

**MANAGEMENT DES ORGANISATIONS****LA NMA SANDERS**

Société évoluant dans le secteur agroalimentaire. La NMA (Nouvelle Minoterie Africaine) créée le 13 mars 1996, est une entreprise industrielle sénégalaise implantée à Rufisque. Elle dispose d'une expérience et d'un savoir-faire industriels incontestables qui lui permettent de produire une large gamme de produits accessibles à tous et répondant aux normes internationales avec des repères fiables et durables en terme de nutrition, de qualité et de sécurité.

TRAVAIL A FAIRE

A l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 3, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes :

1. Caractériser l'organisation en termes de : type d'organisation, statut juridique, finalité, ressources, champ d'action géographique, taille. **(03 points)**
2. Identifier le ou les problèmes de management auxquels l'organisation est confrontée. **(02 points)**
3. Faire un diagnostic interne et externe de l'organisation. **(06 points)**
4. Identifier la ou les options stratégiques retenues et indiquer les avantages et les inconvénients. **(05 points)**
5. Proposer des solutions en se référant aux questions 2 et 3. **(04 points)**

LISTE DES ANNEXES :

Annexe 1 : Présentation de la NMA

Annexe 2 : L'agroalimentaire : un secteur concurrentiel

Annexe 4 : Les investissements dans le secteur portuaire.

Annexe 1 : Présentation de la NMA

Entreprise industrielle Sénégalaise implantée à Rufisque, la NMA est une Société Anonyme et est une belle histoire qui a démarré en 1999 date de sa mise en activité. Elle est née de l'initiative d'un jeune entrepreneur Sénégalaise Ameth AMAR qui, après des études en comptabilité et des expériences diverses, notamment dans le transport et la logistique, a décidé d'investir dans la minoterie. Un secteur qui était à l'époque le domaine réservé de deux mastodontes de l'industrie sénégalaise, les Grands Moulins de Dakar (GMD), propriété du groupe Mimran et premier groupe agro-alimentaire du Sénégal et les Moulins Sentenac, première minoterie de l'Afrique de l'Ouest. Selon M. AMAR : « *Les débuts furent extrêmement difficiles car beaucoup de nos partenaires d'aujourd'hui, notamment du secteur bancaire, ne croyaient pas en notre projet. Mais au pessimisme de ces derniers, nous avons opposé l'optimisme de la volonté* ».

Parti d'un investissement initial d'un milliard de F CFA, dont 80 % sur fonds propres, NMA a réalisé dès la première année un chiffre d'affaires d'un milliard 500 millions de F CFA ; chiffre d'affaires qui a été porté à 32 milliards de F CFA 10 ans après. Aujourd'hui, en 2018, le chiffre d'affaires s'élève à 75 milliards de F CFA avec des investissements cumulés de près 25 milliards de F CFA en 18 ans, investissements parmi lesquels nous pouvons citer l'acquisition en 2015 des Moulins Sentenac ; concurrent historique de l'entreprise. NMA, c'est désormais 3 grandes unités de production de farine, pâtes alimentaires et aliments de bétail et de volaille, près d'un demi-millier d'emplois directs et indirects, eu parc automobile d'une trentaine de camions et des produits de qualité (KHONTE, FERLO, SUPER LADOUM, TENOR LADOUM, PASTAMI...) prisés par les éleveurs et les populations du Sénégal.

Ce succès, nous le mettons en premier lieu à l'actif de nos clients éleveurs, boulangers jusqu'au client lambda. Ce sont eux qui ont porté haut le flambeau de la NMA et tout le mérite de notre réussite leur revient. Il a notamment été possible parce que, dès le départ, nous avons fait le choix de la qualité, en investissant dans une équipe, certes jeune, mais dont la compétence était avérée ainsi que sur un outil industriel de dernière génération (BUHLER, FAVA...). C'est ce qui a permis de mettre à la disposition du commun des sénégalais des produits de qualité à un prix accessible. Un autre choix déterminant a été de réinvestir systématiquement les bénéfices engrangés et de ne jamais concurrencer nos clients ». D'après M. AMAR.

Avec ces opérations, son groupe a accru sa production et amélioré ses parts de marché, devenant ainsi le troisième producteur de farine de blé avec 450 tonnes par jour, le deuxième de pâtes alimentaires et d'aliments pour bétail (800 f par jour), et le leader des aliments pour volaille. Ce qui le hisse dans le peloton de tête des leaders de la filière, avec un chiffre d'affaires annuel d'environ 75 milliards de F CFA et près de 500 collaborateurs.

En effet, cet enfant d'une grande famille de négociants de produits alimentaires du Cayor, dans le nord-ouest du Sénégal, a bâti sa stratégie autour des économies d'échelle. Par exemple, le nouveau pôle de NMA-Potou permettra à l'ancien chef comptable de la défunte société de pêche d'affréter des navires de 12 000 t pour faire venir le blé, contre 6 000 t à 7 000 t auparavant.

- <http://www0finacialafrik.com/wp-content/uploads/2019/01/finacial-afrik-hs>

Annexe 2 : L'agroalimentaire : un secteur concurrentiel

Le secteur agroalimentaire est un secteur concurrentiel et renferme des difficultés portant principalement sur l'invasion du marché par des produits alimentaires importés, qui, pour la plupart, sont subventionnés par les pays exportateurs et, qui plus est, ne paient pas de droits de porte. Ces importations qui ont connu ces dernières années un niveau jamais égalé en dépit de l'entrée en vigueur de TEC CEDEAO mettent sérieusement en péril la survie de nombreuses industries du secteur. Une autre difficulté est la forte congestion du port de Dakar qui a pour conséquence le surenchérissement du coût d'achat de nos matières premières et, conséquemment, de nos coûts de revient. Les difficultés auxquelles la NMA est aussi confrontés sont : les coûts de productions élevés, le prix de vente des produits parfois supérieur à la concurrence du fait des coûts élevés des matières premières, la distribution est plus concentrée dans les régions plus proches de Dakar, la manque développement de la vente en ligne qui aujourd'hui est fondamentale avec le développement du numérique.

Il faut également relever la forte pression que subies la NMA à travers l'instauration d'une pléthore de nouvelles taxes sur l'année 2018 dont la hausse des droits d'accises applicables aux corps gras alimentaire et l'augmentation, depuis le 1^{er} octobre 2018, des redevances portuaires. Mais, en attendant, il lui faudra résoudre l'équation des importations massives de pâtes subventionnées, surtout en provenance de Turquie. Conséquence, 25 000 t de ces produits entrent annuellement sur le marché sénégalais quand l'offre locale atteint à peine 20 000 t par an. « Ces importations équivalent à trois ou quatre usines, et représentent entre 200 et 400 emplois », analyse Amar, par ailleurs président du club d'investissement sénégaloturc.

Une menace suffisamment forte pour qu'il sonne l'alerte au cours d'une séance du Conseil présidentiel sur l'investissement, en novembre 2017 à Dakar.

Ce n'est pas de la compétition qu'Amar a peur, mais plutôt de la concurrence déloyale. Ce qu'il demande, c'est l'arrêt de l'importation de ces produits subventionnés, avant de proposer comme solution la création de joint-ventures sur le continent entre entrepreneurs locaux et investisseurs étrangers.

« L'industrie, martèle-t-il, c'est la création de valeur ajoutée, d'emplois ! ».

Ameth Amar, PDG de NMA Sanders a appelé les Sénégalais à consommer local « pour le bien de tous ».

« Produisons et consommons ce qu'on produit au Sénégal. Je pense que cela est important autant pour l'industriel, le producteur et l'Etat et pour tout le monde », a-t-il suggéré.

Le patron de NMA Sanders de revenir sur la lancinante question des chèques sans provision. « Les problèmes, 'es les chèques impayés. C'est des dettes qu'on n'arrive pas à récupérer et à partir du moment où un chèque sans provision n'est plus un délit, il y a un problème. Dans le passé du moment où un chèque sans provisions pouvait conduire en prison mais depuis quelques temps, la donne a changé », a-t-il regretté.

<http://www.jeunefrique.com/mag/379486/economie/senegal> du 19 avril 2018.

Annexe 3 : Investissement dans le secteur portuaire

Et dans le projet agricole Biosoy, où il s'est allié avec le Fonds souverain d'investissements stratégiques (Fonsis), le marocain Zalar et le français Avril, il produira localement du maïs, intrant de base de la nourriture animale. L'objectif est d'acheter une partie de la production et de stopper les importations coûteuses.

Toujours en quête d'investissements rentables, l'actionnaire de la Banque nationale de développement économique du Sénégal (BNDE) avoue être en prospection dans le secteur portuaire, où il n'exclut pas de s'associer un jour avec, par exemple, des opérateurs comme le français Bolloré ou l'émirati DP World. Ce ne serait là qu'un retour à ses premières amours. De fait, Ameth Amar, après avoir démissionné de ses fonctions de comptable, s'était lancé dans la manutention portuaire à Dakar. C'était à l'orée des années 1980.

Aujourd'hui, cet aficionado qui n'hésite pas à prendre l'avion pour aller assister aux grandes rencontres du FC Barcelone, son équipe favorite, doit relever de nouveaux défis. En effet, le marché sénégalais, saturé, voit son groupe affronter quatre principaux producteurs (GMD racheté par Seaboard, le turc FKS, le sénégalais Sedima et le singapourien Olam). Ameth Amar, qui commercialise déjà ses pâtes Pastami au Mali et dans le reste de la sous-région, muscle son offre de pâtes alimentaires en relançant la célèbre marque r=Rolli grâce à son usine NMA-Potou.