

INTRODUCTION

L'accroissement général de la population urbaine rend de plus en plus difficile l'approvisionnement des villes en produits alimentaires ; d'autant plus que pour l'ensemble du continent africain, la production alimentaire n'a pas suivi la croissance démographique. Ce constat est particulièrement vrai pour les produits laitiers dont la demande est en partie satisfaite par les importations croissantes. Elles représentent plus de 90% des approvisionnements des villes africaines en produits laitiers alors que la production locale n'arrive pas à progresser, bloquée par des rigidités socio – économiques (guerres, manque de moyen, le climat ...).

Le secteur laitier sénégalais est ainsi caractérisé par la coexistence de deux filières : une filière locale, témoin de l'implication ancienne des sociétés peulh dans les échanges et une filière d'importation de lait et de produits laitiers, témoin de la forte augmentation de la demande liée à l'urbanisation.

Ainsi pour répondre à cette forte demande en produits laitiers toutes entreprises spécialisées dans ce domaine doivent asseoir une chaîne logistique capable d'y faire face.

Ainsi, la chaîne logistique se définit-elle comme l'ensemble de l'entreprise interdépendante se coordonnant dans la réalisation des activités pour assurer la circulation des produits ou services de leur conception à la fin de leur vie.

L'importance des produits laitiers dans la chaîne alimentaire renvoie à la pertinence de cette étude. Il est donc nécessaire d'étudier les maillons de cette chaîne allant de la conception de ce produit depuis le fournisseur au client final.

Le Sénégal dispose d'un marché agroalimentaire très dynamique, d'autant plus qu'il y a plusieurs entreprises évoluant dans ce secteur. Le Sénégal a une économie très tournée vers l'Europe et l'Inde. Le Sénégal est un pays pauvre en ressources naturelles, comparé aux autres pays de la sous-région et du continent africain. Ses principales recettes proviennent de la pêche et du tourisme. Compte tenu de sa situation géographique et de sa stabilité politique, le Sénégal fait partie des pays

africains les plus industrialisés avec la présence de multinationales majoritairement d'origine française.

De par sa facilité d'accès et pour sa législation souple et équitable, le Sénégal voit naître de nombreuses sociétés d'où sa nécessité de consolider leur politique d'entreprise. Depuis bientôt des décennies, le Sénégal s'est orienté vers une politique économique libérale avec une ouverture du marché à l'extérieur. Ce qui explique la présence de multinationales qui fabriquent leurs propres produits. Mais l'objectif de ces entreprises n'est pas uniquement de produire pour produire mais de réaliser des produits de qualité au meilleurs coût, conformes aux attentes de la demande et par là conquérir des parts de marché. Pour ce faire, les entreprises doivent maîtriser leur environnement, leur secteur d'activité, leur propre marché, la concurrence mais aussi l'évolution de la demande de leurs produits.

Pour atteindre ses objectifs, les entreprises doivent exclure toute forme de gestion comparable à celle du pilotage à vue. C'est dans cette perspective que la chaîne logistique joue un rôle capital au sein de l'entreprise surtout dans une entreprise industrielle. Car cette dernière doit avoir une main mise sur son marché, acquérir les clients de la concurrence et les clients potentiels. Les entreprises qui évoluent dans le secteur laitier doivent produire des produits de qualité conforme à la demande et aux normes en matière de santé publique.

Au niveau d'une organisation ou de l'entreprise, on note plusieurs fonctions qui sont reliées les unes aux autres. On a la gestion administrative et financière, la gestion commerciale et marketing, la gestion d'approvisionnement, de production et de distribution.

Depuis 1994, le marché des produits laitiers au Sénégal connaît une croissance fulgurante, il est marqué par deux types d'évolution :

- Les importations des produits laitiers, notamment le lait en poudre, ont repris après la baisse qui a suivi la dévaluation. Ceci a occasionné l'émergence et le développement d'un nombre de sociétés évoluant dans le reconditionnement et la transformation du lait en poudre ;
- Parallèlement, différentes institutions de développement de la production laitières locales ont été observées dans toute la zone agro-écologique. Ces institutions sont centrées sur des innovations techniques, mais également institutionnelles pour améliorer les niveaux de productions et l'accès aux marchés.

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

Dans le cadre de notre étude qui est : L'Analyse de la chaîne logistique des produits laitiers, cas de Nestlé Sénégal, nous allons essayer de comprendre les flux en amont et en aval de cette chaîne dans une entreprise comme Nestlé Sénégal dans le contexte actuel où la concurrence est très rude. Cette étude vise à montrer la place qu'occupe de plus en plus le secteur de l'industrie laitière dans l'industrie alimentaire du fait de la nécessité de ces produits dans l'équilibre nutritionnel de la population.

Le présent travail sera divisé en trois parties :

Dans la première partie aborde le cadre théorique et méthodologique de notre étude.

Dans la deuxième partie va se porter sur la présentation de Nestlé Sénégal et la filière lait au Sénégal.

Enfin dans la troisième partie aborder le fonctionnement de la chaîne logistique des produits laitiers à Nestlé Sénégal.

1.1 CADRE THEORIQUE

1.1.1 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.

L'acceptation initiale de la logistique fait référence au transport et à la gestion des stocks. La gestion de la logistique des produits laitiers comprend des activités comme le système d'approvisionnement et achat, de la production, la distribution, du service client et le retour des produits. La logistique d'entreprise concerne la maîtrise globale des flux de marchandises et d'information en vue de satisfaire les besoins de l'entreprise aux meilleures conditions économiques et pour un niveau de service déterminé.

Dans la plupart des entreprises, cette logistique est négligée voire inexistant. Ce qui conduit dès fois à une mauvaise gestion de la chaîne logistique dans ces entreprises. Ces dernières sont confrontées à d'importantes contraintes notamment aux difficultés d'approvisionnement, de stockage et un circuit de distribution. Ce qui les amène à développer une stratégie pour mieux maîtriser leur chaîne logistique par rapport à leur concurrent et augmenter leur part de marché. Par conséquent, disposer d'un système d'approvisionnement, de stockage et un circuit de distribution performant pour assurer la disponibilité du produit dans le marché devient un véritable défi pour chaque entreprise.

Pour cela la mise en place de la chaîne logistique est nécessaire du fait qu'elle s'intègre dans un système jugé décisionnel des managers. Son objectif, ses principes techniques et sa pratique justifient en partie sa nécessité et sa place dans les organisations. C'est pourquoi un certain nombre de problèmes qui peuvent avoir un impact sur la bonne maîtrise du Supply Chain des produits alimentaires en particulier lait au niveau du service logistique doivent être corrigés.

Ce qui nous amène à se demander si au niveau de Nestlé Sénégal, la chaîne d'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.

D'un côté on peut poser la question de savoir si les produits laitiers de Nestlé empruntent un circuit de distribution qui permet une accessibilité des produits ?

Le centre de distribution de Nestlé Sénégal a passé un contrat de sous-traitance avec la SNTT (Société Nouvelle pour le Transport et le Transit). Cette dernière est une entreprise spécialisée dans le transport et le transit.

L'acheminement des produits chez le client pose d'énormes problèmes à SNTT. Le centre de distribution de Nestlé Sénégal n'a pas assez de capacité pour réceptionner les produits de fabrication locale ou importés. La lenteur de livraison des conteneurs au port constitue une entrave au fonctionnement de l'entreprise.

Implanté dans l'enceinte de Nestlé et situé au km 14 route de Rufisque à quelques km du centre-ville, le centre de distribution rencontre des difficultés pour livrer ses clients qui se trouvent en ville et particulièrement les régions du fait des congestions fréquentes sur la route nationale RN1.

Vu ces insuffisances sus mentionnées, la question que nous sommes en droit de nous poser est : la sous-traitante effectuée par la SNTT permet – elle à Nestlé de maîtriser les coûts de transport, les problèmes liés aux livraisons et de satisfaire la demande clientèle ?

1.1.2 Revue de la littérature

Gilles Lasnier dans son ouvrage *Gestion des Approvisionnements et des Stocks dans la Chaîne Logistique* 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.

L'ouvrage expose également les règles à appliquer pour bien gérer le processus d'approvisionnement et la gestion des stocks dans un contexte de zéro rupture.

Quant à Philippe – pierre Dornier et Michel Fender dans *La Logistique globale et le Supply Chain Management : Enjeux, principe, exemples*, les auteurs dressent un état des lieux et des enjeux de la logistique et du Supply Chain Management et analysent les différentes composantes de la logistique, du Supply Chain et des évolutions actuelles, qu'il s'agisse de distribution, délocalisation, externalisation, spécialisation des unités de production, post et pré – manufacturing et la prise en compte du développement durable.

Dans la *La Gestion Pratique de la Chaîne Logistique* de Jean – pierre Breuzard et Daniel Fromentin, ont abordé le thème sous l'angle de renforcer l'avantage concurrentiel en conciliant réduction des coûts et services rendus au client. Ils continuent en mettant l'accent sur l'ignorance de certaines entreprises sur les gisements d'économies et les avantages « clients » que peuvent apporter le déploiement et le développement de leur chaîne logistique.

Enfin ils terminent par une offre d'une vision globale et détaillée de la chaîne logistique en proposant, pour chaque segment de flux abordé, des applications pratiques illustrant les conséquences économiques, humaines et commerciales des solutions envisagées.

Gilles Paché et Thierry Sauvage dans *La Logistique, Enjeux stratégiques* insistent sur le management logistique qui est une arme de première importance dans la compétition entre entreprises. Par la maîtrise des flux de marchandises et d'informations associées, les firmes industrielles et commerciales se donnent en effet les moyens de créer puis de conforter un avantage concurrentiel dans leur secteur d'activité en jouant sur une multiplicité de registres relationnels.

Cet ouvrage actualisé se propose d'étudier en profondeur les stratégies logistiques aujourd'hui en œuvre en Europe. S'appuyant sur des grilles d'analyse rigoureuses et de très nombreux exemples, il permet de disposer d'une synthèse critique sur un sujet essentiel pour le management aujourd'hui.

Dans ces différents ouvrages cités plus haut, les auteurs ont abordés le thème sur la gestion de la chaîne logistique dans le sens d'une bonne maîtrise des flux « fournisseurs/entreprise » et « entreprise/clients » et sur les méthodes d'approvisionnements. Mais l'objectif premier des entreprises ne s'arrêtent pas seulement à la production mais de réaliser des produits finis de qualité au meilleur coût et conforme aux attentes de la demande pour conquérir les parts de marché.

Pour cela, ce thème peut également être abordé sur le recours à l'externalisation qui est un outil adéquat à l'optimisation de la chaîne logistique car elle permet de réduire les coûts et améliorer le rendement.

La pression concurrentielle s'est faite que les entreprises s'intensifient sur la chaîne en adoptant toutes stratégies permettant d'amoindrir les coûts de production et dynamiser l'exploitation. Ceci s'observe plus dans les entreprises industrielles.

Optimiser la chaîne logistique revient aussi à améliorer le taux de service en magasin en diminuant le niveau de stock. L'installation des logiciels d'information spécialisés dans les entreprises permettent aussi d'optimiser les différentes étapes du processus logistique : la prévision des ventes, la synchronisation des données entre les différents services de l'entreprise concourant à la fonction logistique et enfin la gestion opérationnelle des flux physiques, de la gestion des commandes à la gestion des entrepôts.

Cependant si la place et le rôle moteur de la chaîne logistique appelée Supply Chain ne sont plus à démontrer, force est de constater que malgré ces diverses stratégies employées, initiées ou développées à travers les ouvrages et la synergie entre finance et stratégie marketing, les agents de la vie économique de l'entreprise sont directement concernés par la qualité du contrôle développé au sein de leur entité. Ceci permettra de limiter les risques de défaillance et d'optimiser l'efficacité des opérations. C'est pourquoi il est fondamental de disposer d'un référentiel de concepts et d'une approche nouvelle de la chaîne logistique.

1.1.3 Clarification des concepts

La logistique¹

La logistique est un terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activités nécessaire pour obtenir un mouvement efficace de produits finis depuis la sortie des chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis le fournisseur jusqu'au début des chaînes de fabrication.

Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection, le contrôle des stocks, le choix d'emplacement des usines et entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service aux clients. Cette définition de Wikipédia rejoint notre idée sur l'importance de la logistique pour une bonne politique d'approvisionnement, de stockage et de distribution des produits dans l'entreprise.

La chaîne logistique

La chaîne logistique est l'ensemble des entreprises indépendantes (considérée comme les différents maillons de la chaîne) coordonnant la réalisation des activités comme l'approvisionnement, la production et enfin la distribution s'enchaîne sans rupture de stocks et dans le respect des règles.

La chaîne logistique (en anglais Supply Chain) désigne aussi l'ensemble des flux physiques ou d'informations et le processus de mise à disposition des produits de la conception au client.

Entre les partenaires qui composent la chaîne logistique circulent trois catégories de flux :

Les flux de marchandises (qui vont de l'amont vers l'aval)

Les flux financiers (qui vont en sens inverse) voire figure 1

Les flux d'informations (qui vont dans les deux sens aussi)

¹ Source : www.Wikipédia.org

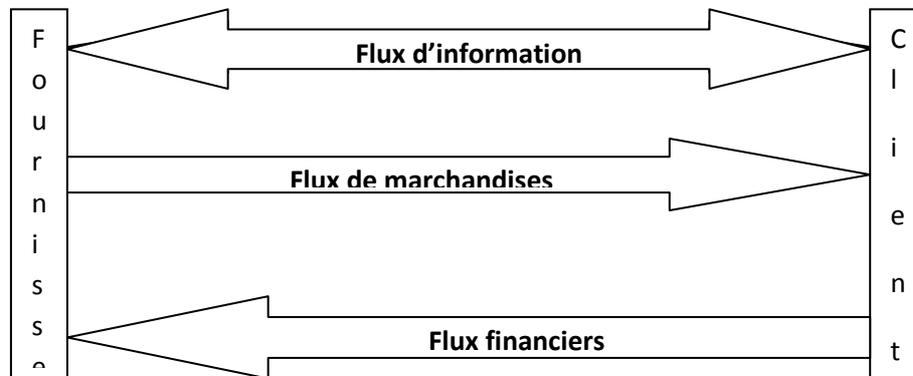


Figure 1

Source : Enquête mémoire 2010

L'approvisionnement²

L'approvisionnement est une technique ou méthode permettant de livrer un bien, ou un besoin à un tiers. L'approvisionnement est composé de trois flux : physique, information et administratif.

Flux physique est l'art d'acheminer le bien vers le demandeur par mer, air ou terrestre.

Flux d'information consiste d'envoyer ou de réceptionner les données de suivis du flux physique.

Flux administratif est nécessaire pour vérifier les données telles que : les commandes, les factures, le bon de livraison, l'ordre de réception...

²Source : www.google.fr

Cette définition de google.com montre l'importance de la fonction approvisionnement au sein d'une entreprise.

Le stock

Le stock est un bien entrant dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour être vendu en l'état ou après production ou transformation ou être consommé à la première utilisation. C'est donc un bien en attente d'utilisation qui appartient à l'entreprise.

Son objectif est de réduire les coûts de possessions (stockage, gardiennage...) et de passation des commandes, tout en conservant le niveau le niveau de stock nécessaire pour éviter une rupture pouvant entraîner une perte d'exploitation préjudiciable.

Le circuit de distribution

Par circuit de distribution, on peut entendre le chemin parcouru par un bien ou service depuis le lieu de production jusqu'au lieu de consommation finale, c'est-à-dire jusqu'au consommateur final. Le producteur va choisir en fonction du type de produit à commercialiser, si c'est le circuit direct ou le circuit indirect qui est mis en place pour la distribution du produit. C'est le déplacement d'un produit ou service avec une forme de boucle qui va du producteur au consommateur avec l'intervention ou non d'intermédiaire s'appuyant sur des moyens logistiques pour que le consommateur final puisse avoir accès au produit. (L'entreprise en 20 leçons, Pierre Conso, Farouk Hémici, 2eme édition 2001).

1.1.4 Objectif de recherche

L'objectif général de notre étude est d'analyser la chaîne logistique des produits laitiers à Nestlé Sénégal. De façon spécifique il s'agit de :

Décrire les flux entreprise /fournisseurs.

Décrire les flux entreprise /client.

1.1.5 Hypothèses de recherche

La présente étude a pour but de vérifier les hypothèses suivantes :

- Pour être efficace, la chaîne logistique doit éliminer les cloisonnements, diminuer le niveau de stocks et assurer la livraison dans les délais.
- Une bonne maîtrise de la chaîne d'approvisionnement permet de mieux gérer les coûts grâce à une logistique efficace. Pour cela, il faut :
 - Répondre à la demande concernant la qualité et la quantité ;
 - Approvisionner au meilleur tarif ;
 - Gérer les produits selon la saison mais également à la demande pour mieux contrôler le stock.

1.2 CADRE METHODOLOGIQUE

1.2.1 Echantillonnage

Dans le cadre de notre étude, les données ont été collectées auprès de :

- Responsable de Supply Chain de Nestlé(1)
- Intermédiaires de Nestlé(20)

La taille de notre échantillonnage est de 21 personnes au total.

1.2.2 Instrument de collecte de donnée

Pour mener à bien notre étude, nous avons eu recours à de nombreux outils :

- De la documentation

La recherche documentaire nous a amené à visiter plusieurs services de documentation et centres de recherche. Nous avons consultés les ouvrages sur la chaîne logistique, la place de la filière lait au Sénégal, des études faites sur le lait et la logistique.

Cette recherche documentaire a eu lieu :

- au COSEC (Conseil Sénégal des Chargeurs) où nous avons trouvé quelques ouvrages sur la chaîne logistique.
- à la bibliothèque de l'Université Cheik Anta Diop de Dakar (UCAD) où nous avons consultés les documents traitant les études sur la filière lait au Sénégal.

Nous avons aussi effectué les recherches sur les sites internet tels que : Google et Wikipédia.org.

- Des questionnaires (annexe 1)

A la suite de la revue bibliographique, le travail de terrain nous a permis de collecter des informations relatives à notre thème par des questionnaires que nous avons adressés au Responsable de la Supply Chain de Nestlé et les intermédiaires de Nestlé.

Ces informations nous permettront de mieux comprendre le déroulement des opérations. Elles nous serviront aussi à analyser les flux entre l'entreprise et les fournisseurs et les flux entre l'entreprise et ses clients.

1.2.3 Difficultés rencontrés

Dans l'élaboration de notre travail, nous avons rencontré quelques difficultés qui sont de plusieurs ordres :

Au niveau de la documentation, nous avons été retardés quant à la disponibilité et l'accessibilité des ouvrages au niveau de l'école et des centres de documentations.

Dans les entreprises, il était difficile de faire les enquêtes et d'avoir accès à certains documents jugés confidentiels mais qui sont nécessaires à l'élaboration de notre mémoire. Les portes d'accès dans certaines entreprises nous ont été fermées.

2.1 PRESENTATION DE NESTLE SENEGAL

2.1.1 Historique de l'entreprise

Nestlé Sénégal est une filiale d'une grande multinationale qui est Nestlé Suisse. Le groupe multinational se fit connaître en Suisse lorsque son fondateur Henry Nestlé fabriqua la première farine de lait lactée pour bébé.

Depuis sa fusion en 1905 avec l'Anglo Swiss Condensed Milk Company, Nestlé a diversifié ses activités et n'a cessé de se développer. Sa vocation principale est la transformation des matières premières de base : lait, café, cacao, céréales, en produits alimentaires de qualité et de marques réputées.

Aujourd'hui le siège coordonne depuis Vevey en Suisse les activités de 200 sociétés opérationnelles dans le monde. Grâce à une organisation décentralisée, chaque marché gère et développe ses affaires.

Présent sur les cinq continents, Nestlé compte plus de 225 000 collaborateurs et dispose d'un réseau de 495 fabriques avec un chiffre d'affaire de 70 milliards de francs suisses. 98% du chiffre d'affaire est réalisé hors de la Suisse.

Ce qui nous amène à parler de Nestlé Sénégal. Elle s'est implantée au Sénégal en 1961, sous le nom de CODIPRAL : compagnie de distribution de produits alimentaires, elle était chargée de commercialiser des produits de la gamme Nestlé, avec un effectif de 15 personnes et un capital de 20 millions FCFA.

La fabrique de lait concentré non sucré fut construite en 1974. CODIPRAL devient Nestlé Sénégal en 1987 et inaugure en 1988 son unité de production de bouillons Maggi. Elle emploie aujourd'hui plus de 200 personnes et atteint un chiffre d'affaire de 25 milliards.

Nestlé Sénégal est rattaché à la RACO (Région Afrique Centrale et de l'Ouest) regroupant 23 pays. Le siège est à Abidjan. La RACO est dirigée par un chef de Marché et des country Manager dans chaque marché principal. Son but est d'améliorer les profits et la rentabilité par le développement de synergie en termes de coût, d'investissement et d'efficacité opérationnelle.

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

2.1.2 L'activité de l'entreprise

Jusqu'en 2001, Nestlé Sénégal possédait une unité de fabrication de lait entier concentré non sucré et une autre unité pour la mise en sachet du café importé de la Côte d'Ivoire.

Aujourd'hui, l'activité de Nestlé Sénégal se limite seulement à la fabrication de produits culinaires : les bouillons Maggi. Les autres produits commercialisés sont :

- les cafés
- les boissons
- les laits
- les céréales infantiles.

Ces produits sont importés des autres filiales Nestlé de la sous-région. Le nescafé classic ; l'arôme Maggi et les matières premières sont importés de la Côte d'Ivoire et des autres fournisseurs de Nestlé ; par contre le lait entier concentré non sucré ; le Milo ; le Nesquik ; les céréales infantiles blé et variétés, viennent du Ghana.

2.1.3 Organisation et fonctionnement

2.1.3.1 Organisation

Nestlé Sénégal est rattachée à la RACO (Région Afrique Centrale et de l'Ouest), qui regroupe 23 pays, dont le siège est à Accra. La RACO est dirigée par un chef de marché et des countries managers (directeur général) dans les principaux marchés. Son but est d'améliorer les profits et la rentabilité par le développement de synergie en termes de stratégie, d'actions, d'investissement et de d'efficience opérationnelle.

2.1.3.2 Fonctionnement

Son fonctionnement est très stratégique. Chaque fonction a un rôle bien déterminé et très important pour assurer la pérennité et la bonne marche de la société.

La Direction Générale

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

La Direction Ressources Humaines

C'est elle qui est chargée de la l'administration générale du personnel et de la formation ; de l'administration du personnel d'usine et enfin de l'administration sociale.

L'administration générale et de la formation est le service qui est chargé de gérer tout ce qui est en rapport avec les cadres de la société, il gère aussi la formation des employés en interne comme en externe.

L'administration du personnel d'usine s'occupe de tout ce qui concerne les ouvriers, notamment les recrutements et d'éventuels problèmes rencontrés.

L'administration sociale s'occupe des questions d'assurance maladie ; de la comptabilité au niveau de la direction de ressources humaines et événements sociaux au sein de l'entreprise.

La Direction Finance Contrôle :

Elle met en œuvre la politique de gestion de la société et assure le contrôle de l'ensemble des opérations physiques (immobilisations), de la gestion et de la diffusion des informations, et de la gestion financière de la société. Elle est composée des services suivants :

✓ **L'informatique :**

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

✓ **La comptabilité :**

Elle assure la comptabilité générale au sein de l'entreprise.

✓ **Le contrôle de gestion :**

Dans ce service sont gérées les dépenses de toutes les directions. Le contrôle de gestion en collaboration avec le marketing et la vente, travail sur le calcul des prix de vente, il s'occupe notamment de faire des rapports mensuels sur la société.

✓ **Le Service Juridique et Fiscal**

Elle s'occupe des contrats entre l'entreprise et ses collaborateurs ; les contentieux de l'entreprise avec ses employés ou avec des tiers et les relations avec les avocats. Il travaille sur tout ce qui est en rapport avec l'administration fiscale sénégalaise.

✓ **Le service audit**

Il assure l'audit interne et le contrôle interne au niveau de toutes les directions de l'entreprise. Ce service est chargé aussi de veiller à l'application des règles établies pour la bonne marche de la société.

La Direction Marketing

Elle a pour rôle d'élaborer des stratégies pour l'ensemble des produits commercialisés par la société afin de développer les ventes.

Son rôle est aussi de mettre sur le marché de nouveaux produits qui répondent aux attentes de consommateurs, sur la base d'informations solides et fiables.

Elle soutient les ventes par des actions média et non-média, elle est aidée en cela par le service consommateur.

La Direction Vente

Elle est responsable du chiffre d'affaire de l'entreprise. Elle se compose d'un chef de ventes national : il est responsable du chiffre d'affaire de la société, il gère l'activité de vente au niveau national. Il doit aussi veiller à l'atteinte des objectifs en termes de vente.

L'administration commerciale est chargée de fixer les objectifs de vente au niveau régional 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 on exploite tous les documents de la force de vente, surtout les documents des vendeurs à savoir les rapports de travail hebdomadaire.

Le département chargé de la formation s'occupe de la de la formation du personnel de la force de vente, surtout de celle des vendeurs.

Le responsable de chaque catégorie sales développement a pour rôle d'apporter une dimension stratégique à la gestion des canaux de distribution au niveau de Nestlé Sénégal. Il doit permettre à la force de vente de 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 Managers, c'est-à-dire le personnel de vente, et les Responsables de Secteur. Ils sont chargés de l'écoulement du produit dans les différents canaux du circuit de distribution.

La fonction ventes a pour rôle d'assurer la présence et la visibilité des produits Nestlé dans tous les canaux de distribution et partout où le consommateur est susceptible d'être disponible pour le client.

La Direction Supply Chain

C'est elle qui chargée de la gestion des approvisionnements tant interne qu'externe, et elle assure l'une des fonctions les plus importantes pour Nestlé car elle lui permet de réaliser des économies importantes. Le département Supply Chain est composé des services suivants :

-DSP (demand and Supply planning) : c'est le service qui définit la demande en collaboration avec la vente et le marketing, pour ensuite communiquer à la production les quantités à produire et au niveau du service transit les quantités à exporter. Il est chargé de faire une analyse des écarts en termes de prévision.

En détaillant ce service s'occupe des tâches suivantes :

- Implémenter les projets GLOBE (global business excellence) de DSP
- Suivre les objectifs 2009 de DSP
- DPA (demand plan accuracy): 80%
- FGI (finished goods inventory):
- CSL (Customer service level):
- Créer et suivre les commandes à l'export:
- Consolider les demandes des receveurs
- Planifier la production et suivre les expéditions
- Conduire et suivre les réunions de BP et suivre les prévisions de ventes :

OPDSR (Opérationnel Demand and Supply Review) est un rapport dont le contenu;
SMR ; MFR ; MOR

Rapport	Contenu
OpDSR (Operational Demand and Supply Review)	Analyse des ventes de la semaine, et interprétation de l'évolution des ventes et approvisionnements
MFR	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des (KPIs DPA, CSL, FGI) - Prévisions de ventes sur un horizon 18 mois.
MOR (pré)	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des prévisions de ventes - Analyse du RIG, des difficultés d'approvisionnement des problèmes techniques, activités Marketing

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

-Import et Export: C'est le service qui a en charge l'importation des matières première 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 les étapes administratives et légales nécessaires pour la mise en disposition des produits)

Les produits importés : Il y a les produits finis (GLORIA FCRM, NESTLE NAN 1 ET 2, NESTLE CERELAC, GUIGOZ, MILO, NESQUICK, MAGGI AROME, NIDO. Les matières premières (masse partielles, sucre, sel, lécithine, mono sodium, ...); les matériels d'emballage; les machines et pièces techniques de rechanges.

Les produits exportés : Maggi tablettes, poulet, tomates, oignon, qui sont exportés vers les autres Nestlé de la sous-régions régies par la CWAR

-Le Customer service et distribution : c'est le service client, il en a charge de la gestion des commandes; de la facturation et éventuellement des réclamations clients. Le dépôt commercial est sous la responsabilité de ce service.

Il assure aussi le recouvrement pour les factures échues. Ces données sont tirées du bureau des commandes appelés aussi le Customer Service et distribution;

Moyenne commande par mois = 350

Moyenne ligne de commandes par mois = 750

Moyennes lignes annulées : 215

-pour ruptures de stock : 150

-erreur de saisie : 20

-par décision du client : 45

Moyenne factures annulées : 03

Ces annulations peuvent être causées par le risque d'une date de péremption trop proche. Le client ne voudra pas supporter les charges pour cause de produits avariés. Les produits laitiers sont très sensibles et un respect des conditions d'hygiène et de sécurité au niveau de l'emballage doit être pris en compte.

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 S.A. 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 coûts 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

TABLEAU 1 : Ressources humaines et logistiques au centre de distribution

designations	Nombre	Mark/type	Poids maxi tonne	Date d'acquisition	Matricules
Area	2562m2				
	9	IVECO	10TONNES	mars-2008	DK 6411G
		RENAULT	10TONNES	mars-2008	DK6755L
voitures de livraison		SAVIEM	10TONNES	mars-2008	DK8074R
		FOTON	5TONNES	mars-2008	DK6727AE
		JINBEI	5TONNES	mars-2008	DK6728AF
		JINBEI	5TONNES	mars-2008	DK6192AE
		JINBEI	5TONNES	mars-2008	DK6193AE
		RENAULT	30TONNES	mars-2008	DK4713Y
		RENAULT	30TONNES	mars-2008	DK4712Y
Charriots	3				
		HYSTER		mars-2008	
trans palettes	4	AYERBE			
capacité palettes	2800				

Source: Nestlé / SNTT 2010

Moyens humain du centre de distribution:

02 assistants distribution Nestlé

01 responsable SNTT et son assistant.

03 Conducteurs de charriots

06 chauffeurs

07 agents SNTT permanents (préparateurs)

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.

Supply Controller : c'est la personne chargée de faire le contrôle au niveau de la Supply Chain

- **La Direction usine :**

Elle assure toutes les activités qui entrent dans le cadre de la production. Ainsi elle est composée de quatre départements :

Le département de la production : il est chargé de la production des bouillons Maggi en quantité suffisante suivant la demande planning de la DSP en coordination avec la vente et le marketing.

Cette production travaille 7jours sur 7 avec un personnel en rotation permanente .la production doit suffire pour l'approvisionnement du marché local et pour l'exportation vers les autres filiales de la région.

Le département assurance qualité (laboratoire) : il est responsable de la qualité des produits fabriqués. Il doit s'assurer de la conformité de ces produits par rapport aux normes d'hygiène à leur sortie d'usine. Il est aussi chargé de faire des tests sur tous les produits pour assurer la traçabilité de ces derniers en cas de réclamation suite à une défaillance quelconque.

- Le département technique : Dans ce département on a le service industriel et le service entretien. Le service industriel est chargé de veiller sur le matériel de production, et le service entretien assure l'entretien des véhicules de l'entreprises et aussi des autres immobilisations de Nestlé.

- Le département du personnel de la fabrique : il comprend le service salaire de la main d'œuvre ; le service comptabilité industrielle et d'approvisionnement ; et le service de la sécurité.

La gestion de la production a pour objectif de réaliser au moindre coût, dans les délais prescrits et niveau de qualité défini, 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.

2.2 LA FILIERE LAIT AU SENEGAL

2.2.1 La place de Nestlé Sénégal dans la filière lait au Sénégal³

Installé depuis 1961 à Dakar, Nestlé exploite depuis 1973 une unité de fabrication de lait concentré sucré et non sucré à partir de la poudre de lait importé et d'huile de beurre. Une grande partie de la vente emprunte le circuit des grossistes et semi-grossiste alimentaire pour être ensuite vendue aux détaillants. En 1997 par exemple, le lait en poudre vrac importé à 0% de matière grasse (1500 tonnes de lait en poudre par an) a servi à la fabrication de 5000 tonnes du lait concentré sucré(Nestlé) et non sucré(Gloria).

Le lait frais local collecté au niveau des élevages traditionnels de la région de Dahra était mélangé au lait en poudre jusqu'à la cession du réseau aux organisations professionnelles en 2003. Il représentait une part très faible de la production (450000 litres en 1995, soit l'équivalent de 205 tonnes de lait concentré, de l'ordre de 5% de la production).

Le marché du lait concentré est en régression en raison de la baisse du pouvoir d'achat et l'usine fonctionnerait qu'à 30% de sa capacité. Nestlé a mis sur le marché en 2000, un aliment lacté, produit concentré à partir de lait en poudre additionné de matières grasses végétales, moins cher que le traditionnel lait concentré. Depuis 2001, Nestlé Sénégal importe tous ses produits laitiers de ses filiales de la sous région.

2.2.2 L'offre des produits laitiers

La majeure partie de l'offre de lait au Sénégal est représentée par les entreprises de production, et de reconditionnement des produits laitier. Cette offre en produits laitiers est concentrée en zone urbaine, notamment à Dakar.

³ Source : La filière « lait et produits laitiers » au Sénégal.

Ce secteur est marqué par une forte importation des produits laitiers, en particulier le lait en poudre. En effet, on note une gamme très variés des produits finis mis sur le marché. Les consommateurs ont tendance à faire confiance aux grandes entreprises comme Nestlé Sénégal.

On note une grande variété d'unité de transformation du lait en poudre et du lait frais, comme dans tous les domaines qui touchent à l'alimentation, la qualité est de rigueur. Dans les années 1998 de petites unités artisanales se sont apparues. Ces unités n'ont pas des conditions d'hygiène qui leur permettent d'assurer une meilleure qualité des produits.

Au niveau des PME /PMI de Dakar, on note une diversification de leur gamme de produits. Elles se différencient des unités artisanales par une production plus importante, des investissements élevés, des techniques de transformation plus modernes, et aussi l'existence de circuit de distribution organisé (vente dans les supermarchés et superettes).

Mais beaucoup de ces entreprises ne mentionnent pas sur leurs emballages que les produits sont fabriqués à partir de poudre de lait. La filière d'importation de lait et de produits laitiers concerne différents types d'entreprises : des micros et petites entreprises artisanales, confrontées à des problèmes de qualité, et surtout des PME/PMI et des industries transformant et conditionnant la poudre de lait en plein essor et diversifiant leurs produits. Ces dernières maîtrisent beaucoup mieux la qualité de leurs produits. Cependant, les informations sur leurs produits sont souvent succinctes et prêtent parfois à confusion quant à la matière première utilisée.

Dans son ensemble, la filière lait et produits laitiers au Sénégal est caractérisée par une grande diversité des acteurs et des produits. Cette diversité se traduit par deux circuits de distribution : circuit court pour les produits fermiers et circuit long des importations ; et repose sur des modes variés d'utilisation des produits laitiers. La consommation de produits laitiers est en augmentation et représente 4,5 % du budget des ménages sénégalais en produits alimentaires en 2001.

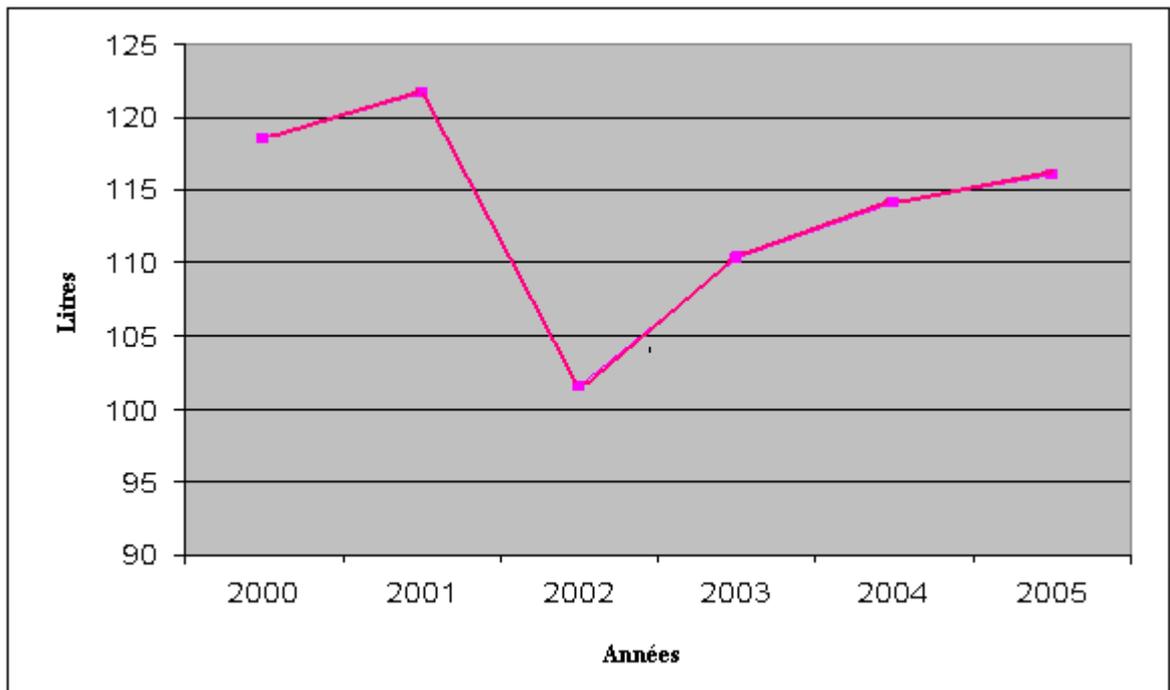


Figure1 : Evolution de la production laitière au Sénégal⁴

A travers cette figure, nous constatons une forte baisse de la production laitière locale en 2002, qui s'explique en grande partie par le sinistre sur le bétail observé au mois de Janvier de la même année et les mauvaises conditions climatiques de cette année.

⁴ Source : Etat des lieux de la filière lait au Sénégal.

2.2.3 La demande en produits laitiers

- **Consommation nationale**

Les sources disponibles pour analyser le marché et la consommation nationale sont peu nombreuses et parfois contradictoires ou sujettes à caution. On peut cependant appréhender la demande à travers l'analyse des importations, les données sur la production et des études partielles sur la consommation.

Le tableau ci-dessous présente les évolutions des importations, des exportations et de la production par produit depuis 10 ans⁵. Ces chiffres mettent en évidence :

- *une hausse régulière et forte de la consommation de produits laitiers avant la dévaluation (environ 360 000 tonnes Eq lait en 93) et une baisse brutale en 1994 qui s'est poursuivi en 95 pour se stabiliser ensuite autour de 270 000 tonnes de lait ;
- *une part relativement faible et irrégulière des réexportations (<1% entre 91 et 97) qui semble cependant s'accroître en 1998 (2,6%) ;
- * une nette prédominance du lait en poudre qui représente entre 71 et 83 % des importations en tonnes selon les années ;
- *une forte baisse de la consommation de beurre qui avait commencé avant la dévaluation et qui s'est poursuivi pour ne représenté plus que 4% des importations ;
- *les importations de lait UHT augmentent mais une partie est réexportée.

⁵ Source : FAO

Tableau 2 Evolution des produits laitiers (en tonnes) dans le monde

Importations	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Total T Eq lait	171132	158703	158703	176929	219125	226739	131792	110242	123555	122288	129006
Données en T											
Lait en poudre	22072	17251	18668	20759	20209	26209	27380	15600	13605	14750	15313
Beurre	1351	3518	2032	2490	2345	2358	1600	1203	1800	786	740
Lait UHT	2383	2154	2144	1720	1936	2211	1820	1401	2248	2608	3387
Lait concentré	1236	662	396	466	622	717	400	244	99	250	141
Fromage	591	619	662	484	482	501	450	368	510	484	718
Divers : crème, yaourts	107	114	135	104	105	75	83	339	363	377	434
Exportations											
Total T Eq lait	317	8757	4299	805	1413	1948	187	152	152	1034	3424
Solde imp/exp T Eq lait	170815	150004	154404	176124	217712	224791	131605	110090	123403	121254	125582
Production	123316	122095	125915	130655	134558	138122	139697	147963	143072	143502	144714
Total T Eq lait	294131	272099	280319	306779	352270	362913	271302	252053	266475	264756	270296
Conso par cap Eq lait	42	38	38	47	46	46	33	30	31	30	30

Source : FAO statistique

Ces chiffres mettent en évidence :

- une hausse régulière et forte de la consommation de produits laitiers avant la dévaluation (environ 360 millions d'Eq Litre Lait en 93) et une baisse brutale en 1994 qui s'est poursuivie en 95 pour se stabiliser ensuite autour de 270 millions d'Eq l Lait ;
- une part relativement faible et irrégulière des réexportations (<1% entre 91 et 97) qui semble cependant s'accroître en 1998 (2,6%) ;

- une nette prédominance du lait en poudre qui représente entre 71 et 83 % des importations en tonnes selon les années ;
- une forte baisse de la consommation de beurre qui avait commencé avant la dévaluation et qui s'est poursuivie pour ne représenter plus que 4% des importations ;
- les importations de lait UHT augmentent mais une partie est réexportée.

Ainsi la consommation par capita en Eq lait a atteint selon les données de la FAO 46 Eq l/habitant en 1993 et a diminué jusqu'à 30 Eq litres/habitant en 1998 alors que la norme recommandée est de 91 litres/habitant et par an (Institut scientifique d'hygiène – Paris). Il faut cependant rappeler les difficultés d'estimation de la production laitière mais elle n'a de toute façon pas pu compenser la baisse des importations. La consommation des produits laitiers par habitant est donc en baisse depuis la dévaluation mais semble se stabiliser. La consommation totale est en hausse depuis 1996, en raison essentiellement d'une demande urbaine qui croît cependant moins vite que la population.

2.2.4 Structures chargées du contrôle des produits laitiers

Plusieurs structures sont concernées par le contrôle de la transformation et de la commercialisation des denrées alimentaires au Sénégal. Il s'agit notamment du ministère du Commerce, du ministère de l'Élevage, du ministère de la Santé et de la Prévention médicale, du ministère de la Prévention, de l'Hygiène publique et l'Assainissement, du ministère de l'Industrie et de l'Artisanat, du ministère de l'Économie et des Finances.

Des structures privées et publiques interviennent indirectement à travers la réalisation d'analyses microbiologiques. Les différents laboratoires réalisent également des analyses dans le cadre d'autocontrôles réalisés par des industries et

dans le cadre de programmes de recherches et études. Le tableau suivant présente une liste des différents intervenants et de leurs rôles.

Tableau3: Les intervenants et leurs rôles

Intervenants	Rôles
Ministère du Commerce Direction du commerce intérieur Division consommation et qualité (DCQ) Laboratoire DCI Commission de contrôle des produits alimentaires (CCPA)	DCQ : contrôle avant la mise en circulation et délivre sur présentation d'échantillons (vérification des mentions sur le sachet en français) et d'analyses, l'autorisation de mise à la consommation, l'autorisation de fabriquer pour les produits locaux (autorisation FRA) et l'autorisation de mise en vente pour les produits importés (DIPA : déclaration d'importation des produits alimentaires). Surveillance dans le circuit de distribution (vérification par rapport aux critères précisés dans l'autorisation de vente)
Ministère de la Santé et de la Prévention Direction de la santé Division de l'alimentation de la nutrition et de la suivie de l'enfant Direction de l'hygiène publique - Division du contrôle sanitaire aux frontières - Division de la gestion de la qualité - Division de l'éducation à l'hygiène Comité national du Codex alimentarius	Contrôle sanitaire aux frontières. Élaboration et mise en œuvre de la politique de santé en matière d'hygiène. Promotion des règles d'hygiène auprès des populations Elaboration et contrôle de l'application de la réglementation en matière d'hygiène.

<p>Ministère de la Prévention, de l'Hygiène publique et de l'Assainissement</p> <p>Direction de l'Hygiène publique</p>	<p>Éducation des populations en matière d'hygiène et de salubrité.</p> <p>Veiller au respect et à l'exécution de la législation en matière d'hygiène.</p> <p>Surveillance aux frontières et contrôle de la circulation des personnes en matière d'hygiène.</p> <p>Recherche et constatation des infractions en matière d'hygiène (pas de répression).</p> <p>Prophylaxie des épidémies et des endémies.</p> <p>Promotion de technologies appropriées en matière d'hygiène.</p>
<p>Laboratoire SNH</p>	<p>Pas de capacités d'analyses physico-chimiques et microbiologiques actuellement.</p>

Source : GBPH, Gret 2006

2.2.4 La concurrence

Plusieurs entreprises se sont impliquées dans la transformation et la distribution des produits laitiers au Sénégal : SAPROLAIT (Société africaine des produits laitiers), et la Société Industrielle Agroalimentaire productrice de l'eau minérale Kirène qui vient de se lancer dans la production de lait UHT sous contrat de licence avec Candia en France. On dénombre également de nombreuses unités de reconditionnement de lait en poudre : la SATREC, So se pal, SENICO, les Ets Meroueh et Cie, Senelac et Promasidor (Cowbell) qui a stoppé ses activités en 2005. Il existe également quelques producteurs de crèmes glacées (la Gondole, La Palmeraie, LGM- Le Glacier Moderne et Mezzo) mais leur production est très faible. On peut citer quelques industries qui sont le secteur laitier.

Tableau 4: Les Industries de transformation et de distribution de poudre de lait à Dakar

Marque	Entreprise	Produits	Observations
Niw –Mbanik Saprolait Vigor Crémor	SAPROLAIT M. René Bareil (PDG)	Lait caillé et sucré, sachets (1/4l-1/2l 1l) et pots (500 g), Yaourts en pot Fromage blanc en pot de 500 g, crème fraîche, pots (10 et 20 cl) lait vanille (bouteille 13 cl)	Création en 1938 Entreprise leader sur le marché
Candia	SIAA A. Alcantara (DG)	Lait stérilisé UHT entier et demi écrémé (bricks de 1 l)	Cahier des charges Candia Contrat de licence Tetra Pak Producteur des eaux Kirène
Nestlé Nido Gloria	Nestlé Sénégal	Lait concentré non sucré (boîtes conserves 170 et 410 g) Lait en poudre entier et écrémé (boîtes 400 et 900 g, 1 et 2,5 kg)	Plus de production depuis 2002 Importation Ghana (lait conc.) et Europe Hollande (poudre)
Vitalait, Roi lait, Best lait, etc.	SATREC	Lait en poudre naturel et aromatisé (sachets métallisés de 22,5 g, 40 g, 400 g et 500 g)	Lait en poudre enrichi en Matières Grasses végétales (MGV)
Halib sunu-lait, Bon lait	SENICO	Lait en poudre (sachets métallisés de 500 g et 1 kg)	Reconditionnement de poudre de lait importée
Laicran	Ets Meroueh et Cie	Lait en poudre (Sachets métallisés de 22,5 g, 500 g et 5 kg)	Reconditionnement de poudre de lait importée

Baralait	SO SE PAL	Lait en poudre (Sachets métallisés de 200 g et 400 g)	Reconditionnement de poudre de lait importée
Cowbell	Promasidor	Lait en poudre naturel	Arrêt des activités en 2005

Source : enquêtes V. Duteurtre, novembre 2005

Parmi les entreprises qui s'activent dans la transformation et la distribution de produits laitiers, on peut citer la SAPROLAIT créée en 1938, est la première industrie laitière implantée au Sénégal. Elle importe la poudre de lait d'Irlande, pour la fabrication de yaourts naturels, sucré, aromatisés, bulgares, aux fruits, etc. (marques « Saprolait », « Vigor » et « Crémor », de fromage blanc de campagne et de crème fraîche « Saprolait » et enfin de lait caillé sucré et non sucré (marques « Niw » et « Banic »). Elle assure la distribution des produits fabriqués et importés à l'aide de camions frigorifiques qui livrent en ville et à des clients qui se trouvent à 70 km autour de Dakar.

La moitié de la production de yaourts est vendue dans les supermarchés, l'autre moitié à des semi-grossistes, hôtels et restaurants. L'emballage des produits fabriqués est fait sur place, sauf pour le yaourt, pour lequel les pots sont importés de l'usine SAPROLAIT d'Abidjan en Côte d'Ivoire (Broutin *et al*, 2000 et Mission Economique, 2004).

En 2005, la société employait 100 personnes pour un chiffre d'affaires de 2,5 milliards de FCFA (DPS, 2005) ; également implantée en Côte d'Ivoire, elle réalisait en 2004 un chiffre d'affaires global de 5 milliards de FCFA (Mission Economique, 2004).

Notons ici qu'aucune mention n'est faite sur les produits de l'utilisation de poudre de lait pour leur fabrication et on retrouve même la mention « yaourt naturel au lait entier – vrai bulgare »... Les images sur les sachets peuvent également tromper le consommateur (cf. sachet Niw avec femme peulh, berger, vache locale, acacia,...).

SIAA : lait stérilisé UHT sous cahier des charges Candia

La SIAA (Société Industrielle Agroalimentaire), SA à capitaux privés (capital social de 500 millions de FCFA), productrice des eaux « Kirène » emploie 200 personnes en 2005 et a réalisé un chiffre d'affaires de 3,5 milliards de FCFA en 2004. Elle a investi 2,5 milliards de FCFA en 2005 pour développer son activité de production de lait stérilisé UHT Candia entier et demi-écrémé (à partir de poudre de lait importée, cahier des charges Candia), vendu en brick de 1 litre (contrat de licence Tetra Pak) et souhaite développer toute la gamme «Candia » : lait écrémé et aromatisé, mélanges de jus et de lait. Elle a également lancé une gamme de jus (fabriqués à partir de purées importées) vendus en bricks de 1 litre Tetra Pak.

Le lait est reconstitué (poudre de lait écrémée importée directement d'Allemagne), enrichi en matières grasses (animales), refroidit, puis traité thermiquement à très haute température (140°C pendant 4 s), refroidissement rapide et conditionnement en bricks. Leur capacité de production actuelle est de 6000 litres par heure.

Le lait est présenté sous la marque Candia Grand lait, la mention « lait UHT reconstitué » apparaît en tout petit sur le côté de la brique ; il se positionne en concurrent direct des laits UHT importés (Bridel, Président, etc.) en jouant sur un emballage et un conditionnement qui pourrait faire croire au consommateur qu'il achète du vrai lait Candia importé... La publicité du produit dans les différents médias met cependant plutôt en avant le caractère « local » du produit, telle la campagne médiatique de lancement qui indiquait : « première unité de lait pasteurisé UHT d'Afrique », « un lait made in Sénégal, reconnu et labellisé par la plus grande marque.

SATREC : reconditionnement et aromatisation de poudre de lait

Cette unité créée en 1993 avait comme objectif de mettre à disposition des consommateurs du lait de bonne qualité, dans un emballage adéquat (sachet en aluminium imprimé) et à un prix compétitif. La Satrec propose ainsi des sachets de lait en poudre, enrichi en vitamines et en matières grasses (d'origine végétale) 23 de

22,5g et 500g (marque Vitalait) et des sachets de lait en poudre aromatisé (banane, café, chocolat, fraise – marque Vitacafé, Vitabanane, ...) de 40 g (Broutin *et al*, 2000).

L'approvisionnement en lait se fait essentiellement à partir de l'Irlande. La Satrec a procédé à une augmentation de son capital en 2000 et a diversifié ses produits et étendu son réseau de distribution mais l'entreprise a eu du mal à se positionner à ses débuts en raison d'un manque de promotion et de la concurrence du lait en poudre reconditionné en sachets noués vendus par les boutiquiers de quartier (Broutin *et al*, 2000). La Satrec propose également de nouveaux produits à connotation « diététique », allégés en matières grasses (Best lait) ainsi que de la poudre de lait « entier » (Roi lait) (sans doute pour faire face à la concurrence qui propose plutôt de la poudre de lait entière) : ces nouveaux produits sont vendus en sachets métallisés de 22,5 et 500g.

La SATREC employait 660 personnes e 2003 et réalisait un chiffre d'affaires de 21 milliards de FCFA et de 27 milliards en 2004 (DPS, 2005). En juin 2003, elle a obtenu un prêt de 2,4 Mds de FCFA de la BOAD (Banque Ouest africaine de Développement) pour la construction d'une nouvelle unité de production de lait stérilisé conditionné en bouteilles plastiques, de lait pasteurisé en sachets, de beurre et de margarine en pots et barquettes⁶ (*ces produits ne sont cependant pas encore présents dans les circuits de distribution*).

⁶ Mission économique , 2004

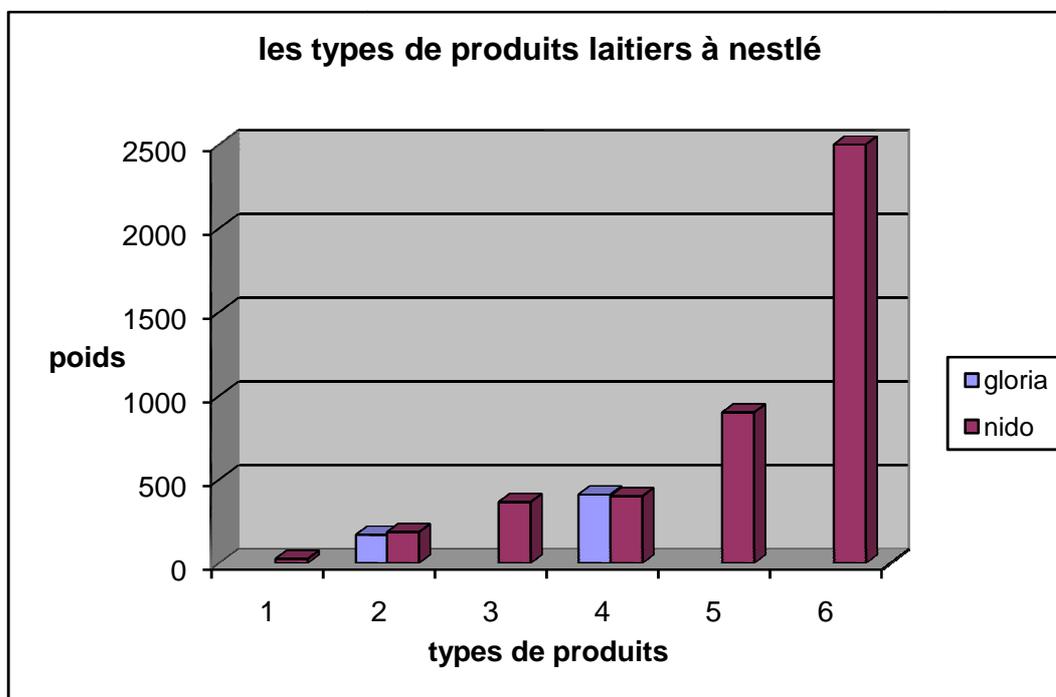
3.1 ANALYSE DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE DES PRODUITS LAITIERS

3.1.1 Présentation des résultats

3.1.1.1 Les flux entreprise fournisseurs

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. Dès que les quantités commandées sont définies, c'est le service import-export qui se charge des formalités de réception du produit au Sénégal. Nestlé Sénégal importe les produits finis appelés FOOD AND BEVERAGES des autres filiales de Nestlé qui sont dans le monde. Dans le cas qui nous concerne ceux sont les produits laitiers représentés par la marque NIDO (poudre de lait) et GLORIA (lait concentré non sucré : full Milk Evp).

Graphique1 : les types de produits laitiers à Nestlé



Source: enquêtes mémoire 2010

Pour ces deux marques Nestlé les importe de la Hollande pour le nido 2500grs ; 900grs et 400grs ; du Cameroun pour le nido 365grs (sachet) et le nido 26grs (sachet) ; du Ghana pour le nido 185grs (sachet) et le nido 26grs aussi. Le lait gloria full cream evp milk 170grs et 410grs, est fabriqué et importé du Ghana.

Tous ces produits sont importés depuis ces filiales de Nestlé et sont acheminés vers le Sénégal pour une commercialisation. Il faut noter que pour le full milk evp, Nestlé Sénégal en produisait mais depuis 2001 il y a eu arrêt de la production.

Cet arrêt de la production s'est effectué suite à une nouvelle politique au niveau de Nestlé S.A. pour optimiser ses filiales en les spécialisant sur des produits spécifiques. Cette nouvelle politique permet une meilleure coordination au niveau de la RACO (région Afrique centrale et ouest).

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.

3.1.1.1.1 Le processus d'approvisionnement

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

La règle première de l'approvisionnement est de livrer la marchandise au bon moment et au meilleur coût selon le choix du demandeur. Dans le cas où le demandeur s'approvisionne auprès de ses filiales de la sous-région, la qualité et le meilleur coût du produit sont déjà garantis. Nestlé Sénégal, dès qu'il reçoit la commande au niveau du service de stockage c'est-à-dire la SNTT, suit les huit étapes du processus d'approvisionnement :

- L'émission d'une réquisition d'achat,
- 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 commande,
- La réception et inspection de la marchandise,
- La vérification et paiement de la facture.

Après avoir vérifié les huit étapes de l'approvisionnement c'est au service import-export de s'occuper de l'envoi de la commande.

3.1.1.1.2 Import-Export :

Dans le cas d'une exportation, le service transit réceptionne le bon de commande client groupé par fax avec mention de la semaine d'embarquement. La commande est ensuite saisie dans le tableau de suivi des exports, une copie de ce tableau mis à jour et signé par le DG. Il est transmise au service planification ; enfin une facture pro forma est établie et transmise au client pour demande de licence.

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

Dans le cas d'une importation, la facture pro forma est envoyée au transitaire. Ce dernier l'envoie au service import-export de Nestlé le dossier import doit contenir plusieurs documents. (La déclaration préalable d'importation, le certificat d'origine, le certificat phytosanitaire, le connaissement, la facture fournisseur). Dans ces documents sont inscrit la quantité de produits à commander, et tous les informations concernant les produits.

3.1.1.2 Les flux entreprise client

L'entreprise Nestlé Sénégal gère les approvisionnements de ses différents clients. Ces derniers sont divisés en deux catégories : d'une part il y a les clients grossistes qui livrent les hôtels, les restaurants, « tanga na » et « pousses-pousses ». Ces clients sont gérés par Nestlé Professionnel et les produits sont appelés FOOD SERVICE. On note les boutiques de quartier qui ont l'enseigne « NESTLE Professional ».

D'autre part, il y a les clients grossistes qui sont les intermédiaires vers les semi-grossistes et les détaillants. Tout ce chemin parcouru par le produit Nestlé a pour seul objectif : être disponible au niveau du client. La procédure de vente se déroule comme suit :

3.1.1.2.1 Description des procédures de vente :

a) Réception et Acceptation du bon de commande

Réception du bon de commande :

Les commandes sont faxées au Customer Service (sous la responsabilité de la Supply Chain) par les Fields sales managers ou par le client lui-même.

Acceptation :

Pour être accepter la commande doit être précédé par un bon de commande comportant les éléments suivants :

- Nom et adresse du client

- Adresse de livraison

- Date de la prise de commande

- Date de livraison souhaitée

- Visa du client

b) Traitement :

La commande est reçue au niveau du Customer service par fax, mail ou par le client lui-même. Ensuite elle est enregistrée dans un registre avec un numéro de commande pour la traçabilité, pour connaître le nombre exacte de commande par jour ou par mois.

Dans le système SAP, le numéro de commande est saisi, mais pour les clients qui n'ont pas de numéro de commande, se voit attribuer un numéro de commande dans le registre des commandes. Après l'enregistrement dans le système SAP, on vérifie l'état du stock par article avant de sortir la facture pro-forma. Pendant le saisi, il peut y avoir des ruptures de stock et le client est informé pour une éventuelle modification. Si les deux conditions sont réunies la liste de préparation des commandes est automatiquement éditée au niveau du centre de distribution : existence de limite de crédit et pas de factures échues et stock disponible.

Dans le cas où la limite de crédit est dépassée ou factures échues, le responsable des commandes transmet le bon de commande au Customer service manager qui informe l'administration comptable. Le client est contacté et une proposition de débloqué est rédigée. Cette proposition sera transmise au chef de vente nationale puis au DFC pour un dépassement de la limite de crédit de 15% et au DG pour un dépassement de 20%.

Enfin, le cas où il n'y a pas de stock disponible ; la commande du client est enregistrée et le responsable commercial s'informe sur la date de disponibilité de ces produits puis informe le client.

C) Facturation et livraison :

- Facturation :

Après le traitement de la commande, la facturation définitive du client est émise. C'est sur la base du bon de livraison que la facture est émise. Avec le système SAP, si la commande est validée et confirmée par le centre de distribution, un travail en retour va se faire au Customer service.

- La livraison :

Le bon de livraison (annexe2) est le document qui autorise la livraison des produits. Le chef du dépôt reçoit un bon de préparation imprimée automatiquement par le système SAP, qu'il remet au magasinier. Ce dernier prépare la marchandise à livrer en respectant la méthode first expire first out : FEFO. Le magasinier relève les codes de traçabilité, et confirme le chargement pour édition de la facture. Ensuite l'agent de sécurité procède à un premier contrôle en relevant dans son bordereau les différents produits préparés pour la livraison.

Le responsable commerciale vérifie la conformité des informations sur la facture, fait viser la facture par le SCM (Supply Chain manager) et envoie la facture et les bons de livraison au centre de distribution. L'agent de sécurité pour un deuxième contrôle, confronte son bordereau avec la facture, avant de laisser le soin à ses autres collègues du poste sécurité, à la sortie, de vérifier.

Enfin le chauffeur livreur après livraison de la marchandise, fait accuser de réception par le client qui indique son nom, signe et tamponne sur le volet vert qui sera enregistré et transmis par le dépôt au Customer service, par le cahier de transmission, et servira par la suite à réclamer le paiement à crédit.

d) Le circuit de distribution de Nestlé Sénégal

Le circuit de distribution des produits vers les clients constitue un processus des plus importantes. C'est l'activité qui est en aval de la chaîne logistique et qui peut constituer un frein aux objectifs de l'entreprise si elle n'est pas bien réalisée.

L'arrivée de l'informatique a changé les habitudes au niveau de tous les domaines d'activité. L'introduction de système informatique pour la gestion des flux d'information permet une meilleure optimisation du travail et un gain sur tous les plans.

Nestlé travaille avec plusieurs compagnies maritimes pour le transport des marchandises. Mais le transitaire à l'import demeure la SNTT. Toutes les activités de transfert du produit du port de Dakar vers le dépôt de Nestlé sont effectuées par le prestataire SNTT.

Les produits laitiers importés sont réceptionnés au niveau du centre de distribution. À ce stade il y a aussi le personnel de la SNTT qui est chargé de déposer les containers avec les moyens logistiques notamment ceux cités dans le tableau n° 1. Les agents de la SNTT font la réception physique au niveau du dépôt produits finis et les agents du Customer service et distribution font la mise à jour au niveau du système avec le SAP. On doit veiller pour qu'il n'y ait pas d'écart entre le stock physique et le stock système. C'est pour cela que des KPI (indicateurs de performance) sont établis comme le CSL (Customer service level) ou l'IRA (inventory accuracy). Ils permettent de mesurer la performance au niveau du centre de distribution.

Une mauvaise gestion physique des marchandises, au niveau des palettisations peut retarder une livraison. Le système va déterminer un stock fictif qui ne sera pas matérialisé par le stock réel. Donc une coordination minutieuse est de rigueur pour que ce qui est enregistré comme marchandise sortante le soit aussi au niveau du système informatique.

Les acteurs de la chaîne de distribution doivent avoir une coordination pour que la gestion des flux soit optimale.

Nestlé Sénégal a fait la sous-traitance de son centre de distribution depuis mars 2008 à la SNTT. C'est cette société qui est chargée de la gestion de l'entrepôt avec toutes les opérations y afférant. Cependant SNTT doit être en mesure de livrer les produits Nestlé dans un délai maximum de 48h après avoir reçu les commandes.

L'externalisation est une caractéristique importante. Elle repose sur le principe qu'il y a des sociétés spécialisées dans un domaine, donc plus performantes dans leur domaine que l'entreprise industrielle ou commerciale. Elle a commencé avec la restauration, le gardiennage et actuellement cela s'est répandu au niveau du transport, l'entreposage, la préparation des commandes à l'ensemble de la distribution physique.

Cependant, comme rappelé ci-dessus, la SNTT doit être en mesure d'atteindre les objectifs et permettre ainsi à Nestlé d'être performante aux yeux de ces clients. Il faut noter que Nestlé, pour approvisionner ses principaux clients à Dakar, est située géographiquement dans une zone qui n'est pas très accessible. Et la part la plus importante des commandes vient principalement de Dakar et sa banlieue.

Nestlé a sous-traité son dépôt de Dakar mais elle veille au bon respect des « best practice » de la supply Chain et plus particulièrement du processus de distribution.

Nestlé a de gros clients qui sont en général des grossistes ou des distributeurs alimentaires. Il leur fixe un objectif de commandes mensuelles avec aussi des avantages que l'entreprise leur accorde pour fidéliser sa clientèle. Dans ce sens, la SNTT qui gère la distribution des produits Nestlé et notamment des produits laitiers doit veiller à ce que la crédibilité soit maintenue.

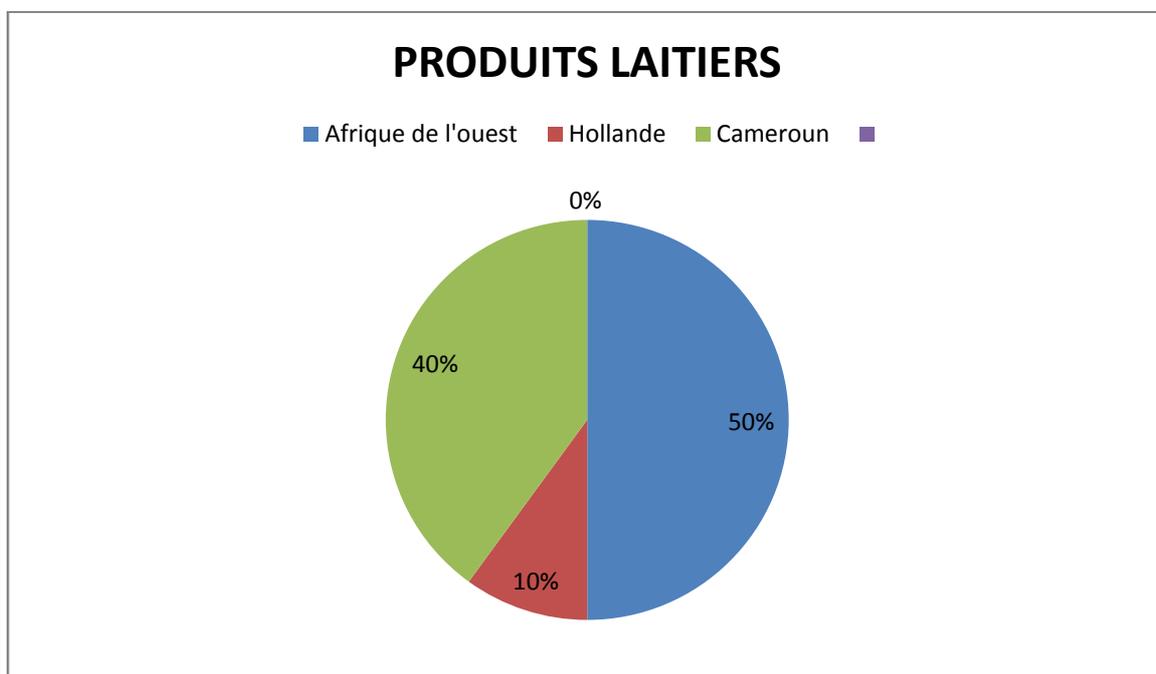
La politique de **distribution** ou de **logistique** choisie par l'entreprise devra lui permettre de mettre en place les meilleurs moyens d'acheminer ses produits et/ou services à la clientèle, tout en facilitant et en optimisant les ventes.

Ainsi on peut faire une lecture de la position du client par rapport au système de distribution des marchandises.

3.1.2 Analyse des résultats

3.1.2.1 Relation entre les filiales de Nestlé et Nestlé Sénégal

La société NESTLE SENEGAL importe des produits alimentaires, en particulier ses produits laitiers en provenance de l'Afrique à plus de 50% (plus précisément en provenance de la Côte d'Ivoire, du Ghana et 40% au Cameroun), et de l'Europe à au moins 10% (en provenance de la Hollande), conformément au graphique ci-dessous. Il est important de préciser que ces produits proviennent d'autres firmes Nestlé. Cela s'explique par le fait que par souci de coordination, de complémentarité, de compétitivité, 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.



Graphique des produits laitiers approvisionnés sur Nestlé Sénégal

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.

Le service import-export dès que la commande est lancée se met en relation directe avec le service transit pour effectuer les dernières démarches pour la réception des produits. Avant réception, un rappel en retour des est émis au niveau du service approvisionnement du fournisseur pour vérification. Après confirmation, le fournisseur (filiale de Nestlé Sénégal) peut alors expédier les marchandises qui sont réceptionner par le service transit en collaboration avec le service import-export. Ces produits sont ensuite acheminer vers le centre de distribution.

3.1.2.2 Relation entre Nestlé Sénégal avec ses clients

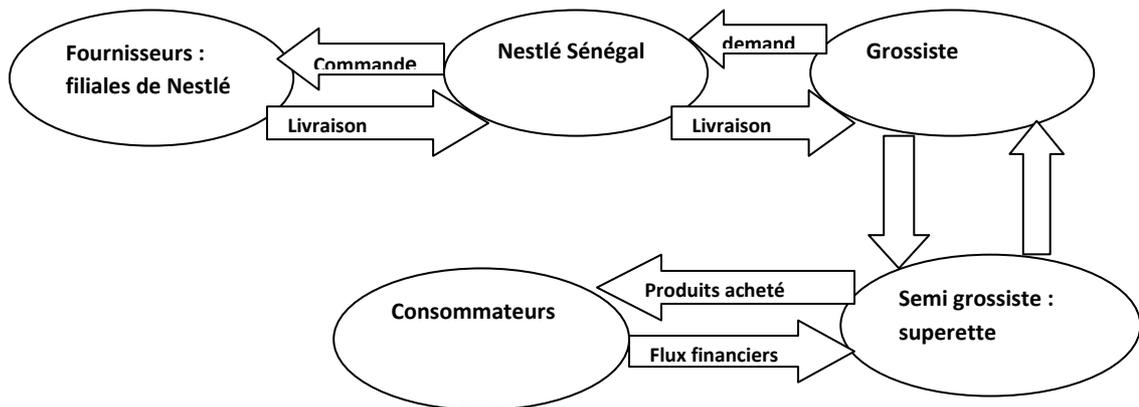
Nestlé est en sous- traitance avec la SNTT pour la gestion de son centre de distribution et de tous les opérations y affairant. Cette relation de partenariat a été rendue possible suite à un appel offre lancé en 2008 et cette société suivant le critère de sélection le mieux disant. La SNTT est tenue de respecter le cahier des charges.

La SNTT fournit des services à Nestlé dans le domaine du transit : tous les produits laitiers sont importés depuis le Ghana, la Hollande, le Cameroun ; et aussi des services de distribution et la livraison avec des produits qui sont stockés dans le dépôt de Nestlé (loué par la SNTT).

Ces produits suivent alors le circuit normal de la distribution qui passe nécessairement par la livraison. D'après les enquêtes menées auprès de Nestlé Sénégal, 100% des opérations de distribution de Nestlé Sénégal sont effectuées par cette entreprise.

On peut ainsi voir la place qu'occupe Nestlé Sénégal pour s'approvisionner et ainsi fournir les grossistes par ce schéma illustratif :

Graphique 2 : circuit de distribution



Source : enquêtes mémoire 2010

Les clients passent leur commande par fax la plupart du temps ,90% et dans certains cas par téléphone, 10%.

L'Internet qui était aussi un moyen utilisé pour passer des commandes a été supprimé, suite à des problèmes de connexion qui entraînaient des retards dans la préparation des commandes ; ce qui avait des répercussions directes sur les délais de livraison. La qualité du service offert par cette entreprise est on ne peut plus satisfaisante, dans la mesure où cette jeune entreprise fait montre de professionnalisme, tout en évoluant dans un cadre de travail rigoureux.

Nous pouvons noter que la plupart des grossistes déplorent le processus de traitement des commandes qui est assez longue. Car pour qu'une commande soit traitée au niveau du système du centre de distribution il faut que les agents du

customer service enregistre la commande avec les données articles et quantités. Ces données sont envoyées au centre de distribution qui commence la préparation de commandes.

La méthode utilisée est le FEFO (first expire, first out). Cela permet de sortir les articles qui ont été produits en premier suivant leur code article et leur lot. C'est une méthode qui a des avantages sur les dates de fabrication et de péremption.

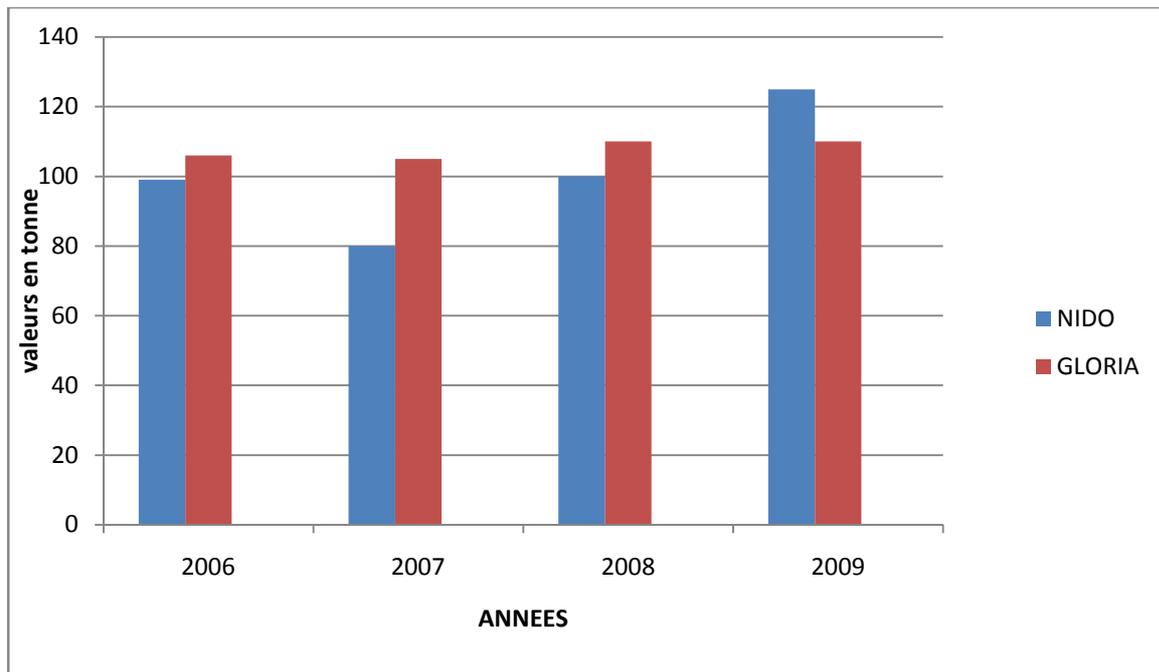
Cette méthode comporte aussi certains inconvénients car les articles qui sont proches de l'utilisation doivent être positionnés à des zones accessibles pour faciliter la préparation des commandes. Cela permet d'éviter des retards.

Après le chargement de la marchandise, la commande est ensuite validée. C'est après ces étapes que la commande peut être validée et le bordereau de livraison est imprimé. Le Customer service va ensuite émettre la facture client après la validation de la commande par le centre de distribution.

Le temps de chargement est un facteur important dans une activité de distribution dans la mesure où il est prédéfini à l'avance en fonction des quantités de produits à manipuler, à charger, à livrer; Il va sans dire que le moindre retard accusé au cours des opérations de manutention aura des répercussions immédiates sur les délais de livraison. La manipulation de produits alimentaires nécessite beaucoup de précaution au cours des opérations de manutention, s'agissant par la suite de denrées périssables, et le plus souvent sous forme liquide.

Nous pouvons également noter que depuis la sous-traitance de Nestlé Sénégal avec la SNTT, la demande au niveau du marché a augmenté (voir graphique à la page suivante).

Evolution de la de vente des produits Gloria et NIDO durant les 5 dernières années



Source : enquête mémoire 2010

D'après le graphique on remarque une évolution dans la vente des produits NIDO et GLORIA à partir de l'année 2008, l'année où Nestlé commence sa sous traitance avec la SNTT.

D'après notre étude, la zone de Dakar est divisée en 2 zones. La zone de Dakar 1 qui est le centre urbain et la zone de Dakar 2 qui est la zone de la banlieue. il faut noter que les clients les plus importants, c'est-à-dire les gros clients, sont au niveau de Dakar. Les opérations de préparation de commande et de livraison sont soumises à des mesures de performance avec des indicateurs ; et ce tableau (tableau n° 5) en est un exemple.

Tableau 5 : Indicateurs de performance

Calendar year / week	Ship to party	Number of deliveries	% Picked on time
05-2010	Comptoir commercial Sope Nabi	2	100
	Abasse Distribution Surl	1	100
	Société sénégalaise mauritanienne	3	100
	Société africaine de distribution	1	100
	Mbollo Sarl	2	100
	Groupement d'intérêt économique	1	100
06-2010	Comptoir commerciale Sope Nabi	4	50
	Abassa Distribution Surl	2	50
	Société sénégalaise mauritanienne	4	100
	Société africaine de distribution	1	100

Ce tableau de kpi (indicateur de performance) montre la capacité à traiter les commandes clients. Cet indicateur est établi tous les mois par le manager du centre de distribution pour une évaluation mensuel. Cela permet d'être à jour au niveau du temps de livraison, de déterminer les axes d'amélioration et les points forts. Le pourcentage de la livraison à temps doit être à 100%. Si ce pourcentage est atteint, l'objectif est atteint.

Nestlé Sénégal livre directement ses produits aux grossistes constitué parfois de SURL (société unipersonnelle à responsabilité limitée) ou de SARL (société anonyme à responsabilité limitée). Ces entreprises ont des exigences au point de vue de la qualité du service rendu. Donc, ils sont très regardants sur le processus de traitement des commandes, sur la disponibilité du produit au niveau de Nestlé et du temps de livraison après passation de la commande.

Ces grossistes ont une grande capacité de stockage et assurent ainsi la continuité de la chaîne de distribution vers les demi-grossistes et enfin vers les détaillants dans la mesure où c'est eux qui les approvisionnent en produit laitiers.

Les produits livrés par cette entreprise sortent du centre de distribution en respectant certaines normes relatives à la gestion des stocks et à la distribution. La méthode utilisée ici est celle du FEFO (first expire, first out) car n'oublions pas qu'il s'agit de denrées périssables, et il faudrait réduire au maximum les risques de se retrouver avec un stock considérable de produits avariés. Il est important de gérer correctement les stocks avec des fiches donnant toutes les indications nécessaires et relatives à chaque produit.

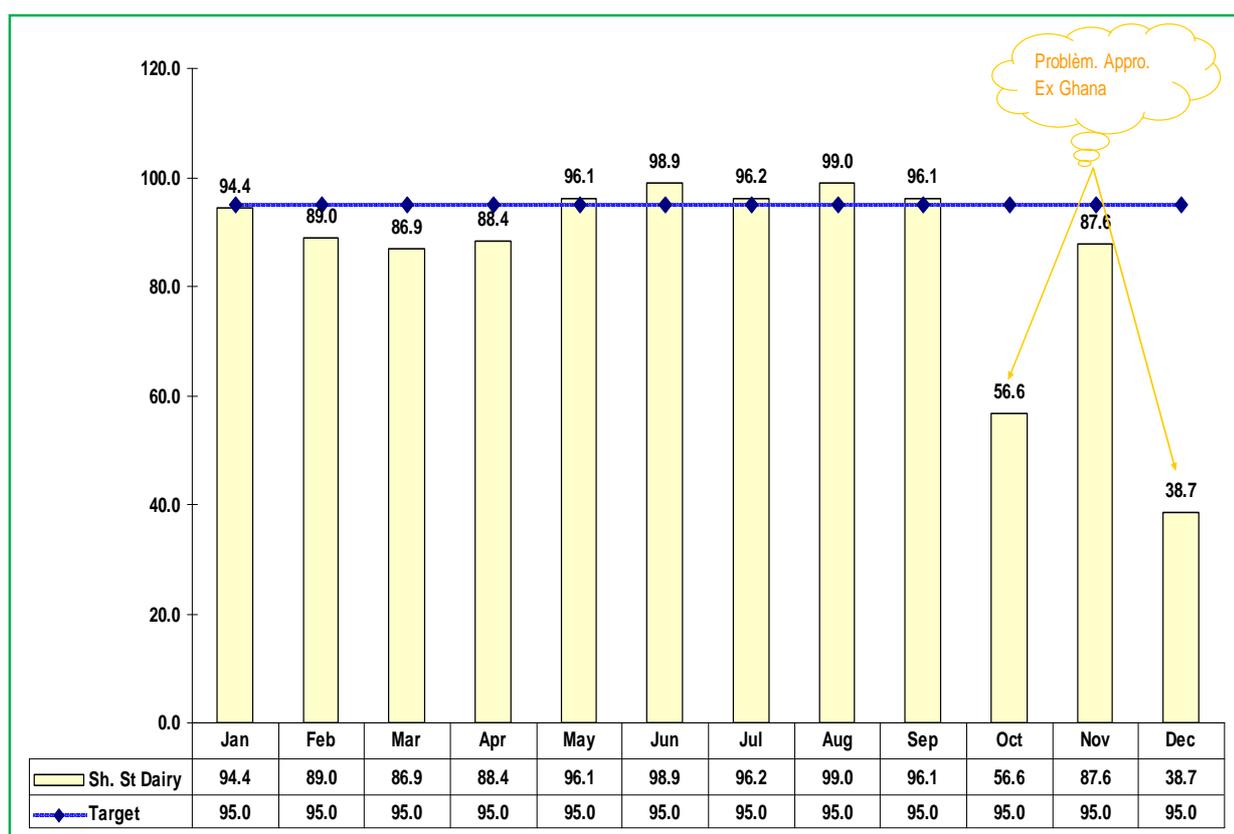
Ainsi, nous pouvons faire un constat des défaillances existant dans la chaîne de distribution.

3.1.3 Analyse des problèmes

3.1.3.1 Entre le fournisseur et l'entreprise

Dans notre étude, il nous est apparu un certain nombre de problèmes concernant la préparation des commandes par rapport à la longueur des procédures pour que la marchandise soit mise à la disposition du centre de distribution et du client. La préparation de commande est une des fonctions principales. Etant donné que Nestlé Sénégal importe les produits laitiers des autres filiales de Nestlé il arrive que les produits commandés arrivent avec quelque retard (voir graphique ci-dessous), ceci trouble le plus souvent la disponibilité des produits sur le marché. Ce retard de livraison engendre des coûts énormes à Nestlé à cause de la rupture de stocks.

Graphique d'approvisionnement des produits laitiers en 2009



Source : Nestlé Sénégal

Ce graphique montre les approvisionnements en produits laitier effectué par Nestlé Sénégal au cours de l'année 2009 auprès de ces filiales. On peut noter ici qu'au mois d'octobre et décembre, il y a eu quelques problèmes d'approvisionnement au niveau du Ghana.

3.1.3.2 Entre l'entreprise et le client

Au niveau des clients, il est important de noter que quelques erreurs sont survenues au cours des livraisons; ce qui a des répercussions directes tant chez le client qu'au niveau de l'entreprise car d'une part, le grossiste peut faire face à une rupture de stock et ne sera pas en mesure de satisfaire la demande du consommateur. D'autre part, cette erreur de livraison engendrera des charges d'exploitation supplémentaires pour l'entreprise, en l'occurrence, le coût de la main d'œuvre, les charges d'exploitation des véhicules. Un déficit de la main d'œuvre a également des répercussions sur le temps nécessaire de chargement, et par conséquent sur les délais de livraison. La main d'œuvre doit être suffisante, en période d'intense activité (fin de mois, veille de fête, période de ramadan), comme en période d'activité normale. En général, les livraisons sont faites dans les délais, sauf quelques rares cas de retard ; car le client règle sa facture avant que la livraison ne soit effectuée. Une fois que ce dernier est à jour au niveau de Nestlé, l'entreprise pourra à son tour régler son prestataire de service, via les institutions financières. Le prestataire de Nestlé pour les opérations de distribution et livraison qui est la SNTT, est facturé par rapport au nombre de carton (marqué CAI dans le bordereau de livraison en annexe 2).

Les difficultés citées ci-dessus font partie des facteurs internes à l'entreprise, et parallèlement, il existe des facteurs externes susceptibles de se répercuter sur la chaîne de d'approvisionnement et de livraison. L'entrepôt de Nestlé, sous-traité par le prestataire, est situé dans une zone éloignée des principaux clients de l'entreprise à Dakar.

Il est certain que le fait que l'entrepôt soit situé dans la ville de Dakar est un atout car Dakar est la capitale économique du Sénégal, le centre des affaires, une plateforme tournante. Néanmoins, nombreuses sont les difficultés rencontrées à ce niveau. Mais elle est située dans zone périurbaine de Dakar ce qui fait que les voitures chargées de faire les livraisons rencontrent des difficultés pour arriver à temps chez le client avant que ce dernier ne ferme ses portes.

Une situation de retard de livraison peut occasionner un retour de marchandise au niveau de Nestlé et ainsi occasionner des pertes pour l'entreprise. Cette situation peut être causée par les multiples congestions au niveau des axes routiers.

Le transport routier est certainement le plus approprié pour effectuer les livraisons. Mais le déplacement par ce mode de transport demeure un problème épineux dans la ville de Dakar. Les difficultés rencontrées par la SNTT pour livrer les produits Nestlé sont en majeure partie liées à la mobilité urbaine. Depuis des mois, de nombreux chantiers sont entrepris de part et d'autre de la ville de Dakar. Ce phénomène donne naissance à une forte concentration de véhicules qui sont obligés de se rabattre sur les axes qui sont restés ouverts à la circulation, avec des déviations indénombrables.

Parfois la circulation est impossible sur certains axes routiers, et l'on se trouve alors dans l'obligation d'y passer des heures interminables, car étant dans une situation d'impuissance. En plus de cela, l'indiscipline dont font preuve les usagers de la route ne fait qu'empirer la situation ; ceci explique que les nombreux encombrements au niveau de la mobilité urbaine font partie intégrante du quotidien ; c'est devenu un phénomène naturel !

La situation exposée plus haut nous permet de comprendre à quel point le plan d'urbanisation d'une ville est très important, pour éviter des désagréments permanents quant à la mobilité urbaine. Les conditions citées ci-dessus ont des répercussions directes sur la distribution, car il existe des délais bien définis de livraison à respecter, entre la réception d'un bon de commande et la livraison effective chez le client. 48 heures ont été jugées raisonnables pour l'exécution des livraisons dans les délais, bien que les quantités à livrer, ainsi que le nombre de clients, et également la distance à parcourir soient des paramètres importants car susceptibles de rallonger, ou de réduire les délais prescrits.

3.2 Recommandations

3.2.1 Construction des dépôts locaux dans les régions

A partir de cette étude que nous avons menée nous proposons à Nestlé Sénégal en premier la construction son propre entrepôt. Cette recommandation nous est apparue comme étant la plus appropriée pour améliorer la productivité et réduire les coûts de distribution et y compris ceux d'entreposage, de manutention et de livraison des marchandises.

Dans ce cas, la Supply Chain sera en mesure de desservir le centre de distribution principal :

Un service intégré haut de gamme qui contribuera à accroître leur vente, leur rentabilité et à leur compétitivité, tout en leur permettant de se dédier pleinement au service et à la clientèle.

Cette étude s'accorde toutefois sur les coûts, c'est-à-dire l'ensemble des charges liées à l'exploitation des centres de distribution.

Nestlé doit planifier toute l'activité de l'entreprise, achats, production, et distribution des produits, en se calant sur la demande des clients.

L'objectif est de réduire des stocks à tous les niveaux, améliorer la rentabilité et utiliser, de façon optimale, les moyens de production et de la logistique. D'autant que, l'optimisation étant globale, les quelques parts gagnées sur des volumes énormes induisent des gains financiers.

Il s'agit de modéliser et d'optimiser le schéma des flux de marchandises et les plans de transport en choisissant le plus adapté à son activité et le moins coûteux :

- livraisons directes usines – clients,
- un entrepôt national,
- des entrepôts locaux,
- un entrepôt central pour les références peu vendues et des dépôts de proximité pour les autres références,

- un entrepôt central relié à des plates-formes d'éclatement ou de cross-docking, ...
Nestlé doit être plus réactif que ses concurrents et sa gestion de la Supply Chain doit comporter :
- Prévisions de la demande
- Planification des besoins
- Gestion de la distribution
- Optimisation des niveaux de stocks
- Gestion d'entrepôts & emplacements
- Gestion relation fournisseurs
- Gestion des achats
- Traçabilité des flux

3.2.2 Optimiser la chaîne logistique

Pour que les objectifs en termes de logistique soient atteints, il faut tous les éléments nécessaires à sa bonne marche. Ces recommandations sont énumérées sur quelques points. Tous ces axes vont être suggérés aux acteurs concernés pour continuer dans la performance.

Les enjeux d'une gestion bien comprise de la Chaîne Logistique sont :

- Satisfaire les attentes des clients : la flexibilité de l'organisation et la fiabilité des délais conditionnent la satisfaction des clients.
- Réduire les coûts : l'intégration des flux physiques et d'information du point de vue sourcing à la livraison au client, réduit les coûts globaux de la chaîne logistique.

Nestlé doit être capable d'évoluer et de gérer les changements imposés pour les nouvelles logistique de marché : nouvelles exigences, délais des clients, nécessité de présenter gammes diversifiées, renouvellement rapide des produits, insertion des nouvelles technologies, respect des normes et réglementations.

En raison de l'instabilité de ces formes intermédiaires, liées aux perturbations externes et internes, il est plus judicieux pour Nestlé de se conformer aux 3 PI (third party logistics). L'externalisation classique (ou 3 PL, pour third party logistics) consiste à confier à un spécialiste la réalisation des opérations logistiques et la mise en place des outils, compétences et systèmes nécessaires, avec l'objectif d'améliorer la performance.

Le but de la logistique est de coordonner les opérations au niveau de tous les départements de l'entreprise pour une meilleure optimisation des flux fournisseur-entreprise et des flux entreprise-client. Dans le cadre de la chaîne de distribution, ceux sont les flux entre Nestlé et ses clients qui vont être reconsidérés.

La logistique est de plus en plus un argument commercial. En effet, qui dit maîtriser ses flux, dit aussi maîtriser ses délais et avoir un niveau de qualité de service élevé (taux de service), afin de mieux satisfaire les besoins du client.

3.2.3 La sous traitance du centre de distribution

Nestlé Sénégal œuvre depuis deux ans dans le domaine de l'externalisation pour améliorer le circuit de distribution. L'absence de systèmes efficaces de distribution de produits alimentaires constitue un obstacle sur la voie de la sécurité alimentaire.

On va commencer par l'amont de la chaîne logistique pour terminer vers l'aval de la chaîne.

- Pour l'approvisionnement en produit finis, particulièrement en produits laitiers, c'est le service DSP en coordination avec le service transit qui sont chargés de déterminer les quantités à commander et les formalités d'acheminement du produit Nestlé Sénégal. Les produits finis appelés FOOD AND BEVERAGES sont importés des autres filiales de Nestlé S.A. qui sont dans la sous-région et en Europe. Les deux services doivent veiller à ce que les quantités importés sur chaque type de produits laitiers, soient de qualité et de quantité correspondant aux attentes.

Il faut aussi souligner que les produits finis importés sont souvent abîmés au niveau des emballages quand ils quittent le producteur pour venir à Nestlé. Cela est dû aux conditions climatiques.

Le producteur doit veiller à ce que les produits transportés soient dans les conditions adéquates car il s'agit de produits alimentaires. L'existence d'avaries va causer des charges supplémentaires. Donc les fournisseurs de Nestlé qui sont les autres filiales de Nestlé S.A. ne doivent pas seulement produire pour ensuite expédier au destinataire mais veiller à ce que transport soit adéquat.

Le prestataire pour le transit et le transport doit s'acquitter de ses obligations pour livrer la marchandise à temps au niveau de Nestlé pour éviter les ruptures de stocks en période d'activité intense (dernières quinzaine du mois, événements, promotion sur les produits).

Les produits importés acheminés par container, qui arrivent sur le terre-plein du dépôt de l'entreprise, doivent être accompagnés des documents nécessaires pour un dépotage rapide et éviter que les containers restent trop longtemps à Nestlé. Ces documents sont la facture fournisseur, le connaissement de la compagnie maritime, la fiche de réception et la fiche de renseignement. Ces deux derniers documents sont faits par le service import-export de Nestlé. Ils doivent être visés par les services DSP, Import-export et le Centre de Distribution (DC).

La fiche de renseignements doit comporter le bon numéro de commande, la quantité exacte commandée, la nature du produit et le poids ; la date d'expédition et celle de réception. La fiche de réception (annexe3) doit contenir les quantités réelles réceptionnées avec les codes articles de chaque produit.

Si ces procédures ne sont pas bien maîtrisées, il peut y avoir des écarts au niveau du stock physique et le stock du système.

Les manquants et les codes articles correspondants doivent être mis à jour au niveau du système une fois que c'est rétabli.

Chaque produit est alors rangé par zone dans le magasin principal. Les données physiques doivent toujours correspondre aux données du système informatique de gestion du stock. Ainsi au moment de la préparation d'une commande, le préparateur est bien informé des quantités à prélever à sortir.

La modernisation dans la préparation de la commande devient un élément nécessaire pour l'optimisation du service. On peut ainsi communiquer vocalement par émetteur radio. Ce procédé de préparation vocal est actuellement en développement chez certains éditeurs de Progiciel de Gestion d'Entrepôt (Warehouse Management System -WMS). Cela va permettre à Nestlé Sénégal d'être mieux outillé et de répondre aux normes internationales.

L'émission de la facture client doit être établie en même temps que la commande apparaît au niveau de la base. Le Customer service qui s'occupe de la facturation a une visibilité sur le stock de produits. Il peut ainsi émettre la facture en sachant que le stock est disponible. Cela va réduire le temps de sortie de la marchandise.

- Un dépôt proche des clients situés dans la zone de Dakar 1 (centre ville) devient une action plus que nécessaire. Cette délocalisation va réduire le temps perdu à cause des congestions multiples rencontrées sur l'axe routier principal de Dakar (route nationale RN1) qui Nestlé au centre-ville.

La mise à disposition de la marchandise chez le client doit s'accompagner des opérations de déchargement. La main d'œuvre journalière doit être augmentée pour que le déchargement soit rapide et ainsi éviter une immobilisation dans le temps du moyen de transport.

Nestlé peut aussi faire une délégation de certaines activités de gestion du stock dans le système au personnel qualifié de la SNTT. Dans la mesure où il y a un manque de personnel Nestlé au niveau du centre de distribution. Et pendant les périodes du mois d'intenses activités, le personnel Nestlé représenté par deux

agents de maîtrise sont submergés par les quantités d'opération de transfert de stock dans le système pour la préparation des commandes. Cela retarde considérablement la livraison vers le client et l'image de marque de l'entreprise peut s'effriter à cause de cela.

Les agents de la SNTT vont être ainsi formés pour faire leur prélèvement de marchandise sur le système et éditer les bons de préparation des commandes (annexe4).

Pour atteindre les objectifs en termes de choix du circuit de distribution plusieurs paramètres doivent être pris en compte :

- * les objectifs de couverture de marché qui dépendent du client : connaître la motivation d'achat pour sélectionner les intermédiaires qui peuvent le mieux atteindre les objectifs de vente. Un choix de la distribution intensive doit se faire pour vendre à autant de grossiste possible.

- * les objectifs du service à la clientèle qui dépendent :

- de la disponibilité du produit

- du cycle de commande, c'est-à-dire du temps entre la passation de commande et la mise à la disposition du produit

- d'une bonne gestion des remontées d'information depuis les grossistes vers Nestlé.

- * veiller à mesurer la performance du circuit de distribution en tenant en compte les objectifs marketing, les ventes totales, les coûts de distribution par unité, le pourcentage de dommage et le nombre d'erreur dans le traitement des commandes.

CONCLUSION

L'analyse de la chaîne logistique des produits laitiers de Nestlé Sénégal nous que c'est au niveau de la chaîne d'approvisionnement qu'une entreprise réalise des innovations pour faire face à la concurrence. La chaîne d'approvisionnement gagne donc de l'importance dans l'industrie et est en voie de devenir un moteur de l'innovation, de la compétitivité et de la commercialisation dans le secteur de l'économie.

L'objectif premier de la chaîne logistique est de minimiser les coûts totaux des composants de cette chaîne que ce soit au niveau du stockage, de l'approvisionnement ou de la distribution. Nestlé Sénégal, dans le contrat qui le lie avec ses filiales, réalise les produits de qualité, à bon prix, pour répondre aux besoins spécifiques du marché. Dans un environnement économique fortement compétitif, la chaîne logistique de Nestlé Sénégal, si elle parvient à répondre à ces problématiques que nous avons soulevées deviendra un levier économique majeur et représentera un avantage concurrentiel pour ses clients.

Aujourd'hui, la logistique, secteur essentiel de l'activité économique, constitue une nouvelle forme de l'activité industrielle et de services. Elle s'est imposée comme un élément de différenciation par le service (respect des délais, conformité des commandes, capacité à gérer les retours clients) et une gamme d'activités de plus en plus large.

L'approvisionnement des produits laitiers vers Nestlé Sénégal par ses filiales de la sous-région lui permet de réduire les coûts de production et de mieux gérer les ruptures de stocks qui coûtent excessivement cher.

Depuis le début de l'année 2007, Nestlé Sénégal a externalisé une partie de ses fonctions opérationnelles à un prestataire telles que le service transit et le centre de distribution. Aujourd'hui ce prestataire est la SNTT. Il s'occupe de la gestion du service de distribution, la gestion des stocks et la relation entre clients. C'est un choix qui vise la performance de Nestlé Sénégal mais aussi la perte d'être en contact direct avec les clients. Nestlé doit alors veiller à un contrôle strict au niveau des activités de son prestataire pour mieux se rapprocher de sa clientèle.

La bonne gestion de la chaîne logistique permettra une fluidité rapide de la circulation des produits, sur les prestations et pour la satisfaction du client.

Il reste cependant à se demander si : Nestlé Sénégal peut gérer sa relation avec son prestataire tout en veillant à une bonne optimisation de sa chaîne logistique ?

