : À des périodes déterminées et obligatoirement à la clôture d'un exercice, chaque entreprise est tenue d'effectuer un inventaire de ses stocks. Le but étant de s'assurer que ces derniers sont conformes aux

⁵⁰ François BLONDEL, gestion de la production : comprendre les logistiques de gestion industrielle pour agir, édition 4, (2005) page 136-137

⁵¹ Driss Bouami (2009) le grand livre de la gestion des stocks et approvisionnement, édition Afnor

	quantités et valeurs fournies par le système de tenue des mouvements. Le but de l'inventaire est de corriger les dérives qui peuvent survenir dans la gestion des stocks et en éliminer les causes.
Remarque	Nous avons fait le constat que le stock constitue un « mal nécessaire » pour tout système de gestion industrielle. Il apporte de la souplesse en masquant de nombreux problèmes, mais son coût est élevé. Gérer les stocks est donc un impératif pour maîtriser son niveau au juste nécessaire

2.2. Interprétations des résultats

- Le système d'approvisionnement

Le système d'approvisionnement est directement lié à l'organisation interne de l'entreprise.

En fonction des prévisions commerciales ou des commandes fermes émises par les clients, le système d'information va effectuer un calcul des besoins. Ce calcul va nous donner la référence des produits, les quantités nécessaires et la date d'utilisation prévue. Il couvre un horizon d'un an à 18 mois (lié au budget). Ce plan est revu chaque mois ou chaque trimestre.

Le rôle des approvisionnements sera alors de fournir tout ce qui est nécessaire :

Analyser le stock disponible et passer ou non les commandes aux fournisseurs de façon à éviter les ruptures tout en garantissant un stock minimum. Les délais de réapprovisionnements de stocks sont respectés à travers un bon suivi auprès des fournisseurs.

- Processus d'approvisionnement et au sein de Nestlé

Avant tout approvisionnement, il faut procéder à la vérification du stock au niveau des magasins avec l'aide du logiciel, dans la réserve et dans l'entrepôt. Compte sera aussi tenu des cadences de vente pour avoir une idée des quantités existantes aussi bien que des produits à acheter. La commande doit être établie de façon chronologique et rythmée, afin de respecter la notion de stock minimal et du stock de sécurité pour parer aux éventuels imprévus.

Dans le cadre d'une entreprise comme Nestlé Sénégal, les principaux fournisseurs restent les filiales de Nestlé pour les produits laitiers. Les commandes sont passées après concertation des différents intervenants qui sont le marketing, la vente, la planification.

Nestlé Sénégal travaille en réseau avec ses autres firmes implantées dans le monde, lui garantissant ainsi une sécurité certaine par rapport à la qualité des produits mis sur le marché. Chacune de ses firmes offre des produits spécifiques sur le marché, par rapport à la demande qui existe, c'est-à-dire par rapport au besoin du consommateur.

Une fois que les quantités à commander sont définies au niveau de la DSP, c'est le service import-export qui entre en jeu pour les formalités d'import. Ces formalités sont suivies avec une grande rigueur pour respecter les délais de livraison et éviter les ruptures de stock au niveau de Nestlé Sénégal.

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

Sur le plan pratique, Nestlé a instauré un système de mini maxi pour la gestion de ses stocks afin d'optimiser les coûts de stockages et d'assurer la disponibilité du produit. Ce système est géré à partir d'un progiciel de gestion intégré (PGI), ou ERP (entreprise resource planning) appelé SAP. C'est dans ce système que toutes entrées, sorties et différents niveaux de stocks sont répertoriés afin de faciliter et optimiser la gestion de celle-ci.

- Gestion du stock

Ainsi, le contrôle et le suivi suppose une mise en place des dispositions pratiques de surveillance et de vérification afin d'éviter les coups de vols, rupture ; sur-stockage, erreur de livraison au niveau de la distribution... Au sein de Nestlé, le contrôle et le suivi des stocks sont faits à partir d'un

inventaire permanent, grâce à leurs systèmes SAP où les données d'entrées et de sortie se font de façon systématique, il y'a aussi l'inventaire physique qui est effectué par le magasinier de façon journalière afin de s'assurer qu'il n'y a pas d'écart de stock. En cas d'avaries lors d'une réception de certaines matières, les magasiniers les signalent au contrôle de gestion afin de justifier les écarts entre les stocks physiques et théoriques lors des inventaires de la fin du mois.

Nestlé Sénégal pour valoriser son stock, à adopter la méthode FEFO (first expired first out) consistant à sortir en premier les marchandises ayant la plus proche date d'expiration, pour la distribution de ces produits. Cette méthode de valorisation des stocks permet d'optimiser la gestion des stocks

2.3. Vérification des hypothèses

La formulation d'une hypothèse implique la vérification d'une théorie ou précisément des propositions. L'hypothèse demande à être confirmée ou être infirmée après l'analyse des résultats des enquêtes. En effet, pour répondre à notre problématique, nous avons posé trois hypothèses auxquelles nous avons associé quelques critères d'évaluation afin de mener l'analyse.

Hypothèse 1 (confirmée) : L'automatisation des approvisionnements précises les informations sur la quantité des produits stockés.

Nestle Sénégal a mis en place un système d'information qui traite les données et les flux d'information et permet une meilleure centralisation de l'information entre les différents services et départements via une base de données unique.

Ce système est géré à partir d'un progiciel de gestion intégré(PGI), ou ERP (entreprise ressource planning) appeler système SAP ou logiciel SAP. Il gère la commande, les stocks et la planification des approvisionnements. C'est dans ce système que toutes entrées, sorties et différents niveaux de stocks sont répertoriés afin de faciliter et optimiser la gestion de celle-ci avant de retrouver dans une situation de rupture de stock. Chaque département utilise le logiciel adapté à ses besoins.

D'après notre entretien Nestlé Sénégal tend vers le zéro papier.

Au vu des résultats obtenus nous pouvons déduire que l'hypothèse 1 est confirmée

Hypothèse 2 (confirmée) : L'application des méthodes d'approvisionnement optimise la gestion de stock

L'optimisation de stock requiert une application des méthodes de réapprovisionnement pour éviter d'être confronté aux problèmes de sur-stockage ou de rupture de stock.

Nestlé Sénégal a mis en place trois méthodes d'approvisionnement :

D'abord, Nestlé applique **le système du point de commande** qui est une méthode de réapprovisionnement des stocks servant à générer une commande de réapprovisionnement lorsque la quantité en stock tombe sous une limite donnée, le point de commande. Le point de commande correspond généralement au niveau de stock nécessaire pour couvrir la demande durant le délai de réapprovisionnement.

Nestlé Sénégal a également mis en place un **système de gestion mini-maxi** à partir de son **ERP** afin d'optimiser ses coûts de stockage mais aussi d'assurer la disponibilité des produits.

Le système min- max est une méthode de réapprovisionnement sur point de commande où le minimum est le point de commande et le maximum la quantité maximale voulue en stock. Une commande est générée lorsque la quantité en stock est inférieure à la quantité min. La quantité de commande est variable et est égale à la différence entre la quantité max et la quantité en stock

Enfin, Nestlé Sénégal a adopté également **la méthode FEFO** (first expired first out) consistant à sortir en premier les marchandises ayant la plus proche date d'expiration, C'est une méthode qui a des avantages sur les dates de fabrication et de péremption. Il s'agit des denrées périssables cette méthode priorise également la préparation des commandes en file d'attente

Au vu des résultats obtenus nous pouvons déduire que l'hypothèse 2 est confirmée

Hypothèse 3 (confirmée) : la mise en place d'un système d'inventaire minimise les risques à Nestlé Sénégal

Nestlé Sénégal applique la méthode de l'inventaire permanent, le gestionnaire enregistre le décompte des quantités disponibles en stock à chaque entrée et sortie de stock d'un article : les quantités entrées et le stock final ou les quantités sorties et le stock restant. Ce qui permet au

ANALYSE DE LA GESTION DES APPROVISIONEMENTS ET STOCKS DES PRODUITS LAITIERS : CAS DE NESTLE SENAGAL

gestionnaire d'être au courant en temps réel de la quantité disponibles, d'éviter les ruptures de stocks et par conséquent, d'éventuels problèmes avec les clients.

Il y'a aussi l'inventaire physique qui est effectué par le magasinier tous les quinze jours et à la fin de chaque mois afin de s'assurer qu'il n'y a pas d'écart de stocks entre le stock physique et le stock théorique.

Ainsi, Nestlé Sénégal analyse les écarts afin de déterminer les raisons qui l'ont conduit à cette situation et met en place des actions lui permettant de prévenir la survenance de ces actes.

Cependant, le control et le suivi des stocks sont faits à partir d'un inventaire permanent, grâce à leurs système SAP où les données d'entrées et de sorties se font de façon systématique.

Au vu des résultats obtenus nous pouvons déduire que l'hypothèse 3 est confirmée

Tableau 3 : Récapitulatif de vérification des hypothèses

Hypothèses	Justifications		Vérifications
	Réponses	Auteurs	
H 1 : L'automatisation des approvisionnements précises les informations précises sur la quantité des produits stockés.	L'utilisation d'un logiciel ERP dénommé SAP Système de stock d'alerte	Samii (2004) Lasnier (2015)	Hypothèse 1 confirmée.
H 2 : L'application des méthodes d'approvisionnement optimise la gestion de stock	La méthode de point de commande La mise en place d'un système de gestion mini maxi	Remy (2017) Courtois (2020)	Hypothèse 2 confirmée.

ANALYSE DE LA GESTION DES APPROVISIONEMENTS ET STOCKS DES
PRODUITS LAITIERS : CAS DE NESTLE SENAGAL

H 3 : la mise en place d'un système d'inventaire minimiser les risques à Nestlé	L'application de l'inventaire permanent Maitriser l'emplacement du produit Maitriser l'écart entre stock physique et théorique Etat réel de la quantité de stock connu	Blondel (2005) Bouami (2019)	Hypothèse 3 confirmée.

ANALYSE DE LA GESTION DES APPROVISIONEMENTS ET STOCKS DES PRODUITS LAITIERS : CAS DE NESTLE SENAGAL

2.4. Analyse SWOT

Après avoir présenté les résultats et vérifier les hypothèses, nous pouvons analyser la gestion des approvisionnements et stocks de Nestlé Sénégal comme suit :

FORCE (STRENGTHS)	FAIBLESSE (WEAKNESSES)
➤ Diversité des produits ➤ Force de vente sur le marché ➤ Bonne maîtrise des sources d'approvisionnement ➤ Travail en collaboration avec les autres filiales ➤ Notoriété de la marque ➤ Application des normes internationales	➤ Procédure trop lent en interne sur l'approvisionnement ➤ L'existence d'avaries des produits ➤ Espace de stockage insuffisant ➤ Produit couteux par rapport au marché local ➤ Collaboration inexistante avec les producteurs locaux
OPPORTUNITÉ(OPPORTUNITIES)	MENACE (THREATS)
➤ S'approvisionner auprès des acteurs locaux, producteur du lait ; ➤ Elargissement de la gamme de produits ➤ Introduire des nouveaux des produits ;	➤ Forte concurrence sur le marché local ➤ La prolifération des nouvelles entreprises dans le secteur ➤ Mutation du marché

Source : Notre étude

Section 3 : Recommandations et difficultés rencontrées

Dans cette section nous allons faire des recommandations puis énumérer les difficultés rencontrées lors de la rédaction.

3.1. Recommandations

Au terme de cette analyse, nous sommes amenés à faire des recommandations dans une démarche participative et donner modestement quelques suggestions qui pourrait servir à l'amélioration du processus d'approvisionnement de Nestlé Sénégal.

Les suggestions faites permettront d'anticiper, de prévenir et de maîtriser tous les risques liés à la gestion des approvisionnements et stocks pour sauvegarder une meilleure rentabilité et compétitivité.

De ce fait, nous recommandons :

- La simplification des procédures sur le système de préparation de commande client afin d'éviter les ruptures de stocks et des commandes en attente
- De plus, pour la bonne mise à disposition de ses produits sur le marché, de veiller à ce que les produits transportés soient dans des conditions adéquates. Pour ce faire, il faudra mettre un accent sur les opérations de manutention à savoir lors du chargement et du déchargement.
- Procéder à une augmentation de l'espace des différents entrepôts afin d'avoir des capacités importantes de stockage : Mettre en place un Warehouse System Management (WSM) afin d'optimiser l'espace du stockage de ces produits dans les magasins ;
- Nous proposons à Nestlé des fournisseurs sur le plan local afin de réduire et limiter les importations, ce qui contribuera à la diminution des charges d'approvisionnements. Aussi, de réfléchir sur de nouvelles perspectives de fournisseur qui permettront à Nestlé de répondre à la demande locale. Car, nous avons constaté que la plupart des fournisseurs de Nestlé sont situés dans la sous-région à savoir le Ghana et la Côte d'Ivoire. Aussi Nestlé s'approvisionne essentiellement en NIDO depuis la Hollande.

- Réaliser une bonne prévision de la commande en tenant compte de la marge d'erreur de chaque estimation ;

Enfin, nos suggestions loin d'être une panacée n'ont nullement l'intention de discréditer le travail fait actuellement par les agents de Nestlé Sénégal, mais seulement ont pour but de contribuer à l'amélioration des pratiques actuelles. Elles n'ont en effet pour but que de rendre effective la croissance et la rentabilité dans les entreprises et par conséquent l'essor économique du pays le Sénégal.

3.2. Difficultés rencontrées

Au cours de l'élaboration de ce travail, nous avons été confrontés à de multiples difficultés dont le plus important a été l'accès en entreprise. Car, avec la situation actuelle de la COVID-19, l'accès en entreprise a été très compliqué. Néanmoins, l'utilisation efficiente des outils de recueil des données comme les entretiens téléphoniques nous ont permis de surmonter cette période de crise. Nous avons par la même eu des entretiens physiques avec le Supply-Chain manager de Nestlé Sénégal afin de répondre à notre guide d'entretien pour avoir certaines informations

Et enfin, la partie rédactionnelle, qui dans notre cas a fait appel à beaucoup de rigueur dans les recherches, la mise en forme et la gestion du temps ; la curiosité ; l'ouverture d'esprit et surtout un esprit de synthèse.

Cependant, il est important de souligner que nous avons adopté des stratégies afin que ces difficultés n'entravent pas l'accomplissement de cette œuvre.

CONCLUSION

Durant la rédaction de ce mémoire, nous avons fait une nouvelle expérience en rapport avec le métier d'approvisionneur. Nous avons appris que la gestion des approvisionnements et stocks ne se limite pas à la réception des besoins émis pour effectuer des achats et acheminer les marchandises. Il est important qu'un approvisionneur soit toujours en quête de performance.

Ce mémoire a pour objectif d'analyser la gestion des approvisionnements des produits laitiers au sein de Nestlé Sénégal qui, nous a poussé à poser la problématique suivante : **Dans quelle mesure la mise en place d'une bonne gestion des approvisionnements et stocks permet-elle à Nestlé Sénégal d'accroître la performance de ses activités logistiques ?**

Pour répondre à cette question, nous avons eu recours à des méthodes d'investigations telles que le guide d'entretien, des visites de terrain, le recours à l'internet et effectué des recherches documentaires. Ces données ont été analysées grâce à la matrice SWOT.

Les données récoltées au sein de Nestlé nous ont permis d'avoir des éléments de réponses à notre problématique et vérifier nos hypothèses notamment, l'utilisation du logiciel SAP pour les approvisionnements des produits, la mise en exécution d'un système mini-maxi pour la gestion de stock et la mise en place d'un système de contrôle d'inventaire. Ces processus n'ont pas été faciles mais nous avons su surmonter les difficultés.

Cependant, il est intéressant de noter qu'aucun système n'est infaillible, et cela peu importe les précautions qu'une entreprise peut prendre. Car, il n'existe aucune technique parfaite ou une méthode de gestion statique. Peu importe la méthode adoptée, des limites feront irruption, mais, tant qu'il y'a des anomalies, il y'aura toujours des scientifiques pour réfléchir sur comment apporter une nouvelle solution à cela. Il est donc de l'intérêt de l'entreprise de toujours se mettre à jour quant aux évolutions afin de ne pas se laisser absorber par le marché qui ne cesse d'évoluer.

Au terme de cette étude nous nous demandons si la mise en place de **la gestion partagée des approvisionnements** (GPA) entre Nestlé Sénégal et ses fournisseurs pourrait améliorer la performance de la gestion des stocks ?

BIBLIOGRAPHIE

❖ Ouvrages

Alain, Courtois, al (2020) Gestion de production : les fondamentaux et les bonnes pratiques

Anne Grata cap et Pierre Medan, « Management de la production : concepts, Méthodes et cas » ;
3eme édition dunod 2005 le 19/12/2020 à 16 :40

BERGERON, P. G. :la gestion dynamique,2eme édition, Gaëtan Morin, Paris

Chen, Jack (2006) Management de la production EMS édition

CHRISTOPHER M. : Logistics and supply Chain Management Financial Times Management
London 2000 le 20/12/2020 à 11 :35

Driss Bouami (2009) le grand livre de la gestion des stocks et approvisionnement, édition Afnor

EDIGHOFFER J.R, précis de gestion d'entreprise, Edition Nathan,2004 à 18 :18

François Blondel (2006) gestion industrielle édition 2

François BLONDEL, gestion de la production : comprendre les logistiques de gestion industrielle
pour agir, édition 4, (2005) page 136-137

Giles Lasnier « Gestion des approvisionnements et des stocks dans la chaine logistique » 2ème
édition, Lavoisier Hermès

Hélène Person « fonction achats et approvisionnements en PME » (2005) 3^{eme} edition pg,12-16

JAVEL ; GEORGE, et al, logistique et organisation, édition 5 (2017)

M.JULIEN FRANCOIS, (2007) Planification des chaines logistiques : Modélisation du système
décisionnel et performance, thèse pour l'obtention du grade de docteur en productique, page 23,24

CHRISTOPHE GOUIN, (2011) Modélisation et résolution de problèmes de planification de la
chaîne logistique à l'aide du logiciel d'optimisation AIMMS, édition, page 84

Pascal MENAGE et Olivier BRUEL « politique d'achat et gestion des approvisionnements »
Enjeux, problématiques, organisations, changement, » édition Dunod, publié en 2014

Paul Fournier et jean Pierre Ménard dans le livre « Gestion de l'approvisionnement des stocks »
2eme édition Mori/2004 Le 15/12/2020 à 13 :15

Pierre Medan Anne Gratocap, préfaces d'olivier Labasse David James « logistique et supply Chain
management » Dunod, paris 2008

Pierre ZERMATI, « La pratique de la gestion des stocks », 4e édition Dunod, P 8-13 1993, Le 04/01/2021 à 11h29

Remy le moigne, (2017) Supply Chain management : achat, production, logistique, transport, 2e édition

Roger PERROTIN et Français SOULET de BRUGIERE « le manuel des achats » Paris Eyrolles, 2007
Thierry Roque « optimiser votre chaine logistique » Prévoir la demande Gérer les approvisionnements et les stocks, Edition AFNOR, Édition livres à vivre 2015, le 22/12/2020 à 19:10

Samii, A. K. (2004). Stratégie logistique Ed. 3. Dunod.

Vincent GUIARD, (2003), Gestion de la production et des flux ,3e édition Dunod.

❖ Mémoire

Abla Massan AMELEWONOU « Analyse de la chaine logistique des produits laitiers : cas de Nestlé Sénégal », Mémoire Master 2 en Transport-Logistique 2011

Chrisna-ferry MOUANDA KONGUI « Analyse de l'optimisation des approvisionnements des matières premières : cas de BRASCO », Mémoire en master 2 SCM/IST, 2019

Rokhaya FAYE « Analyse de la gestion des stocks des produits alimentaires pour l'optimisation de la chaine d'approvisionnement : Cas de DAMAG CASINO », Mémoire Master 2 SCM/IST, 2019

❖ Webographie

Emilie Jaillot (2012), le 06/02/2021 à 10h 47

Nathan Dimanche (2012), Le 06/02/2021 à 13h04

Michel GAVAUD (2014), Le 07/02/2021 à 21h18

Mathieu Pajot, Anders Carlsson (2007), Le 09/02/2021 à 22h10

Michel GAVAUD (2014), Le 07/02/2021 à 23h06

David SUTRAT (2017), Le 11/02/2021 à 23h56

Nathan Dimanche (2012),

Marthe Ziemba Akite, logistics conseil, Le 10/02/2021 à 01h38

<https://www.lefrancaisdesaffaires.fr> Le 22/12/2020 à 22h34

<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Achats-approvisionnement.htm>
Le 20/01/2021 à 15h49

<https://www.lefrancaisdesaffaires.fr> / Le 20/01/2021 à 16h29

<https://debitoor.fr/termes-comptables/approvisionnement> le 06/02/2021 à 10h47

<http://idelog.fr/> Le 07/02/2021 à 21h18

<https://www.lokad.com/> Le 09/02/2021 à 22h10

<http://idelog.fr/> Le 07/02/2021 à 23h06

<https://debitoor.fr/termes-comptables/approvisionnement> Le 06/02/2021 à 13h53

<https://www.sage.com> Le 11/02/2021 à 23h56

<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Reapprovisionnement-stock.htm>
Le 10/02/2021 à 01h54

<http://www.logistiqueconseil.org> Le 12/02/2021 à 11h32

<https://www.economie.gouv.qc> Le 12/02/2021 à 15h32

<https://www.banquemonddiale.org/fr/country/senegal/overview> le 15/01/2021 à 2h15

<https://www.intracen.org/NTF4/Senegal-TI> 04/02/2021 à 14h23

Loi portant Code de l'environnement du Sénégal le 02/02/2021 à 11h09

<https://www.sec.gouv.sn/les-atouts-du-s%C3%A9n%C3%A9gal> Le23/12/2020 à 2h48

<https://www.sec.gouv.sn/pr%C3%A9sentation-g%C3%A9n%C3%A9rale23/31/2021> à
03h45

https://fr.wikipedia.org/wiki/Culture_du_S%C3%A9n%C3%A9gal 02/02/2021 à 13h55

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	5
LISTE DES FIGURES.....	1
LISTE DES TABLEAUX	1
LISTE DES ABREVIATIONS	2
RESUME.....	4
ABSTRACT	5
SOMMAIRE	6
INTRODUCTION.....	6
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL	9
CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE.....	10
Section 1 : Problématique	10
Section 2 : Objectifs de recherche	11
2.1. Objectif Général.....	11
2.2 Objectif spécifique	12
Section 3 : Revue critique de la littérature et Hypothèse de recherche.....	12
3.1. Revue critique de la littérature	12
3.2. Présentation des hypothèses de recherche	20
CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL	23
Section 1 : Présentation du concept de la logistique.....	23
1.1. Historique de la notion de « logistique »	23
1.2. Modèles de la logistique	24
1.2.1. La fonction de la logistique.....	25
1.2.1.1. Fonction achats et approvisionnements en entreprise.....	25
1.2.2. Gestion des stocks en entreprise	29
1.2.2.1. Notion de stock	29
1.2.2.2. Indicateurs de gestion des stocks	30

1.2.2.3. Documents de gestion des stocks.....	31
1.2.3. Méthode de valorisation des mouvements de stocks	31
Section 2 : Présentation de la chaîne logistique	32
2.1. Concept de la chaîne logistique	32
2.2. Le processus de la Chain logistique.....	32
Section 3 : Gestion des approvisionnements dans la chaîne logistique.....	34
3.1. Concept de Supply Chain management	34
3.2. Gestion des approvisionnements.....	35
3.2.1. Fonctions de la Gestion d’approvisionnements	36
3.2.2 L’utilité de l’approvisionnement.....	36
3.2.3 Les objectifs de l’approvisionnement	36
3.2.4 Les politiques d'approvisionnement.....	37
3.2.5. Les coûts liés aux approvisionnements.....	38
3.2.6. Les principaux KPI des approvisionnements et des stocks	39
3.3. Le processus de l’approvisionnement	39
3.3.1. Naissance du besoin	40
3.3.2. La description de la marchandise désirée et quantité demandée :	40
3.3.3. L’analyse de la réquisition	41
3.3.4. La sélection des sources d’approvisionnement.....	41
3.3.5. Préparation et envoi du bon de commande	41
3.3.6. Rappel et suivi de la commande	41
3.3.7. Réception et inspection de la commande : livraison.....	42
3.3.8. La vérification et paiement de la facture.....	42
3.4. Outils de la gestion des approvisionnements en entreprise	43
3.5. Méthodes de gestion des approvisionnements	45

3.6. Planification des approvisionnements.....	46
DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE	51
CHAPITRE 1 : CADRE ORGANISATIONNEL	52
Section 1 : Historique et activité de Nestlé Sénégal	52
1.1. Historique.....	52
1.2 : Activités de Nestlé Sénégal	53
Section 2 : Missions, Objectifs et Structure Organisationnelle	53
2.1. Mission et objectifs	54
2.2: Structure Organisationnelle	54
2.2.1. Organisation	54
2.2.2. Organigramme de Nestlé Sénégal.....	54
2.2.3 Fonctionnement de Nestlé Sénégal	54
Section 3 : Environnement macroéconomique et microéconomique	60
3.1. Environnement Macroéconomique	60
3.1.1. Environnement Politique	61
3.1.2. Environnement économique	61
3.1.3. Environnement Social	62
3.1.4. Environnement Technologique	63
3.1.5. Environnement écologique	63
3.1.6. Environnement législatif	64
3.1.7. Environnement géographique	64
3.1.8. Environnement culturel.....	65
3.2. Environnement micro-économique	65
3.2.1 : Clients	65
3.2.2 : Fournisseurs	66

3.2.3 : La concurrence.....	66
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE, PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATION	68
Section 1 : Outils de collecte de données et technique d'analyse.....	68
1.1 Outils de collecte de données.....	68
1.2 Technique d'analyse	69
Section 2 : Présentation des résultats et vérification des hypothèses.....	70
2.1 Présentation des résultats par l'analyse par contenu.....	70
2.2. Interprétations des résultats.....	77
2.3. Vérification des hypothèses	79
2.4. Analyse SWOT	83
Section 3 : Recommandations et difficultés rencontrées.....	84
3.1. Recommandations.....	84
3.2. Difficultés rencontrées	85
CONCLUSION.....	86
BIBLIOGRAPHIE	87
TABLE DES MATIÈRES	90
GLOSSAIRE.....	94
INDEX	96
ANNEXE 1 : Organigramme de Nestlé Sénégal.....	97
ANNEXE 2 : Guide d'entretien	98

GLOSSAIRE

Approvisionnement : Dans l'industrie, l'approvisionnement est le processus d'acheminement d'un bien ou d'un service. Il se distingue en 2 flux : physique et administratif. Le flux administratif concerne l'envoi et la réception des données telles que les ordres d'achats, les bons de commande, les factures, etc. Le flux physique concerne tous les moyens de transports utilisés pour acheminer le produit ou service.

Automatisation : L'automatisation permet d'effectuer des tâches techniques de manière automatique, après programmation de la tâche auprès d'une machine.

Elle permet de se passer d'une intervention humaine pour la réalisation de la tâche.

Mon stock vous permet d'automatiser vos processus afin de faire gagner du temps à vos collaborateurs et d'optimiser vos processus de vente.

Contrôle des stocks : Ensemble des processus qui permettent d'assurer la disponibilité des articles (approvisionnement, stockage, accessibilité) tout en assurant un faible coût de stock. Le contrôle des stocks concerne autant les matières premières, les articles utilisés pour la production ou les services que les produits finis. Un bon contrôle des stocks permet de toujours disposer du volume de stock optimal au bon endroit et au bon moment.

Délai d'approvisionnement : Délai entre la commande de produits ou matières premières auprès d'un fournisseur et la réception de cette commande. Le délai d'approvisionnement couvre le délai de livraison (délai que le fournisseur met à acheminer la commande) ainsi que le délai de commande (délai écoulé avant de pouvoir passer une nouvelle commande), et se compte en jours.

DLC - Date Limite de Consommation : Aussi appelée date de péremption, elle est inscrite sur les produits alimentaires périssables susceptibles de causer un danger immédiat une fois dépassée.

Durée de couverture – Inventory cycle : Indicateur de gestion des stocks permettant de mesurer le temps s'écoulant avant de devoir renouveler vos stocks (avant la prochaine réception de matières et produits).

Écart d'inventaire : Différence de stock entre le stock physique et le stock informatique.

FEFO - First Expired First Out (premier expiré, premier sorti) : Dans la valorisation des stocks FEFO, ce sont les produits expirants les premiers qui sortent des stocks en priorité lors d'une commande.

Lead time : Le Lead Time correspond à la durée qui s'écoule entre le début d'un processus et sa fin, par exemple la durée qui s'écoule entre la réception et l'expédition d'une commande.

Stock de Sécurité : Quantité de stock dormante qui permet à l'entreprise de couvrir une accélération de consommation ou un retard dans la production ou l'approvisionnement.

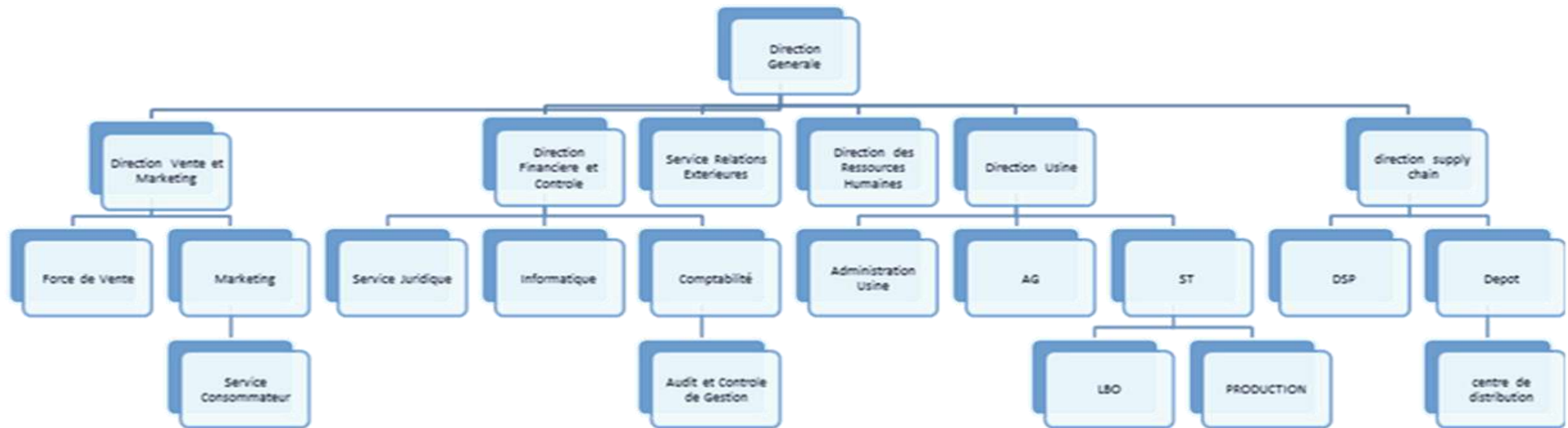
Système d'information (SI) : Le système d'information regroupe l'ensemble des ressources informatiques qui permettent de collecter, stocker, gérer et communiquer l'information.

INDEX

Anne Grata cap et Pierre Medan	17	Le Moigne, Remy (2017)	70
Blondel (2005)	73	Nakhla, Michel (2006	21
Bouami (2019)	73	Pascal MENAGE et Olivier BRUEL (2014)	15
Chen , jack (2006)	71	Paul Fournier et jean Pierre Ménard (2004)	16
Courtois, Alain, al (2020	70	PERROTIN et Français SOULET (2007)	13
		Pierre Zermati	19
		Roger PERROTIN	13
Driss Bouami (2019),	21	Roque (2015)	21
Fabrice Mocellin (2019)	18	Samii (2004	69
François (2006)	71	Samii (2004)	69
Gilles Lasnier, (2017)	14	Thierry ROQUE (2015)	17
Hélène Person (2005)	13	Vincent GUIARD (2003),	19
Lasnier (2015)	68		

ANALYSE DE LA GESTION DES APPROVISIONEMENTS ET STOCKS DES PRODUITS LAITIERS : CAS DE NESTLE SENAGAL

Annexe 1: Organigramme de Nestlé Sénégal



Annexe 2: Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

[illegible]**Statut / Fonction : *DIRECTEUR SUPPLYCHAIN***

Lieu de travail : NESTLE SENEGAL

1- Quels sont les marques de produits laitiers que Nestlé importe ?

Nestlé importe du lait de marque NIDO (lait en poudre) et Gloria (lait concentré non sucré) ..

- D'où proviennent-ils ?

Elles proviennent de la Hollande et du Ghana, ce sont ses filiales de la sous-région

2- Sur quelle base Nestlé effectue – il ses approvisionnements ?

Nestlé effectue ses approvisionnements sur la base de prévision de vente

3- Utilisez-vous des indicateurs de performance dans la gestion des approvisionnements ?

Oui, le stock minimum taux de rotation, la couverture de stock, le stock maximum

4- Quel est le délai de passation de commande ?

La passation de commande est de deux mois

5- Quelle est la durée de couverture de stock de Nestlé Sénégal ?

Une couverture de stock d'1 mois

6- Par quelle méthode valorisez-vous vos stocks en produits laitiers ?

La méthode FEFO (First Expired First Out), il a un fonctionnement similaire à celui du FIFO mais sauf qu'elle se base sur la date limite de consommation

7- La méthode de valorisation de stock que vous utilisez vous permet-elle d'optimiser la gestion de vos stocks ?

ANALYSE DE LA GESTION DES APPROVISIONEMENTS ET STOCKS DES PRODUITS LAITIERS : CAS DE NESTLE SENAGAL

Cette méthode prévient les pertes et permet de gérer les denrées périssables et d'éviter tout problème de dégradation

8- Quel est votre niveau de stock d'alerte des réapprovisionner des produits laitiers ?

Un stock minimum de 4 semaines

9- Quel est votre niveau de stock de sécurité ?

Un stock maximum de 6 semaines

10- Les délais de réapprovisionnements de vos stocks des produits sont-ils respectés ?

Oui, on applique le lead time, le temps mis du début de la commande jusqu'à la réception. Un délai de 15 jours

11- Utilisez-vous un logiciel pour gérer vos stocks ?

On utilise un logiciel SAP qui gère la commande, stocks, la planification des approvisionnements

- Que pensez-vous de ce logiciel ?

Le logiciel SAP permet de bien mesurer les activités de la gestion de stocks, il fait les calculs de prévisions pour éviter les ruptures de stocks

12- Comment effectuez-vous le processus d'approvisionnement ?

Les commandes sont passées après concertation avec les différents intervenants marketing, vente, planification des approvisionnements

13- Quelle politique d'approvisionnement utilisez-vous pour gérer vos approvisionnements des produits laitiers ?

La politique d'approvisionnement est le point de commande, nous avons aussi le système mini-maxi, le niveau de stock minimum indique le besoin d'approvisionnement

14- En quoi cette politique de réapprovisionnement vous permet-elle d'être performante dans la gestion de vos stocks

Cette méthode leur permet d'atteindre leurs objectifs au bon moment, au bon endroit et au moment voulu

ANALYSE DE LA GESTION DES APPROVISIONEMENTS ET STOCKS DES PRODUITS LAITIERS : CAS DE NESTLE SENAGAL

15- Quelle méthode d'inventaire utilisez-vous pour le suivi de vos stocks des produits laitiers ?

La méthode d'inventaire permanent, le gestionnaire doit tenir à jour et en permanence les quantités en stock et contrôler les écarts.

- A quel période réalisez-vous ces inventaires ?

Il se réalise chaque milieu et fin du mois

GUIDE D'ENTRETIEN

[illegible]**Statut / Fonction : *MARKETING COMMUNICATION***

Lieu de travail : NESTLE SENEGAL

1-Quels sont les marques de produits laitiers que Nestlé importe ?

Nous avons deux marques de lait, le lait en poudre NIDO et le lait liquide GLORIA

- D'où proviennent-ils ?

Gloria provient de la sous-région (GHANA) et le NIDO de la Hollande

2-Sur quelle base Nestlé effectue – il ses approvisionnements ?

Pour prévoir les commandes on se base sur les besoins en rapport avec les prévisions de vente

3- Utilisez-vous des indicateurs de performance dans la gestion des approvisionnements ?

Les indicateurs de performance comme le taux de rotation du stock, le stock mini-maxi.....

4- Quel est le délai de passation de commande ?

Selon une étude faite au préalable 2 mois en avant

5- Quelle est la durée de couverture de stock de Nestlé Sénégal ?

Une durée de couverture minimum d'un mois

6- Par quelle méthode valorisez-vous vos stocks en produits laitiers ?

La méthode FEFO, il s'agit des denrées alimentaires. Cela permet de sortir les articles qui ont été produits en premier suivant leur code et leur lot

7- La méthode de valorisation de stock que vous utilisez vous permet-elle d'optimiser la gestion de vos stocks ?

Elle optimise la gestion de stocks, permettant d'éviter la rupture de stock, de réduire les couts, et d'être réactif aux commandes clients

8- Quel est votre niveau de stock minimum des réapprovisionner des produits laitiers ?

ANALYSE DE LA GESTION DES APPROVISIONEMENTS ET STOCKS DES PRODUITS LAITIERS : CAS DE NESTLE SENAGAL

Un niveau de stock de 1mois (4semaines)

9- Quel est votre niveau de stock maximum ?

On a un niveau de stock maximum qui couvre 6 à 7 semaines

10- Les délais de réapprovisionnements de vos stocks des produits sont-ils respectés ?

Le délai de réapprovisionnement de stock est respecté à travers un bon suivi auprès des fournisseurs. Il y'a aussi le lead time délai entre date de commande et date de livraison

11- Utilisez-vous un logiciel pour gérer vos stocks ?

Nous utilisons un logiciel ERP nommé SAP

- Que pensez-vous de ce logiciel ?

Ce logiciel gère les flux d'information et permet une meilleure centralisation entre les différents départements via une seule base de données

12- Comment effectuez-vous le processus d'approvisionnement ?

Nestlé Sénégal planifie toutes ses activités avec les autres départements. Un processus d'approvisionnement s'effectue après une étude avec les différents intervenants

13- Quelle politique d'approvisionnement utilisez-vous pour gérer vos approvisionnements des produits laitiers ?

Le gestionnaire opte une politique d'approvisionnement à la commande, Nestlé commande à quantité variable en tenant compte de période de pic c'est-à-dire on passe la commande lorsqu'on en a besoin

14- En quoi cette politique de réapprovisionnement vous permet-elle d'être performante dans la gestion de vos stocks

ANALYSE DE LA GESTION DES APPROVISIONEMENTS ET STOCKS DES PRODUITS LAITIERS : CAS DE NESTLE SENAGAL

Cette méthode permet d'optimiser les couts de stockage et assurer la disponibilité du produit au moment voulu

15- Quelle méthode d'inventaire utilisez-vous pour le suivi de vos stocks des produits laitiers ?

La méthode d'inventaire utilisée est l'inventaire permanent mais il y'a aussi l'inventaire physique.

- A quel période réalisez-vous ces inventaires ?

Chaque fin du mois

GUIDE D'ENTRETIEN

[illegible]**Statut / Fonction : RESPONSABLE APPROVISIONNEMENT**

Lieu de travail : NESTLE SENEGAL

1- Quels sont les marques de produits laitiers que Nestlé importe ?

On importe du lait en poudre et le lait concentré de marques NIDO et GLORIA.....

- D'où proviennent-ils ?

Ils proviennent des autres filiales de Nestlé, Nestlé GHANA et Nestlé Hollande

2- Sur quelle base Nestlé effectue – il ses approvisionnements ?

Nestlé effectue ses approvisionnements sur la base de vente prévisionnelle par rapport à la demande qui existe, c'est-à-dire son rapport au besoin de consommateur

3- Utilisez-vous des indicateurs de performance dans la gestion des approvisionnements ?

Nous mettons l'accent sur le taux de rotation mais y'a d'autres indicateurs également de stock minimum, la couverture de stock

4- Quel est le délai de passation de commande ?

Un délai de passation de commande de 2 mois

5- Quelle est la durée de couverture de stock de Nestlé Sénégal ?

Une durée de couverture de 4 à 5 semaines

6- Par quelle méthode valorisez-vous vos stocks en produits laitiers ?

On applique la méthode FEFO, Avec la méthode FEFO, on expédie en priorité les produits qui ont une date de consommation la plus proche. Et priorise la préparation de la commande en file d'attente

ANALYSE DE LA GESTION DES APPROVISIONEMENTS ET STOCKS DES PRODUITS LAITIERS : CAS DE NESTLE SENAGAL

7- La méthode de valorisation de stock que vous utilisez vous permet-elle d'optimiser la gestion de vos stocks ?

Cette méthode FEFO, si elle est bien estimée l'ensemble de l'inventaire sera vendue sans perte. Elle permet de pallier tout risque de sur-stockage ou sous-stockage (boni ou mali)

8- Quel est votre niveau de stock d'alerte des réapprovisionner des produits laitiers ?

Le niveau de stock est de 1 mois minimum

9- Quel est votre niveau de stock de sécurité ?

Le stock de sécurité est de 7 semaines (1 mois et demi)

10- Les délais de réapprovisionnements de vos stocks des produits sont-ils respectés ?

Nos fournisseurs respectent le délai de réapprovisionnement en appliquant le lead time

11- Utilisez-vous un logiciel pour gérer vos stocks ?

Nestlé utilise un système de gestion intégré nommé logiciel SAP

- Que pensez-vous de ce logiciel ?

Ce logiciel gère les achats et les stocks, les mouvements d'entrées et sorties, transfert de stocks

12- Comment effectuez-vous le processus d'approvisionnement ?

Nestlé Sénégal travaille en collaboration avec les services de ventes, marketing et planification.

Chaque approvisionnement se fait après une étude de prévision de vente et demande du client

13- Quelle politique d'approvisionnement utilisez-vous pour gérer vos approvisionnements des produits laitiers ?

La méthode appliquée est le point de commande avec un niveau de stock minimum qui, une fois atteint, déclenche l'approvisionnement. On a un système mini-maxi pour la gestion du stock qui optimise les coûts de stockage et assure la disponibilité du produit

.....

ANALYSE DE LA GESTION DES APPROVISIONEMENTS ET STOCKS DES PRODUITS LAITIERS : CAS DE NESTLE SENAGAL

14- En quoi cette politique de réapprovisionnement vous permet-elle d'être performante dans la gestion de vos stocks

Cette politique est efficace et garantit. Elle permet d'éviter deux écueils, stocker trop ou trop peu car ces deux excès ont des conséquences néfastes pour notre entreprise

15- Quelle méthode d'inventaire utilisez-vous pour le suivi de vos stocks des produits laitiers ?

La méthode d'inventaire utilisée est l'inventaire permanent le gestionnaire enregistre le décompte des quantités disponibles en stocks à chaque entrée et sortie

- A quel période réalisez-vous ces inventaires ?

Il effectue ses inventaires à tout moment lors d'une entrée et sortie d'un produit lui permettant d'avoir une vision continue des quantités disponibles