

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



École des Hautes Études Commerciales - EHEC ex INC

Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales

Option : Distribution et Supply Chain Management

THÈME :

Le processus S&OP au service de l'optimisation
de la performance Supply Chain.

ÉTUDE DE CAS : SANOFI AVENTIS

Élaboré par :

Mlle. ZIAD REKIA NESRINE

Dirigé par :

Dr. BOUBAKOUR Fares
Professeur à l'EHEC Alger

8^{ème} Promotion

Juin 2021

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



École des Hautes Études Commerciales - EHEC ex INC

Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales

Option : Distribution et Supply Chain Management

THÈME :

Le processus S&OP au service de l'optimisation
de la performance Supply Chain.

ÉTUDE DE CAS : SANOFI AVENTIS

Élaboré par :

Mlle. ZIAD REKIA NESRINE

Dirigé par :

Dr. BOUBAKOUR Fares
Professeur à l'EHEC Alger

8^{ème} Promotion

Juin 2021

Résumé

Le S&OP est un processus de prise de décision basé sur des données de bout en bout et des prévisions, permettant une planification à moyen et long terme et donc soutient la prise de décision selon les scénarios de manière proactive. La nécessité de ce processus relève du cloisonnement des objectifs des différentes fonctions et niveaux, il vient par conséquent permettre un alignement stratégique-tactique-opérationnel.

C'est pourquoi, l'objectif de ce travail de recherche est de réaliser un diagnostic du processus S&OP, nous permettant d'identifier les défis à la mise en place du processus conçu par un leader du secteur pharmaceutique.

L'étude quantitative menée auprès d'un échantillon ciblé constitué des parties prenantes nous permettra de mieux comprendre les enjeux pour un groupe pharmaceutique et de relever les défis constatés sur les axes : Process, Organisation, Pilotage de la performance, Systèmes d'information et outils IT et enfin implication/engagement des acteurs concernés pour enfin examiner nos hypothèses posées.

Ainsi les résultats de notre étude nous permettront de témoigner du positionnement avancé et en pleine évolution de la maturité du processus S&OP – Sanofi Aventis Algérie ayant une incidence directe sur la performance Supply Chain et donc la performance de l'organisation dans sa globalité.

Mots clés : *Sales and Operations Planning*, Prévisions de ventes, SANOFI AVENTIS, Consensus, Diagnostic *S&OP*, Défis, Indicateurs de performance, Culture du changement, Systèmes intégrés, Alignement Stratégique-Tactique-Opérationnel, Performance Supply Chain.

Abstract

S&OP is a decision-making process based on end-to-end data and forecasts, enabling medium and long-term planning and therefore supporting scenario-based decision making in a proactive approach. The need for this process arises from the separation of the objectives of the different functions and levels, therefore it enables strategic-tactical-operational alignment.

The objective of this research study is to carry out a diagnosis of the S&OP process, allowing us to identify the challenges to the implementation of the process designed by a leader in the pharmaceutical sector.

The quantitative study conducted with a targeted sample of stakeholders will allow us to better understand the concerns of a pharmaceutical group and to address the challenges identified in the following areas: Process, Organization, Performance management, Information systems and IT tools and finally involvement/engagement of the actors concerned to finally review our hypotheses.

Consequently, the results of our study will allow us to testify to an advanced and evolving position of the S&OP process maturity – Sanofi Aventis Algeria having a direct impact on the Supply Chain performance and thereby on the performance of the organization in its globality.

Keywords: Sales and Operations Planning, Sales Forecasting, Sanofi Aventis, Consensus, S&OP Diagnosis, Challenges, Key Performance Indicators, Culture of Change, Integrated Systems, Strategic-Tactical-Operational Alignment, Supply Chain Performance.

ملخص

تخطيط المبيعات والعمليات هي عملية لاتخاذ القرارات بناءً على البيانات والتوقعات الشاملة، مما يتيح التخطيط على المدى المتوسط والطويل وبالتالي دعم اتخاذ القرار حسب سيناريوهات بطريقة استباقية. أهمية هذه العملية مرتبطة بتقسيم أهداف الوظائف والمستويات المختلفة، لذلك فهي تسمح بمقاربة و محاذاة استراتيجية تكتيكية و تشغيلية

وبالتالي فإن الهدف من هذا العمل البحثي هو إجراء تشخيص و تحليل للعملية ، مما يمكننا من تحديد التحديات المتعلقة بهذه العملية المصممة من قبل رائد في قطاع المستحضرات الصيدلانية

ستسمح لنا الدراسة الكمية التي أجريت مع عينة مكونة من الاطراف المعنية بفهم أفضل للتحديات التي تواجه شركة صيدلانية على المحاور التالية : العملية والتنظيم و تسيير الأداء وأنظمة و تكنولوجيا المعلومات، وأخيراً مشاركة و دور الجهات الفاعلة المعنية لنتمكن في الاخير من اختبار الفرضيات التي قمنا بطرحها

بهذا ستمكنا نتائج هذه الدراسة من التأكد بطريقة فعالة من التمرکز المتقدم و التطور المتواصل لنضج عملية تخطيط المبيعات والعمليات التي لها تأثير مباشر على أداء سلسلة التوريد و اللوجيستك وبالتالي أداء الشركة ككل

كلمات مفتاحية : تخطيط المبيعات والعمليات، توقعات المبيعات، سائوفي أفنتيس، الإجماع، تشخيص تخطيط المبيعات والعمليات، التحديات، مؤشرات الأداء الرئيسية، ثقافة التغيير، الأنظمة المتكاملة، المحاذاة الاستراتيجية التكتيكية التشغيلية، أداء سلسلة التوريد



Dédicaces

À Papa et Maman qui ont toujours rêver de ce jour,
Eux qui n'ont jamais ménagé d'efforts pour me voir accomplir
mes passions dans la vie,

Vous m'avez offert le monde, je vous dédie ce modeste accomplissement en
témoignage de mon estime, ma gratitude et mon affection.

À mon adorable grand-père qui m'a toujours soutenu, ma chère tante, mes oncles,
mes frères, ma petite famille, mes collègues de parcours et ceux qui me voient
d'en haut j'espère qu'ils en seront fiers,

Puisse Dieu vous garder à mes côtés,
Vous êtes ma force.



Remerciements

Je remercie profondément, toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la concrétisation de ce travail de recherche.

Particulièrement, mon cher encadrant Professeur BOUBAKOUR Farès m'accordant sa confiance et ses précieux conseils à l'élaboration de ce travail de recherche. Exprimant mon éternelle reconnaissance à tout ce que j'ai pu apprendre avec lui depuis deux ans et sans lequel je n'aurais pas pu appréhender la Supply Chain de la même manière, merci infiniment monsieur vous m'avez marqué par votre droiture, professionnalisme, dévouement ainsi que votre sympathie.

Par ailleurs, je tenais à exprimer mon infinie gratitude et considération à mon maître de stage M. Islem DAHMANI pour son support, ses conseils avisés et aide à l'élaboration de ce travail, j'ai pu découvrir une personnalité leader et meneur d'équipe doté d'une sagesse remarquable, une expertise et habilité rares, je suis honorée d'avoir été sous son ombrelle, merci infiniment de m'avoir accordé cette opportunité,

Enfin, je remercie de tout cœur l'ensemble des membres du département Supply Chain dont Lyes, Mehdi, Anis et Yasmine ainsi que le personnel de Sanofi Aventis Algérie pour l'aimable accueil et le support accordés pendant ma période de stage.

ZIAD R. NESRINE

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : LES DIFFERENTES VARIABLES DETERMINANTES DE LA MATURITE S&OP DANS LE TEMPS	29
TABLEAU 2 : ÉTUDE DE BALISAGE SUR LES DIFFERENTS STADES DE MATURITE DU PROCESSUS S&OP	29
TABLEAU 3 : TABLEAU RACI – S&OP	68
TABLEAU 4 : TABLEAU QQQCP SISO	75
TABLEAU 5 : TAUX DE TOLERANCE MAPE PAR GBU	80
TABLEAU 6 : DEMARCHES DU DIAGNOSTIC S&OP SANOFI ALGERIE DU MOIS DE MARS.....	81
TABLEAU 7 : GRILLE DE MATURITE S&OP	82
TABLEAU 8 : GRILLE D’EVALUATION ET CONFORMITE A LA PROCEDURE TYPE S&OP.....	84
TABLEAU 9 : GRILLE DE CONFORMITE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE A LA TARGET	88
TABLEAU 10 : GRILLE D’ADHERENCE PAR PHASE	89
TABLEAU 11 : GRILLE D’ACCOMPLISSEMENT DES PHASES PREALABLES AU S&OP	90
TABLEAU 12 : GRILLE DE CONFORMITE DES DONNEES – OUTILS - INTERFACES.....	91
TABLEAU 13 : SYNTHESE ANALYSE DIAGNOSTIC S&OP.....	92
TABLEAU 14 : INTERPRETATION DE L'EXPRESSION S&OP PAR DEPARTEMENT	101
TABLEAU 15 : DUREE D'UTILISATION DU PROCESSUS S&OP CROISEE PAR FONCTION	103
TABLEAU 16 : OUTILS UTILISES LORS DU S&OP CROISES PAR FONCTION.....	105
TABLEAU 17 : COMPREHENSION DU SUIVI ET L'AMELIORATION CONTINUE DU PROCESSUS S&OP	107
TABLEAU 18 : HISTOGRAMME - NIVEAU D'IMPORTANCE ACCORDE AUX DEFIS	107
TABLEAU 19 : FREQUENCE DEGRE D’IMPORTANCE ACCORDE AUX DEFIS.....	108
TABLEAU 20 : TABLEAU CROISE DYNAMIQUE DEFIS PAR STADE DE MATURITE – FONCTION	111
TABLEAU 21 : SWOT S&OP SANOFI AVENTIS ALGERIE	118
TABLEAU 22 : FEUILLE DE ROUTE D'IMPLEMENTATION D'UN LOGICIEL/OUTIL	122

Liste des figures

FIGURE 1: LES TROIS NIVEAUX DE PLANIFICATION ET PILOTAGE	9
FIGURE 2: PLANIFICATION SUPPLY CHAIN HIERARCHISEE.....	10
FIGURE 3 : LES ETAPES DE LA PLANIFICATION DE LA PRODUCTION	11
FIGURE 4 : PROCESSUS DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE.....	16
FIGURE 5 : ECHELLE DE MATURETE SUPPLY CHAIN	17
FIGURE 6 : ÉVOLUTION DU PROCESSUS S&OP AU FIL DU TEMPS	20
FIGURE 7 : LOGIQUE SEQUENCEE DU PROCESSUS S&OP ET PRINCIPALES FONCTIONS CONCERNEES	21
FIGURE 8 : AGENDA DES MEILLEURES PRATIQUES LORS DU REUNION S&OP.....	26
FIGURE 9 : LES AXES MAJEURS DE LA MISE EN PLACE DU S&OP	31
FIGURE 10 : PRINCIPAUX DEFIS DU PROCESSUS S&OP SELON NEXVIEW (2015).....	32
FIGURE 11 : PRINCIPAUX DEFIS DU PROCESSUS S&OP SELON NEXVIEW (2018).....	32
FIGURE 12 : CHIFFRE D'AFFAIRES DU MARCHE PHARMACEUTIQUE MONDIAL DE 2001 A 2017 ...	39
FIGURE 13 : TAILLE DU MARCHE PHARMACEUTIQUE AFRICAIN EN MILLIARDS DE DOLLARS	40
FIGURE 14 : TAILLE DU MARCHE PHARMACEUTIQUE AFRICAIN DANS LA SCENE MONDIALE	41
FIGURE 15 : CLASSEMENT MONDIALE DES TOP 10 GROUPES PHARMACEUTIQUES.....	43
FIGURE 16 : LES DIFFERENTS INTERVENANTS DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE.....	45
FIGURE 17 : LES DIFFERENTS TYPES DE MEDICAMENTS ET OPERATEURS DANS LE MARCHE ALGERIEN.	50
FIGURE 18 : LES DIFFERENTS TYPES DE MEDICAMENTS ET OPERATEURS DANS LE MARCHE ALGERIEN.	54
FIGURE 19 : LOGO ACTUEL SANOFI-AVENTIS	56
FIGURE 20 : CLASSIFICATION DES PRODUITS PAR GBU	57
FIGURE 21 : CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE SANOFI EN 2019.	58
FIGURE 22 : POSITIONNEMENT DE SANOFI ALGERIE ANNEE 2019	61
FIGURE 23 : SANOFI ALGERIE EN BREF – 2020.....	62
FIGURE 24 : ORGANIGRAMME SANOFI-AVENTIS ALGERIE.....	63
FIGURE 25 : ORGANIGRAMME SUPPLY CHAIN SANOFI-AVENTIS ALGERIE	63
FIGURE 26 : FICHE PROCESSUS S&OP.....	64
FIGURE 27 : PROCEDURE TYPE DE MISE EN PLACE DU PROCESSUS S&OP ECHELLE PAYS	66
FIGURE 28 : UNE CAPTURE D'ECRAN DE L'INTERFACE DU SYSTEME MANUGISTICS	70

FIGURE 29 : PROCESS D'UTILISATION DU SYSTEME MANUGISTICS	71
FIGURE 30 : CYCLE DE PREVISION – MANUGISTICS : MODULE DRP.....	71
FIGURE 31 : METHODOLOGIE DE REALISATION DES PREVISIONS DE VENTES	72
FIGURE 32 : MATRICE DE DECISION (VARIABILITE/VOLUME).....	73
FIGURE 33 : CLASSIFICATION DES PRODUITS SELON DESTINATAIRE/CLIENT	73
FIGURE 34 : ARBRE DE DECISION SISO	77
FIGURE 35 : RADAR DE LA MATURETE S&OP DU MOIS DE MARS.	92
FIGURE 36 : DIAGRAMME CIRCULAIRE - NOMBRE DE REpondANTS A L'ENQUETE PAR DEPARTEMENT	100
FIGURE 37 : DIAGRAMME CIRCULAIRE - INTERPRETATION DE L'EXPRESSION S&OP	100
FIGURE 38 : HISTOGRAMME - LES OBJECTIFS DE LA MISE EN PLACE DU PROCESSUS S&OP	102
FIGURE 39 : DIAGRAMME CIRCULAIRE - DUREE D'UTILISATION DU PROCESSUS S&OP	102
FIGURE 40 : HISTOGRAMME - L'ORGANISATION AU PREALABLE D'UN S&OP.....	104
FIGURE 41 : BARRES - LES OUTILS IT UTILISES POUR L'EXECUTION DU S&OP	104
FIGURE 42 : DIAGRAMME CIRCULAIRE - NIVEAU DE SATISFACTION QUANT AUX OUTILS IT ET RECOMMANDATIONS	105
FIGURE 43 : HISTOGRAMME - EVALUATION DU NIVEAU DE MATURETE DE PRATIQUES S&OP ..	106
FIGURE 44 : DIAGRAMME CIRCULAIRE - NIVEAU DE SATISFACTION (EXECUTION/RESULTATS)	109
FIGURE 45 : DIAGRAMME CIRCULAIRE - EVALUATION DU STADE DE MATURETE S&OP	109
FIGURE 46 : BARRES - FACTEURS CLES DE REUSSITE DE LA MISE EN PLACE DU PROCESSUS S&OP	112
FIGURE 47 : DIAGRAMME CIRCULAIRE - NIVEAU D'INCIDENCE DU PROCESSUS S&OP SUR LA PERFORMANCE SUPPLY CHAIN.....	113
FIGURE 48 : HISTOGRAMME - FORME D'INCIDENCE DU PROCESSUS S&OP SUR LA PERFORMANCE SUPPLY CHAIN.....	114

Liste des abréviations

S&OP	Supply & Operations Planning
PIC	Plan industriel et commercial
IBP	Integrated Business Planning
SCP	Supply Chain Planning
SCM	Supply Chain Management
ERP	Enterprise Resource Planning
PGI	Progiciel de Gestion Intégré
SCOR	Supply Chain Operations Reference
KPI	Key Performance Indicator
DOT	Delivery on time
PME	Petites et Moyennes entreprises
MRP II	Manufacturing Resources Planning
APICS	American Production and Inventory Control Society
R&D	Recherche & Development
BU	Business Units
CEO	Chief executive officer
OMS	Organisation mondiale de la santé
MEA	Afrique - Moyen Orient
ONS	Office National des Statistiques
ANPP	Agence Nationale Des Produits Pharmaceutiques
GBU	Global Business Units
SPC	Specialty Care
GENMED	General Medicines
CHC	Consumer Healthcare
DG / GM	Directeur Général
CAC	Cotation Assistée En Continu
SPA	Société Par Actions
CA	Chiffre d'affaires
PFL - LFG	Produits Finis Locales – Local Finished Goods
PFI - IFG	Produits Finis Importés – Imported Finished Goods
ISC	International Supply Chain
OSS	Out of Stock

OS	Out of sales
MBR	Management Business Review
RACI	Responsible, Accountable, Consulted et Informed
RAM	Responsibility Assignment Matrix
T&RM	Trade & Revenue Management
IA	Industrial Affairs
BO&S	Business Operations & Services
SKU	Stock Keeping Units
FCS	Facteurs Clés de Succès
SISO	Sales-IN / Sales-OUT
SIT	Stock in Trade
LAG 3	prévisions validées avant 3mois
UF	Under Forecast
OF	Over Forecast
MAPE	Mean Absolute Percentage Error
SPA	Supply Planning Adherence
SL - CS	Service Level – Costumer Service
F1	Budget validé en Mars
F2	Budget validé en Aout
M-1	Mois précédent
YTD	Year to Day
YTG	Year to Go
FY	Full Year
B2C	Business to Costumer
DRP	Deployments Requirements Planning
CAWI	Computer Assisted Web Interviews
RQN	Rapid Quality Notification
SOP	Standard Procedure Operated
ISL	Internal Service Level
BIAS	Consistent Deviation of The Forecasts
POKA - YUKE	Anti-Erreur
MTS / MTO	Make to stock / Make to stock

Liste de traduction

Supply Chain	Chaîne d'approvisionnement
Supply Chain Planning	Planification de la chaîne logistique
Collaborative planning, forecasting and replenishment.	Planification, prévision et réapprovisionnement en collaboration.
Quick response	Réponse Rapide
Efficient Consumer Response	Réponse Consommateur Efficiente
Demand side / Supply side	Côté demande / Côté offre
Corporate Business Plan	Plan d'affaires de l'entreprise
Business Unit	Unité opérationnelle
Bottom up / Top down	De bas en haut / De haut en bas
Engineering	Ingénierie
Dashboard	Tableau de bord
Lead time	Délai d'exécution
APP	Planification de la production globale
Sourcing	Recherche de fournisseurs
Outputs / Inputs	Sorties / entrées
Market Share	Parts de marché
Ranking in value	Classement en valeur
Retail	Produits à destination des grossistes
Tenders	Produits hospitaliers
Regulatory	Réglementaire
Market Intelligence	Business Intelligence
Zero Touch Forecast	Prévision à ne pas toucher
Sales	Ventes
Forecast	Prévisions
Inventory Level	Niveau de l'inventaire
Turnover	Chiffre d'Affaires
AS-IS / WHAT-IF	Situation Tel que / Situation Et si ?
Target	Cible
Product and Portfolio Management	Gestion des produits et du portefeuille
Demand Consensus	Consensus sur la demande
Demand & Supply matching	Concordance entre l'offre et la demande

SOMMAIRE

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 1. S&OP au cœur de l'efficience Supply Chain

Section 1.1 Les niveaux de la planification Supply Chain.

Section 1.2 Processus S&OP et son évolution

Section 1.3 Evaluation de la maturité et indicateurs de performance

Section 1.4 Défis liés à la mise en œuvre du processus S&OP

Chapitre 2. Diagnostic du processus de mise en place du S&OP de Sanofi Aventis Algérie

Section 2.1 Généralités sur le secteur pharmaceutique

Section 2.2 Présentation de Sanofi Aventis

Section 2.3 Diagnostic de maturité du processus S&OP Sanofi Aventis Algérie

Chapitre 3. Analyse des défis la mise en place d'un processus S&OP de Sanofi Aventis Algérie

Section 3.1 Méthodologie de recherche de l'étude quantitative

Section 3.2 Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Section 3.3 Synthèse des résultats et suggestions

Conclusion

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Dans un contexte de pandémie sanitaire mondiale, la chaîne logistique s'y trouve mise à l'épreuve et tous les secteurs y sont concernés. Ainsi, le secteur pharmaceutique n'en est pas épargné voire même le plus impacté avec l'accroissement exponentiel de la demande des traitements COVID-19.

Ayant toujours démontré une résilience face à la fluctuation de la demande, le secteur pharmaceutique se trouve mis à l'épreuve une fois de plus. Les défis majeurs auxquels fait face l'industrie ont poussé ses acteurs à revoir la manière dont sont gérées les chaînes d'approvisionnement pharmaceutiques qui doivent répondre aux attentes d'un ensemble complexe de parties prenantes, parmi lesquelles les gouvernements, les payeurs, les prestataires de soins de santé, les organismes de réglementation nationaux et internationaux et les patients dont les besoins sont complexes et variés.

La chaîne d'approvisionnement pharmaceutique est, sans aucun doute, l'une des plus complexes de toutes les industries. Avec l'évolution constante des réglementations, l'augmentation des produits en vente libre et génériques, le passage de chaînes d'approvisionnement locales à des chaînes d'approvisionnement mondiales, les fabricants de produits pharmaceutiques se retrouvent en quête permanente d'optimisation de leur performance Supply Chain. Le S&OP « Sales and Operations Planning devient un levier essentiel à l'atteinte de cet objectif. Il s'agit d'un processus qui permet de réconcilier l'information provenant de différentes parties-prenantes en un plan unique qui pourra être utilisé au sein de l'organisation afin d'optimiser entre autres la performance Supply Chain. Toutefois, lors de sa mise en œuvre, très peu d'entreprises arrivent à atteindre un niveau satisfaisant de maturité de leur processus S&OP.

Lorsqu'on interroge les entreprises sur l'efficacité du processus S&OP, les réponses témoignent pour une grande partie que les résultats fixés ne sont pas toujours atteints. À ce sujet, une étude *Oliver Wight* confirme effectivement cette tendance avec seulement 27% des entreprises interrogées qui déclarent l'efficacité du processus S&OP comme maximale, 61% comme ayant une efficacité moyenne, et 12 % comme n'ayant pas d'impact sur l'efficacité de leurs entreprises.

C'est pour toutes ces raisons que nous nous intéresserons dans ce travail quant aux défis de la mise en place d'un processus S&OP pour une entreprise pharmaceutique Sanofi Aventis Algérie, à travers un diagnostic de ce dernier afin d'identifier les défis et contraintes à sa mise en place.

C'est pourquoi nous proposons la problématique de recherche suivante :

Quels défis à la mise en place d'un processus S&OP pour une entreprise pharmaceutique ?

En vue de répondre à cette problématique, nous proposons de décortiquer cette dernière en sous problématiques dont :

- Qu'est-ce que concrètement un processus S&OP ?
- Quels sont ses intervenants et quel est le rôle de chacun d'entre eux ?
- Comment évaluer la maturité d'un processus S&OP ? Quels sont les indicateurs utilisés à cet effet ?
- Quelles sont les anomalies les plus couramment constatées ?
- Le S&OP a-t-il une incidence réelle sur la performance Supply Chain ?

A cet égard, nous supposons répondre à ces questions avec les hypothèses suivantes :

- Hypothèse N°1 : Bonne maturité S&OP au sein de Sanofi Aventis Algérie.
- Hypothèse N°2 : L'incompréhension du processus se traduit par une incompréhension du rôle de certains intervenants.
- Hypothèse N°3 : La définition d'indicateurs de performance pertinents et claires est essentiel à la mise en place d'un processus S&OP
- Hypothèse N°4 : La technologies et les systèmes d'informations non-intégrés constituent un défi majeur à la réussite du S&OP.

Pour examiner ces hypothèses et vérifier leur véracité dans notre travail de recherche, nous nous appuyons sur une méthode descriptive analytique suivie par un diagnostic d'un processus S&OP datant du mois de Mars de l'année en cours afin de bien cerner les défis ainsi que les forces/faiblesses et opportunités/menaces du processus pour se prononcer sur la maturité S&OP au sein de l'entreprise. Nous nous approfondirons par la suite grâce à une étude quantitative par questionnaire avec un échantillonnage non probabiliste.

Nous nous servons également de la recherche bibliographique à savoir : la consultation d'ouvrages de la bibliothèque électronique Scholarvox et des travaux universitaires qui traitent de notre sujet, de plus la documentation interne de l'entreprise par le biais de l'intranet du groupe Sanofi, et des rapports.

Ce mémoire sera structuré en trois chapitres :

- Le 1^{er} chapitre s'intitule : *Le S&OP au cœur de l'efficience Supply Chain*. On traitera de la Supply Chain et ses niveaux de planification ensuite du processus S&OP et de son évolution au fil du temps, de l'importance de ce dernier pour enfin identifier les défis de mise en place du processus selon les rares recueils et études menées dans ce domaine.

- Le 2^{ème} chapitre s'intitule : *Diagnostic du processus de mise en place du S&OP de Sanofi Aventis Algérie*. On traitera des généralités du secteur pharmaceutique et de ses intervenants. Nous présenterons ensuite notre organisme d'accueil au niveau international puis à l'échelle locale pour au final, enfin présenter le processus S&OP Sanofi Aventis Algérie et réaliser un diagnostic que nous avons préalablement recueillies ou qui ont été à la base des données mis à notre disposition.

- Le 3^{ème} chapitre s'intitule : *Analyse des défis à la mise en place d'un processus S&OP chez Sanofi Aventis Algérie* et qui sera le chapitre le plus important à nos yeux. Il traitera de la partie pratique de notre enquête autour de la problématique proposée dans ce mémoire avec pour objectif essentiel la conduite d'une analyse de l'existant et de pratiques observées. Au bout, nous espérons pouvoir effectuer une synthèse et faire éventuellement des propositions qui peuvent intéresser notre organisme d'accueil.

CHAPITRE 1.

**Le S&OP au cœur de
l'efficienne Supply
Chain**

Introduction du chapitre :

À travers ce chapitre on tâchera d'expliquer l'évolution de la fonction Supply Chain pour les entreprises industrielles qui est venue transformer les enjeux de pouvoir en rapport gagnant-gagnant entre les acteurs des chaînes logistiques globales. La démarche va donc permettre d'impliquer l'ensemble des parties prenantes à travailler dans une même direction.

Ainsi, La planification Supply Chain aura comme ultime défi, de piloter les trois niveaux : stratégique – tactique et opérationnel de manière cohérente et efficace, permettant d'optimiser la performance Supply Chain selon les différents indicateurs énoncés dans la 1ère section.

Dans les trois dernières sections, nous choisissons de nous pencher en profondeur sur l'un des outils de planification stratégique de la production des plus répandu, le S&OP « Sales and Operations Planning » ou PIC pour l'équivalent français « Plan Industriel et Commercial » qui constitue le cœur de notre étude, permettant d'accroître la productivité des entreprises industrielles, améliorer les indicateurs de performance.

Pour enfin mettre en évidence et identifier les différences entre les défis rencontrés par des entreprises se situant à des stades de maturité différents lors de la mise en place de processus complexe.

Section 1.1 : La Supply Chain et ses niveaux de planification

1.1.1 Qu'est-ce que la Supply Chain ?

Comprendre l'origine de la Supply Chain Management nous fait remonter à l'année 1958, lorsque Jay Wright Forrester écrit : « *Le management est à la frontière d'un changement majeur en comprenant comment le succès des sociétés industrielles dépend de l'interaction entre les flux d'information, de produits, d'argent, de main-d'œuvre et de biens d'équipement* ». ¹

De la guerre au commerce, l'homme a toujours géré des chaînes logistiques, même si le terme anglo-saxon Supply Chain n'est apparu qu'en 1982 dans l'article d'Oliver et Webber : « *Supply-Chain Management : Logistics Catches Up With Strategy* ». ²

¹ Jay W. Forrester, « Industrial Dynamics: A Major Breakthrough for Decision Makers », Harvard Business Review, 1958, P38

² Rémy LE MOIGNE, « Supply Chain Management, 2ème édition », Dunod, 2017, P6

La Supply Chain est définie comme étant « un réseau d'organisations (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistiques...) qui participent à la fabrication, la livraison et la vente d'un produit à un client ».³

Étant une fonction critique dans l'entreprise, Selon la *Supply Chain Council*, la Supply Chain représente à elle seule une part très importante des coûts : de 60% à 90% des coûts d'une entreprise industrielle. Elle est la première fonction responsable de l'impact des entreprises sur l'environnement consommant 15 millions de barils de pétrole par jour, soit 20% de la production mondiale.⁴

Ainsi, et en réponse à aux mutations dont la mondialisation et la montée de nouvelles technologies, les entreprises doivent créer une relation collaborative entre les différents services en interne et l'ensemble des entreprises impliquées dans la chaîne logistique globale. Cette chaîne est composée de l'ensemble des acteurs qui gèrent les flux physiques ; achats, approvisionnement, gestion des stocks, transports, etc... Elle est étendue sur la totalité des étapes de production et de distribution des marchandises. L'ensemble partage désormais un objectif commun, celui de s'engager sur une création de valeur pour le client final.

1.1.2 L'évolution des chaînes logistiques

- **La globalisation des chaînes logistiques**

Jadis, l'activité industrielle était assurée par de petits ateliers souvent familiaux qui avec le temps se sont transformés en entreprises industrielles qui alimentaient le marché local. Avec une production aussi timide du fait d'équipements et machines semi-automatiques, main d'œuvre pas assez importante ou efficace, les innovations de la première à la deuxième révolution industrielle se succèdent afin d'accroître le niveau de production. Les entreprises mirent en place des usines là où les coûts n'étaient pas importants ou encore consultaient des fournisseurs en dehors les fournisseurs locaux avec comme ultime objectif : réduire les coûts.

- **La gestion des opérations**

La gestion de la production « *Production management* » a longtemps été au cœur de la stratégie des entreprises en quête d'amélioration de productivité. Cependant, la troisième révolution

³ Rémy LE MOIGNE, « Supply Chain Management, 2ème édition », Dunod, 2017, P4

⁴ McKinsey Quarterly, Août 2009.

industrielle des années 70 est venue introduire le concept de la gestion des opérations « *Operations management* » qui consiste à : « *La gestions des opérations désigne souvent la gestion de l'ensemble des processus de transformation d'une entreprise* »⁵

- **L'intégration des fonctions au sein de l'entreprise**

Le début des années 90 a été marqué par l'apparition des systèmes d'informations intégrés à l'exemple des ERP « *Enterprise Resource Planning* » ou encore parfois appelé PGI « *Progiciel de Gestion Intégré* » qui permettent de gérer et suivre au quotidien, l'ensemble des informations et des services opérationnels, ce qui a permis aux entreprises d'intégrer leurs différentes fonctions.

- **La fragmentation des chaînes logistiques**

Les entreprises se mirent à abandonner les activités de support et se concentrent sur leur cœur de métier en externalisant auprès de fournisseurs une partie de l'activité. La fragmentation des chaînes de valeur devient la tendance dans un contexte marqué par la mondialisation ou les diverses opérations notamment de logistique, de production et distribution se sont trouvés externalisées apportant une nouvelle configuration du commerce mondial.

- **La collaboration du fournisseur au client**

La fin du 20^{ème} siècle a été marqué par le développement des technologies Internet facilitant la collaboration entre clients et fournisseurs à travers des actions conjointes menées par les entreprises à l'exemple : *quick response, efficient consumer response ou encore collaborative planning, forecasting and replenishment*.

1.1.3 La planification Supply Chain

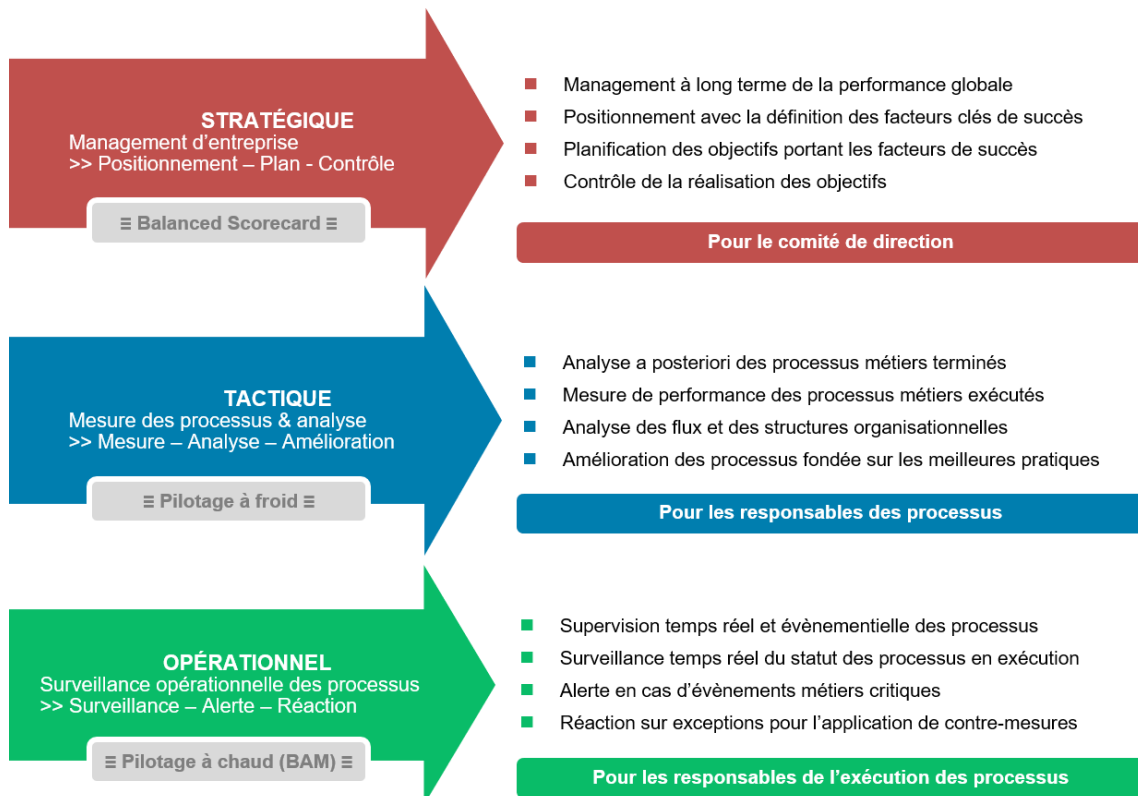
« *La planification en entreprise peut se définir par un processus consistant à déterminer des objectifs et soumettre des plans d'actions pour les atteindre* ». ⁶ On distingue trois niveaux de planification qui varient selon l'horizon de temps de la projection. Chacun de ses niveaux possède un rôle de manière qu'ils soient complémentaires l'un à l'autre, l'ensemble de ces stratégies doit viser la performance optimale de la Supply Chain et ainsi de l'organisation.

⁵ Rémy LE MOIGNE, « *Supply Chain Management, 2ème édition* », Dunod, 2017, P19-20

⁶ Aymard Benoit, "Mémoire - Concept S&OP", ESCO Wesford, 2019, P18.

- **Planification stratégique** : est une stratégie à long terme faite sur plusieurs années, et consiste à gérer la localisation des sites de la chaîne logistique et la construction du réseau de transport entre l'ensemble de ces sites. C'est à ce niveau que sont décidés les investissements.
- **Planification tactique** : Une orientation à moyen terme qui vacille entre 3 à 18 mois, ce niveau de planification a pour vocation de gérer les flux de main d'œuvre et physiques : gestion des stocks, planification de fabrication et de transport, besoin en main d'œuvre.
- **Planification opérationnelle** : Ayant comme ultime objectif l'optimisation, la planification opérationnelle agit sur le pilotage de la partie production et distribution à court terme.

Figure 1: Les trois niveaux de planification et pilotage



Source : <https://www.valopolis.fr/les-3-niveaux-de-pilotage/>, Frédéric Beer, 2013

L'une des définitions que nous pouvons donner de la Supply Chain est celle d'un processus, dont on y reconnaît ses quatre niveaux dont : la conception (*engineering des solutions logistiques et Supply Chain*), Pilotage (*Prévision et planification*), le contrôle et enfin l'exécution opérationnelle. (Voir annexe N°01)

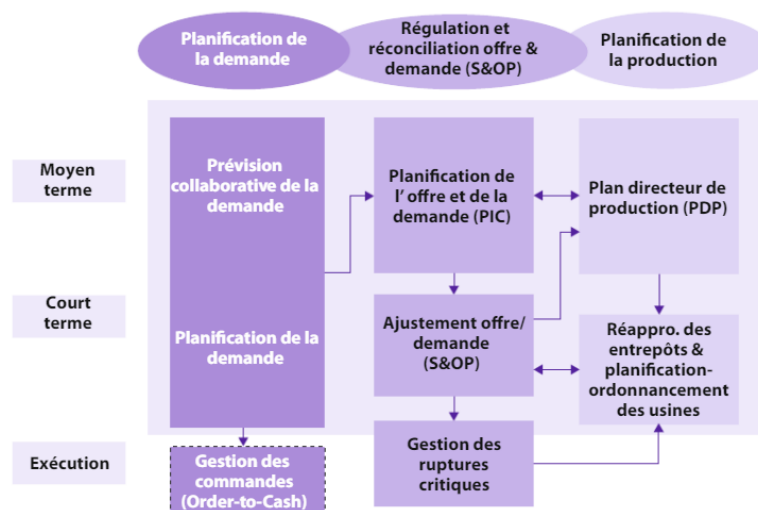
Ainsi le *Supply Chain Planning* à savoir le pilotage des flux s'appuyant sur le processus *Sales & Operations Planning* (S&OP), est défini comme étant : « la conception et mise en œuvre des processus de prévision. La planification et régulation de l'ajustement entre demande et offre, sur tous horizons de temps ». ⁷

Les horizons de planification multiples en lien avec les types de décision d'ajustement entre le *Demand side* et le *Supply side*, et la nature des données mobilisées plus ou moins agrégées sont deux bonnes raisons conduisant à un système de planification hiérarchisée de nature pyramidale et intégrée tant au plan horizontal (les différentes fonctions et la couverture géographique) que vertical (du stratégique à l'exécution en passant par la tactique). C'est pourquoi la première représentation utile d'une approche intégrée de la planification Supply Chain est celle qui met en avant le triptyque suivant :

- La planification de la demande au sein du *Demand side* ;
- La planification de la production et de la logistique au sein du *Supply side* ;
- La régulation ou réconciliation entre ces deux axes à travers le processus S&OP.

Ces trois axes sont travaillés à trois niveaux complémentaires que sont le moyen et le court terme, et l'exécution (Voir figure N°02). ⁸

Figure 2: Planification Supply Chain hiérarchisée



Source : Fender Michel et Pimor Yves « *Logistique & Supply Chain Ed. 7* », Dunod, 2016.

⁷ Fender Michel et Pimor Yves « *Logistique & Supply Chain Ed. 7* », Dunod, 2016, P258

⁸ Ibid, P261

La représentation pyramidale est utile à prendre en compte les différentes étapes du processus Supply Chain Planning en tenant compte de l'organisation de l'entreprise ainsi que ses différents niveaux de décisions dont :

- Premier niveau « *Corporate Business Plan* » : ou plan de développement du SCP dans l'ensemble du groupe et qui établit les règles de gestion du processus corporate.
- Deuxième niveau « *Business Unit* » : Consiste à la conception et mise en œuvre d'un système SCP dont les principes, le processus, le système d'information, l'organisation au niveau de Business Unit.
- Troisième niveau « *Les unités opérationnelles* » : chargés de la conception et la mise en œuvre du processus SCP dans les unités opérationnelles et donc les zones commerciales, les entrepôts et les usines.⁹

Ainsi, le schéma organisationnel permet de distinguer les horizons de planification, les mailles où sont éclatées/agrégées les données ou encore les fréquences de réactualisation des plans et donc de la prise de décision.

1.1.3.1 La planification de la production

La gestion des ressources matérielles et humaines, la maîtrise des contraintes externes et internes constituent les enjeux phares de la planification de production, réel orchestre de l'efficience Supply Chain. La figure ci-dessous montre les différents niveaux de cette dernière.

Figure 3 : Les étapes de la planification de la production



Source : Elaboré par nos soins.

⁹ Fender Michel et Pimor Yves « Logistique & Supply Chain Ed. 7 », Dunod, 2016, P262

Bien que rarement affiliée à la Supply Chain, la vision stratégique de la planification de la production est l'objectif poursuivi par les équipes opérationnelles. Elle aura pour mission :

- Réponse optimale à la demande client dans les délais et coûts.
- Atteindre le seuil de chiffre d'affaires nécessaire au fonctionnement.
- Optimiser les coûts liés à la production, la distribution et la vente.
- Utilisation optimale des ressources matérielles et humaines.

1.1.3.1.1 Préalable au S&OP

a) Définir le type de demande

La demande peut être plus ou moins ferme prenant différentes formes selon les marchés et les caractéristiques de l'entreprise.

- **Commandes de vente fermes sur un horizon moyen terme** : Récurrentes dans certains secteurs, tels que l'aéronautique, la construction de bâtiment ou le ferroviaire. Dans ce cas, l'entreprise a suffisamment de visibilité pour organiser la production sur plusieurs années.
- **Commandes de vente sur un horizon court terme, complétées par des prévisions de vente moyen terme** : Ce type de demande est courant dans le secteur pharmaceutique, ou les équipements industriels. La demande est ferme sur plusieurs mois et elle est complétée par des prévisions de vente sur les mois et années suivants.¹⁰

Etant décomposée, la demande se compose en quatre éléments distinctifs¹¹ :

- **La tendance** : elle matérialise l'évolution de la demande sur le long terme.
- **Le cycle** : il détermine son évolution sur le moyen terme, par rapport à l'activité économique ou sectorielle
- **La saisonnalité** : elle ressort l'ensemble des variations périodiques influencées par le temps (saisons, mois, jours)
- **Les résidus aléatoires** : il s'agit de l'ensemble des variations non expliquées par les autres facteurs.

b) Prévisions des ventes

Les prévisions de vente sont des projections de la demande afin de minimiser les écarts, et sont ainsi des informations qui varient dans le temps influencé par différents facteurs. L'enjeu étant

¹⁰ Barbara LYONNET, « Supply Chain management » édition Dunod, Paris, 2019, P183

¹¹ Pr. Fares BOUBAKOUR, « Cours Supply Chain Management », EHEC, 2020.

de combiner une approche mathématique et une approche inductive, il existe trois types de manière de faire des prévisions :

- **Externe (Bottom up)** : Le terme anglais illustre le fonctionnement de cette méthode allant du local au global, souvent utilisée dans le secteur de la grande consommation. La demande est remontée à échelle locale à travers des partenaires locaux, centralisées puis agrégées sur un horizon de temps longs (semestre ou année)

- **Interne (Top down)** : Les besoins dans cette approche découlent de la vision globale et sont déclinés sur les différents marchés. Le Marketing et les ventes se basent sur les tendances, les remontées qualitatives et quantitatives.

- **Mixte** : Intersection des deux techniques, l'approche mixte combine les calculs mathématiques découlant du Top down et les remontées locales agrégées du *Bottom Down*.

c) Optimisation des prévisions

La prévision des ventes est une activité sensible et essentielle pour une entreprise. Elle a un impact direct sur l'ensemble de l'activité d'une entreprise. La complexité de cette tâche se résume à la création de modèles décrivant les comportements clients et ceux des marchés. Il s'agit de réaliser des modèles requérant des équations mathématiques complexes. Elle est ajustée selon cycle d'analyse dans les trois étapes ¹²:

- **Les données historiques** : Elles constituent des observations du niveau des ventes dans le passé comme référence, en les analysant on peut éliminer des événements exceptionnels moins susceptibles de se reproduire. Le prévisionnel des nouveaux articles peut se faire par analogie à des références dont le comportement est estimé similaire. Le degré de fiabilité de ce type de données repose sur de multiples variables dont le secteur d'activité.
- **Les approches mathématiques** : Permettent des ajustements sur les données historiques agissant sur les facteurs : saisonnalité, tendance, niveau des stocks, délais.
- **Le nettoyage qualitatif** : Les données qualitatives sont essentielles à la prise de décision. Elles constituent des événements ayant une influence directe sur la prévision des ventes, à l'exemple de l'ouverture/fermeture de points de vente.

¹² Barbara LYONNET, « Supply Chain management » édition Dunod, Paris, 2019, P185

1.1.4 L'évaluation de la performance Supply Chain

La performance logistique a longtemps été corrélée aux coûts résultant des stocks, du transport et de la production. Cependant, l'intensification de la concurrence et le développement des marchés a indexé d'autres critères essentiels à l'évaluation de la maturité Supply Chain, on en cite : la réactivité à l'environnement, la qualité, la gestion des actifs, le service client, le temps, la rapidité, l'agilité, la productivité et la flexibilité.

La performance Supply Chain conditionne les stratégies engagées et ainsi la performance de l'organisation. En effet, si l'entreprise cherche à conquérir de nouvelles parts de marché, à fidéliser ses clients, ou encore à améliorer la rentabilité de chaque client, ou les trois à la fois, la chaîne logistique joue en effet un rôle essentiel. La complexité de la Supply Chain nous conduit à l'évaluer sous différents angles notamment, financier, information, stratégique, opérationnel, fournisseurs, clients, actionnaires, sociétal...etc. Afin de surmonter cette difficulté, *Gunasekaran et al* ont fourni un cadre théorique reposant sur la performance stratégique, tactique et opérationnelle dans une chaîne logistique. Dans cette même lignée, *Supply Chain Council* a développé un modèle intégrant à la performance les exigences des partenaires de la chaîne logistique de l'entreprise. Ce modèle nommé *SCOR (Supply Chain Operation Reference)* prend en compte l'ensemble des processus et les différents liens organisationnels des processus de la Supply Chain avec 4 critères de mesure : la fiabilité de la chaîne, la réactivité/flexibilité, les coûts et les actifs.¹³

1.1.4.1 Processus de pilotage de la performance Supply Chain

Le processus de pilotage de la performance repose sur une démarche continue et évolutive de l'entreprise, En premier lieu, la vision stratégique de l'entreprise est traduite en objectifs déclinés en un ensemble d'échelons. Il est essentiel pour une entreprise de définir clairement ses objectifs selon la vision stratégique et les conditions de leur atteinte.

Ensuite, il est question de définir le processus logistique par rapport à la stratégie et consiste à piloter et à coordonner la chaîne de l'offre selon les objectifs clients.

Les indicateurs clés de performance, « KPI », ou *Key Performance Indicator* correspondant aux objectifs de l'entreprise sont assemblés en un *Dashboard* ou tableau de bord spécifique à

¹³ Barbara LYONNET, « Supply Chain management » édition Dunod, Paris, 2019, P184

l'entreprise en question. Etant un instrument clé de pilotage pro-actif sa conception n'est pas aussi évidente qu'il y paraît., il existe différentes familles d'indicateurs clés de performance en en cite :

- KPI's Achat/Procurement
- KPI's Production
- KPI's Logistique
- KPI's Demand/Planning
- KPI's E-commerce
- KPI's Magasins
- KPI's Transport

Même s'il est courant et nécessaire de s'inspirer de certains indicateurs standards empruntés du monde de la Supply Chain, la sélection des mesures à réaliser, la façon de collecter les données, la formule mathématique de calcul, la fréquence, la présentation graphique ou encore définir le responsable de la mesure sont autant d'éléments qui doivent être réfléchis afin de faire émerger un indicateur pertinent et utile à l'entreprise. Quelques KPI's ¹⁴ :

- **Rupture de stock** : il indique le nombre de fois où l'entreprise n'a pas pu répondre à la demande en raison d'une rupture de stock.

Indice de rupture de stock = Commandes non satisfaites / Commandes totales x 100

- **Rotation des stocks** : il montre le nombre de renouvellement de stocks pendant un laps de temps déterminé (si les données sont annuelles, cela sera tout au long de l'année).

Taux de rotation = Chiffre d'affaires / Valeur moyenne des stocks (au prix de vente)

- **Délai de traitement interne des commandes** : il s'agit du temps nécessaire à l'exécution d'une commande entre le moment où le bon de commande arrive à l'entrepôt et celui où la commande quitte le quai d'expédition.

Délai de traitement interne des commandes = Date d'entrée - Date d'expédition

- **Niveau d'utilisation de la flotte** : il détermine la capacité de transport utilisé par rapport à sa capacité totale en volume (m³) ou en poids (kg).

Utilisation du transport = Capacité réelle utilisée / Capacité totale en kg ou m³

- **Conformité commandes fournisseurs** : il calcule le pourcentage d'échecs de commandes dues au non-respect de l'accord établi par le fournisseur en termes de service ou de qualité du produit.

¹⁴ <https://abcsupplychain.com/indicateurs-supply-chain/> (Consulté le 01.03.2021 à 15h30)

Conformité commandes fournisseurs = commandes refusées / total de bons d'achat reçus x 100

- **Lead Time de la commande d'achat** : il permet de calculer le temps qui s'écoule entre le moment où le département d'achats passe une commande au fournisseur et le moment où l'entrepôt la reçoit.

Lead time de la commande d'achat = Date de réception de la commande - Date d'émission

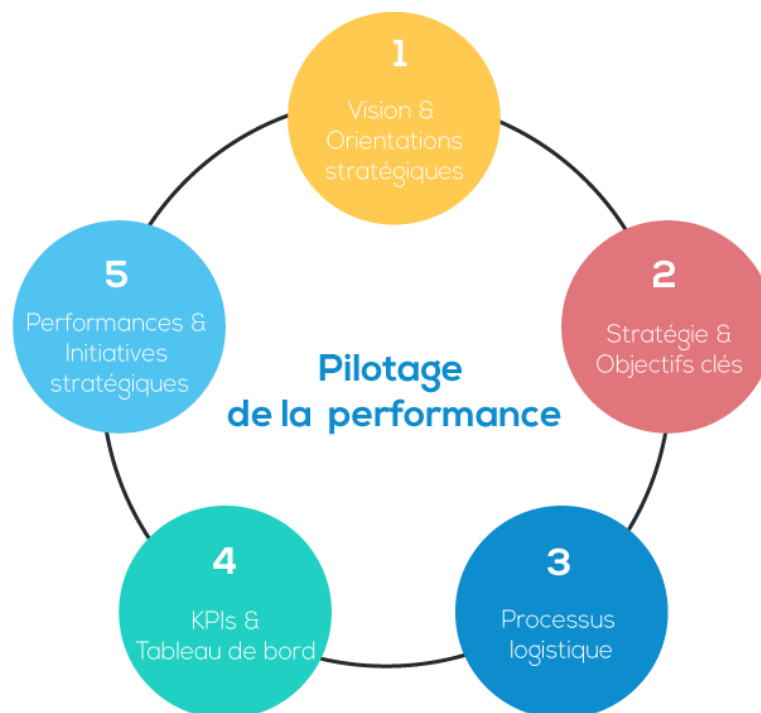
- **Livraison dans les temps (DOT = Delivery on time)** : c'est le pourcentage de commandes en quantités livrées dans les temps.

DOT = Nombre de commandes livrées à temps / Nombre de commandes livrées sur une période.

Une fois la stratégie établie et mise en place et les tests lancés, une évaluation des performances s'impose afin de voir si les premiers résultats sont concluants. Il est nécessaire de suivre deux évolutions en parallèle :

- **Comparer le réel au prévisionnel** : Afin de vérifier que le prévisionnel est aligné au réel, les écarts doivent être calculés et analysés afin d'identifier les actions correctrices.
- **Comparer le prévisionnel au prévisionnel** : Permet d'établir le comparatif des prévisions sur une échelle temporelle.

Figure 4 : Processus de pilotage de la performance



Source : <https://www.pingflow.com/pilotage-supply-chain/>

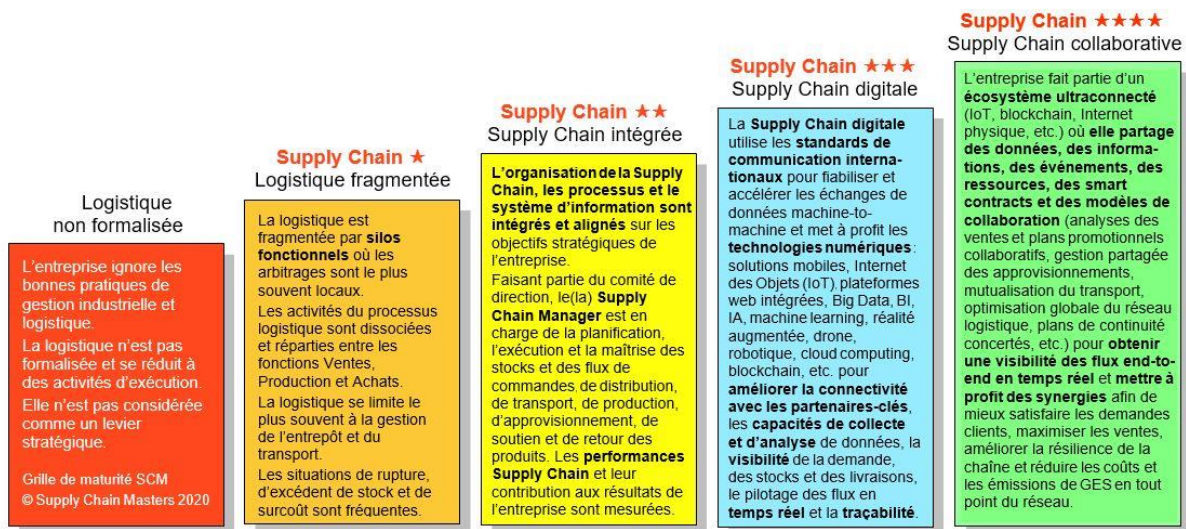
1.1.4.2 Echelle de maturité de la Supply Chain

Inauguré en 2007, le **Référentiel Supply Chain Masters®** (SCM) couvre l'ensemble des métiers, des processus, des bonnes pratiques, des leviers d'action et des technologies de la Supply Chain. La nouvelle version 4.0 publiée en 2019 intègre les nouvelles potentialités offertes par la Supply Chain digitale.

Symbolisé par la Roue de la Supply Chain, il se compose de 17 modules-clés depuis la stratégie Supply Chain jusqu'à la mesure des performances en passant par les différentes composantes fonctionnelles et techniques du Supply Chain Management.

Appliqué aux entreprises de production et de négoce de tous les secteurs d'activité, en particulier aux PME et aux ETI, il constitue un socle de connaissances pour comprendre les enjeux et le fonctionnement de la Supply Chain et une grille de maturité pour analyser ses forces et faiblesses sur une échelle de 0 à 4.¹⁵

Figure 5 : Echelle de maturité Supply Chain



Source : <https://supplychain-masters.fr/referentiel-supply-chain-masters>

Pour conclure, il ne faut pas oublier que la mesure de performance Supply Chain doit avoir une orientation décisionnelle joignant la satisfaction client à la triptyque Qualité-Coûts-Délais en ayant une vision de « bout en bout ».

¹⁵ Référentiel Supply Chain Masters - <https://supplychain-masters.fr/referentiel-supply-chain-masters> (Consulté le 02.03.2021 à 10h34)

Section 1.2 : Le processus S&OP et son évolution

La récession mondiale a remis en cause les processus de planification, et avec eux la capacité d'adaptation et d'agilité des entreprises face aux aléas. Néanmoins les entreprises utilisant des processus intégrés ont eu de meilleurs résultats face à des situations de crise.

Le concept S&OP transforme depuis de nombreuses années la planification tactique des entreprises en un avantage concurrentiel. Initié par Oliver Wight au début des années 80, bien que ce processus ait connu un succès fulgurant et est devenu pratique courante, les pratiques fondamentales qui font son succès restent méconnues.

Les nombreux praticiens du S&OP affirment que la pérennité de l'amélioration de la performance Supply Chain et ainsi des organisations dépendent de la façon dont le processus est utilisé. La majorité des entreprises reconnaissent ne pas avoir accompagné l'évolution de leur maturité au processus ce qui peut enclencher des dysfonctionnements et absence d'efficacité. Afin de mieux comprendre le contexte de notre problématique, il est utile de comprendre l'évolution du processus au fil du temps :

1.2.1 L'évolution du processus dans le temps

Bien que l'acronyme S&OP n'a figuré dans le lexique corporate que dans les années 80, le concept a fait surface bien avant, reflétant l'initiation à la coordination jusque-là absente entre l'offre de l'entreprise et la demande du marché.

Sur le plan conceptuel, le S&OP a évolué de la planification de la production globale (APP) au début des années 1950 à la planification des ressources de fabrication (MRP II) au milieu des années 1980.

La plupart des études de cas et des rapports sur le MRP II font remonter les origines du S&OP dans les travaux des praticiens. ¹⁶

L'apparition de ces termes pour qualifier ce processus est étroitement liée à une évolution historique de la planification et du contrôle des opérations depuis les années 1960 à aujourd'hui. En effet, la planification et le contrôle des opérations sont passés d'une supervision sur le plancher de production à l'inclusion de la chaîne d'approvisionnement incluant les fournisseurs,

¹⁶ Tavares, Scavarda et Suella, " Research synthesis - Sales and Operations Planning", International Journal of Production Economics, 2012, P4

producteurs et clients. Ce mouvement visant l'efficacité opérationnelle s'inscrit dans un contexte où les entreprises font face à une compétition grandissante et disposent d'outils technologiques avancés.

L'équilibre entre l'offre et la demande s'est retrouvé dès lors au centre des préoccupations des industriels et la maîtrise des stocks en était un levier majeur. Quand bien même, il a fallu espérer voir l'horizon des années 90 avant de percevoir un développement décisif avec l'intégration financière, l'un des facteurs de succès les plus importants pour obtenir un processus S&OP de qualité.

Nombreux chefs d'entreprise affirment que l'intégration de la gestion des nouveaux produits et du portefeuille de produits dans le S&OP a amené le plus de valeur ajoutée dans leur processus de planification. La gestion des produits est un élément clé pour de nombreuses organisations, le renouvellement des produits peut atteindre 80% ou plus sur une année. La gestion des produits n'est pas intégrée dans le processus S&OP classique, cela laisse une part importante des activités de l'entreprise hors processus de planification.¹⁷

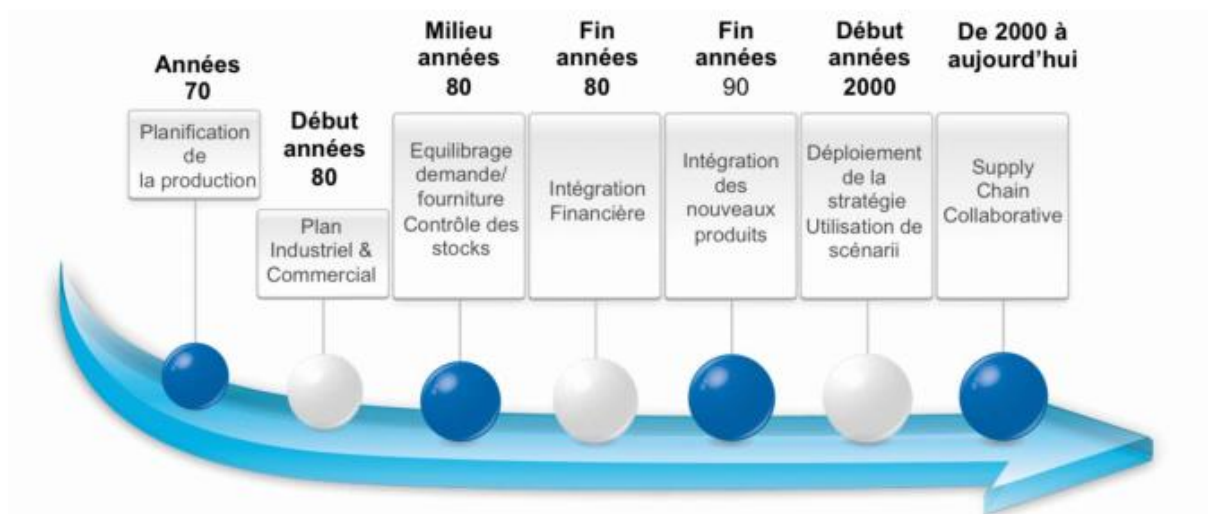
Le début des années 2000 a été marqué par l'utilisation de scénarii. Une progression par rapport à la quête du simple équilibre entre offre et demande, permettant d'évaluer l'impact des différents scénarios proposés en comparant les performances à venir aux attentes définies en amont dans la stratégie.

La plus récente évolution au sein de la fonction Supply Chain revient à l'orientation vers la collaboration sur tout le long de la chaîne ainsi que son intégration dans le processus. Une collaboration bâtie sur une relation de confiance naissante du respect des attentes et promesses dans un double sens et ainsi dépend pour beaucoup de la fiabilité des plans.

Au fil du temps, le S&OP s'est attaché à une meilleure compréhension de l'environnement externe tout en assurant l'alignement et la synchronisation des fonctions internes de l'entreprise, ce qui était l'objectif initial.

¹⁷ Oliver Wight, « Transformer son S&OP en IBP », White Paper Series, P2.

Figure 6 : Évolution du processus S&OP au fil du temps



Source: Oliver Wight, « Transformer son S&OP en IBP », "White Paper Series"

1.2.2 Définition et concepts

Deux noms ont été utilisés pour décrire ce processus d'intégration des fonctions visant un plan consensuel. On retrouve aujourd'hui plusieurs termes pour qualifier ce processus tel que le S&OP (ou du côté francophone l'acronyme PIC pour qualifier le Plan Industriel et Commercial) ou le IBP (*Integrated Business Planning*), représentant une intégration plus large des fonctions.

Le S&OP correspond à l'exécution du processus de la planification des ventes et des opérations selon la très réputée association *APICS (American Production and Inventory Control Society)*. Ceci se matérialise par des rencontres supportant la prise de décision qui implique le chef d'entreprise, son équipe et un certain nombre de gestionnaires et spécialistes. La mission du S&OP est d'équilibrer l'offre et la demande au niveau agrégé afin d'aligner la planification financière et opérationnelle. Il sert à assurer un lien constant entre la vision stratégique et la traduction de celle-ci en activités quotidiennes pour les équipes de ventes et des opérations. Ce processus permet de consolider les plans des équipes de ventes, du marketing, du développement, de la production, de l'approvisionnement et de la finance en un plan intégré (Blackstone, 2010).¹⁸

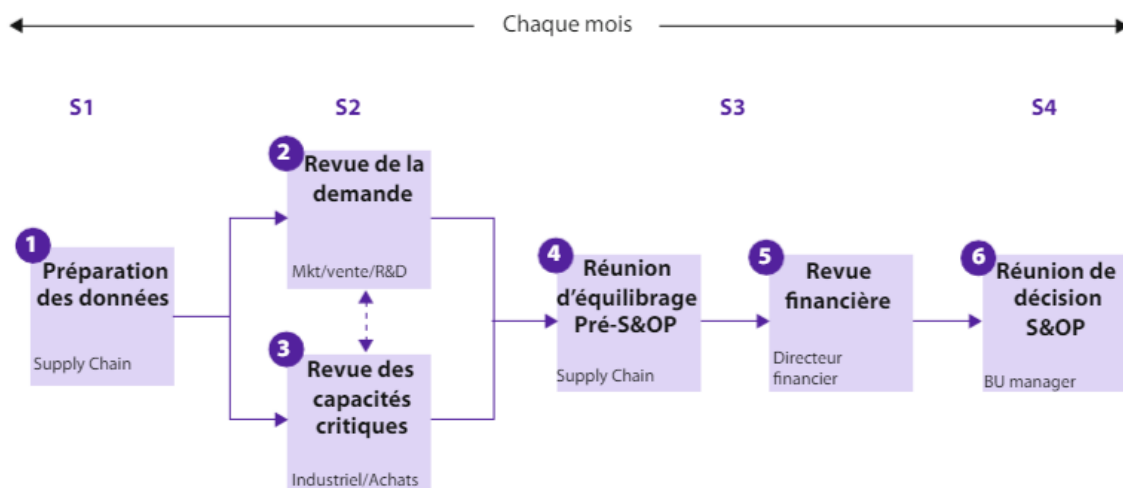
¹⁸ Danny Sacy, mémoire « Défis de la mise en œuvre du processus S&OP », HEC Montréal, 2018, P23

Le processus *Sales & Operations Planning* est le processus Supply Chain collaboratif par excellence car il met en relation le *Supply side* et le *Demand side*. Il revête d'une importance capitale, non seulement des enjeux financiers et opérationnels qu'il couvre mais aussi parce qu'il opère comme un levier de transformation et d'amélioration continue de l'organisation et des acteurs qu'il mobilise. C'est un processus riche car il intègre des dimensions très techniques au niveau par exemple de la constitution des familles S&OP et des règles d'agrégation et de désagrégation, mais aussi managériales par la très grande rigueur et le fort niveau d'engagement des acteurs qui sont exigés. Ce degré de sophistication est à la hauteur des enjeux couverts à tous les niveaux des cinq contributions possibles du Supply Chain management aux enjeux de l'entreprise.

1.2.3 Les étapes de mise en place d'un S&OP

Le processus S&OP constitue un rituel continu suivant une logique séquencée formalisé comme on peut bien le constater dans le schéma ci-dessous (**Voir figure n°07**) en six étapes qu'on peut décortiquer selon une période de temps d'un mois, impliquant une panoplie d'acteurs de dans les axes commerciaux, industriels, achats, logistiques et financiers et recherche / développement.

Figure 7 : Logique séquencée du processus S&OP et principales fonctions concernées



Source : "Logistique & Supply chain Ed. 7", Fender Michel et Pimor Yves, Dunod, 2016.

Étape n°1 : La préparation des données

En amont du processus S&OP, la Supply Chain est responsable de produire les données préalables notamment :

- Historique des ventes & prévisions des marchés.
- Analyse de l'environnement économique général.
- Récapitulatif des événements commerciaux (promotions, actions sur les prix, etc.) et plan média associé.
- Benchmark et identification des actions des concurrents.
- Plan des nouveaux produits.
- Budget et objectifs.
- Données clients (S&OP client) et données économiques.

Étape n°2 : La revue de la demande

La deuxième étape consiste à traduire les prévisions mises en forme par la Supply Chain en demande planifiée non contrainte. Les participants à la Revue de la demande sont : les responsables Marketing, commercial, R&D, les prévisionnistes, les commerciaux marché et chefs de nouveaux produits. Ces derniers auront pour mission :

- L'Analyse de la performance selon la fiabilité des prévisions et mesure des écarts en étudiant l'historique des ventes ;
- L'Analyse des KPI's clés : fiabilité des prévisions de la demande, étude comparative entre les prévision et budget des ventes en volume et valeur, le biais, l'OTIF, la satisfaction client, les tendances et la part de marché ;
- Analyse de l'historique de la demande ;
- Étudier les prévisions préparées en amont avec les jeux d'hypothèses associés ;
- Ajuster les données prévisionnelles en prenant en compte les données internes et externes ;
- Analyser les opportunités et les risques liés à la demande et élaborer des scénarios réalistes, optimistes et pessimistes ;

Pour enfin valider un plan de la demande.

Les outputs de cette réunion sont essentiellement :

- Explications des ventes réalisées et des indicateurs de performance (OTIF, fiabilité des prévisions) ;
- Hypothèses sur les tendances des marchés et sur l'impact des événements commerciaux ;

- Plan mois par mois sur les 18 prochains mois de la demande des marchés (non contraint par les capacités de l'activité) par grande famille commerciale (marché/client) ;
- Scénarios de la demande.

Étape n°3 : La revue des capacités critiques

L'objectif de cette revue est d'identifier les ressources critiques pour les 12-18 prochains mois. Les participants à la Revue des capacités critiques sont : Directeur Industriel et achat, les responsables d'usines « critiques » ainsi que les acheteurs grand compte

Ces derniers auront pour mission :

- Analyser la performance passée en termes de taux de rendement synthétique, de capacité utilisée, de niveaux de stocks, etc.
- Analyser les changements effectués le mois passé (plan de *sourcing*, utilisation des capacités, plan d'approvisionnement) ;
- Analyser le plan détaillé de production au niveau des usines pour identifier les éventuels goulots d'étranglement ;
- Partager les résultats de ces analyses, évaluer des solutions alternatives et se mettre d'accord sur un plan directeur de production.

Les outputs de cette réunion sont essentiellement :

- Explication de l'utilisation des capacités des ressources critiques en comparaison de la capacité démontrée et déclarée ;
- Déclaration mois par mois sur les 18 prochains mois de la capacité des ressources critiques (indépendamment de la demande) par grande famille technologique (type de produit/filière)
- Identification des ruptures de stock probables ;
- Liste des solutions alternatives (transfert de production, jours de production supplémentaires, équipes additionnelles, ajout d'équipements, arbitrages commerciaux, etc.) ;
- Plans de production, de *sourcing*, d'approvisionnement et de stocks.

Étape n°4 : La réunion d'équilibrage Pré-S&OP

À l'issue des deux revues préalables, une première réunion de réconciliation a lieu et porte le nom d'équilibrage pré- S&OP. Les objectifs de cette réunion sont de faire partager entre les représentants du *Demand side* et ceux du *Supply side* les problèmes qui risquent de survenir dans les prochains mois. Il s'agit donc de trouver des solutions ou sinon d'identifier les points

de blocage qui devront être résolus au cours des étapes ultérieures. Les activités clés de cette revue sont :

- Analyser la performance passée aux niveaux commercial et industriel via les indicateurs associés, et définir les actions correctives ;
- Analyser le plan S&OP par famille agrégée S&OP en termes de ventes, approvisionnement et stocks ;
- Identifier les points de blocage et les décisions futures à prendre ;
- Préparer des scénarios et des recommandations et évaluer les impacts financiers de ces différents scénarios.

Les outputs de cette réunion sont essentiellement :

- Identification des déséquilibres majeurs identifiés avec analyse de risque
- Plan d'actions pour les retours à l'équilibre non structurants
- Scénarios d'équilibrage avec recommandations de décisions pour les décisions les plus structurantes (recrutement, arbitrage d'un client, investissement...)
- Projection des indicateurs de performance de la Supply Chain.

La réunion d'équilibrage Pré-S&OP se fait sous la responsabilité du Supply Chain Manager en présence des commerciaux, responsables d'usines, acheteurs et enfin chefs de nouveaux produits.

Étape n°5 : La revue financière

Comme nous l'avons mentionné, il est indispensable de traduire en termes financiers les simulations techniques préalables pour préparer la réunion exécutive finale.

Les activités de la revue financière sont les suivantes :

- Traduire financièrement les pré-décisions du S&OP ;
- Incorporer tous les éléments de coût non pris en compte dans les étapes précédentes ;
- Analyser les retombés et impacts financiers ;
- Discuter des opportunités, risques et des solutions pour améliorer les résultats financiers et mettre, si nécessaire, les scénarios à jour.

La revue financière se fait sous la responsabilité du responsable financier en présence des responsables d'usines, contrôleur de gestion, représentant marketing et commercial et bien évidemment Supply Chain.

Les outputs de cette réunion sont essentiellement :

- Identification des déséquilibres majeurs identifiés avec analyse de risque ;
- Plan d'actions pour les retours à l'équilibre non structurants ;
- Scénarios d'équilibrage avec recommandations de décisions pour les décisions les plus structurantes (recrutement, arbitrage d'un client, investissement...)
- Projection des indicateurs de performance de la Supply Chain.

Étape n°6 : La réunion de décision S&OP

Les quatre réunions précédentes ont vocation à préparer la réunion de décision S&OP qui porte dans sa dénomination le mot-clé à savoir « décision » :

Les activités de la réunion de décision S&OP sont les suivantes :

- Revoir les indicateurs de la performance passée ;
- Appréhender les tendances futures du marché ;
- Revoir les données de ventes, de production et de stocks de chaque famille S&OP, ce qui constitue l'activité la plus importante de cette réunion ;
- Mettre à jour le plan de lancement des nouveaux produits ;
- Mesurer les impacts sur le business ;
- Revoir les problèmes spécifiques ;
- Récapituler les décisions prises et les formaliser ;
- Mener une revue critique du processus S&OP.

Cette réunion décisive requiert que chaque décisionnaire soit présent, elle se fait sous responsabilité du *CEO* ou encore le Manager de l'activité en présence de :

- Supply Chain manager (il joue le rôle d'animateur / facilitateur) ;
- Directeur marketing/commercial ;
- Directeur industriel ;
- Directeur des achats ;
- Directeur financier ;
- Directeur technique ;

- Directeur des ressources humaines ;

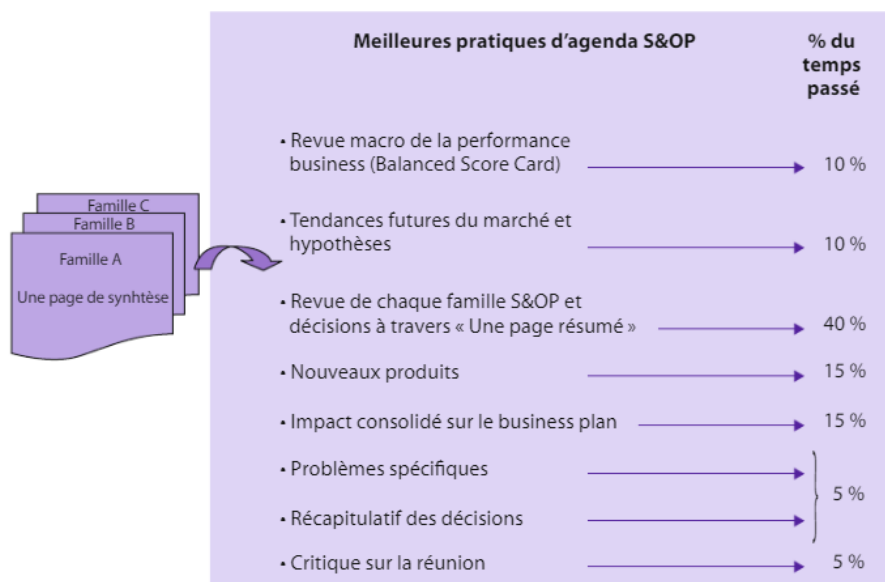
Les outputs de cette réunion sont essentiellement :

- Plans de ventes, production, stock et approvisionnement ;
- Plan d'actions pour équilibrage ;
- Performance prévisionnelle de la Supply Chain ;
- Décisions formalisées et plan de suivi ;
- Préparation des éléments communiqués aux entités opérationnelles.

Il est important de mentionner que l'agenda de cette réunion doit impérativement correspondre à un déroulement bien précis afin que les objectifs collectifs soient atteints.

La durée recommandée de cette réunion avoisine une maximale de 2 heures mais à un niveau de maturité supérieure, on peut la réduire à 1 heure ou pour donner encore plus une dimension critique. Afin d'atteindre cette efficacité il existe bon nombre de meilleures pratiques à suivre lors d'une réunion S&OP tel démontré dans la figure ci-dessous.

Figure 8 : Agenda des meilleures pratiques lors du réunion S&OP



Source : Fender Michel et Pimor Yves, « Logistique & Supply Chain Ed. 7 », Dunod, 2016.

Séquencer le processus en valeur ajoutée attribuée selon les différentes étapes nous permet enfin de compte d'obtenir quatre grandes phases¹⁹ dont :

¹⁹ Fender Michel et Pimor Yves, « Logistique & Supply Chain Ed. 7 », Dunod, 2016, P306

- Compréhension des données externes du marché et actions entreprises en interne par la fonction marketing et vente.
- Stimulation au niveau des familles S&OP du plan industriel et commercial / plan de production afin d'identifier les facteurs critiques source d'opportunités et de risques.
- Préparation de scénarios accompagnés de recommandations à base de l'anticipation des risques à destination du top management.
- Prise de décision finale par le comité exécutif.

1.2.4 L'importance de l'implémentation du processus S&OP

Multiplés études, se sont penchés sur l'impact de la mise en place du processus S&OP telles menées par Aberdeen, un lien important a été associé entre l'efficience de l'organisation et la qualité du processus S&OP peu importe les marchés dans lesquels opèrent les entreprises ou leur taille.

Ainsi, le S&OP vient faciliter l'alignement des plans stratégiques, tactiques et opérationnels dans l'organisation en améliorant la communication interne et externe avec l'ensemble des parties prenantes en interagissant et en partageant des informations sur une base mensuelle.²⁰

- **Assurer l'alignement et la cohérence**

Il est presque impossible d'atteindre un seul but si nous allons dans plusieurs directions, c'est à cette problématique que sont confrontées les entreprises aujourd'hui. C'est pour cela que le S&OP vient aligner les différentes fonctions « Production, Approvisionnement, Ventes, Marketing, Distribution, Finance sur les trois niveaux Stratégique-Tactique-Opérationnel » et qui ont souvent des objectifs contradictoires, le cloisonnement en interne limite la performance Supply Chain et ainsi performance globale des organisations.

Le S&OP va permettre aux responsables de partager avec leurs équipes les risques identifiés collégialement de manière à arbitrer et prioriser les actions.

- **Accompagner les preneurs de décision**

Le cycle S&OP permet de faire un lien ascendant et descendant entre les trois niveaux en offrant une meilleure visibilité pour la prise de décision. En fournir à l'équipe dirigeante un processus basé sur des scénarios alternatifs avec une vue sur leur impact financier afin de prendre de meilleures décisions. Ainsi qu'à impliquer chaque membre de l'entreprise dans la mise en place de solutions et de prises de décision.

²⁰ Aberdeen, « S&OP Report, Seeks More than Simple Matching of Supply to Demand »

- **Une meilleure gestion des risques**

Renforcer la résilience de la Supply Chain passe par une notion fondamentale qui est la gestion des risques, la succession de crises et la complexification des marchés génèrent un besoin de réactivité aux entreprises. Le cycle S&OP vient dès lors accorder aux responsables opérationnels une vision à moyen terme permettant une meilleure anticipation de la planification opérationnelle.²¹

Section 1.3 : Evaluation de la maturité et indicateurs de performance

Les études descriptives du processus S&OP et définitions communes sont multiples, cependant les modèles de maturité du processus en un cadre unificateur restent inexistant.

Le besoin de recherches supplémentaires, d'enquêtes ou d'études de cas scientifiquement fondées sur les modèles de maturité du processus événement S&OP permettant une meilleure compréhension du rôle du S&OP en tant que déterminant de la performance de l'entreprise dans la chaîne d'approvisionnement et deviennent nécessaires.

La mise en œuvre du processus S&OP varie d'une entreprise à une autre, raison pour laquelle il est nécessaire dans le cadre de notre étude de cerner les différents stades de maturité ainsi que les indicateurs permettant cette classification pour mieux saisir la façon dont les entreprises parviennent à intégrer ce processus souvent complexe.

1.3.1 Comment évaluer la maturité de mon S&OP ?

Afin d'évaluer la performance de son processus S&OP, une entreprise doit se référer à une grille de maturité selon des KPI's adaptés à l'aspect organisationnel mais aussi sectoriel du marché.

1.3.2 Les différents stades de maturité du S&OP

Tavares, Scavarda et Suclla se sont penchés sur la problématique en réalisant une revue de littérature sur les stades de maturité du processus S&OP. Une étude scientifique qui permet de synthétiser les différents modèles existants ainsi que les niveaux de maturité proposés, et caractéristiques dans un enchaînement chronologique. Le tableau ci-dessous fournit un aperçu des différentes variables déterminantes de la maturité du processus S&OP selon les auteurs, dans le temps. **(Voir tableau 01)**

²¹ DynaSys, «Rapport Sales & Operations Planning »

Tableau 1 : Les différentes variables déterminantes de la maturité S&OP dans le temps

Année	Auteur - Revue littéraire	Variable(s) déterminante(s)
2001	Wing et Perry	Technologie de l'information
2004	Mentzer et Moon	Planification de la demande
2005	Lapide	Personnes, Processus et Technologie
2006	Ventana Research	La position de l'entreprise sur les dimensions des personnes, des processus, de la technologie et de la gestion de la performance.
2007	Grimson et Pyke	Rencontres et à la collaboration (apport humain dans le processus), gouvernance et processus.
2008	Feng et al.	L'intégration des différents plans
2009	Viswanathan	Processus, Organisation, Connaissances, Technologie et Performance
2009	AMR Research	La gouvernance du processus

Source: Tavares, Scavarda et Suclla, « Research synthesis - Sales and Operations Planning », International Journal of Production Economics, 2012, P3-4.

Tableau 2 : Étude de balisage sur les différents stades de maturité du processus S&OP

Reference	Number of stages	Brief description of the stages
Wing and Perry (2001)	Three	The stages are (i) integrated planning solution; (ii) collaboration with trade partners; and (iii) network hub solutions. These stages are essentially based on information technology (IT).
Lapide (2005)	Four	The stages are (i) marginal; (ii) rudimentary; (iii) classic; and (iv) ideal. Enterprises start with sporadic meetings, decoupled planning not aligned with demand, and a "multitude" of spreadsheets. It gradually moves to an ideal stage characterised by event-driven meetings; integrated planning aligned with customers and suppliers; use of advanced S&OP software that are integrated with internal IT systems.
Ventana Research (2006)	Four	The stages are (i) tactical; (ii) advanced; (iii) strategic; and (iv) innovative. In the first stage, planning focuses on balancing supply and demand. At the advanced stage, formal planning and review meetings are instituted. S&OP advances to the strategic stage when the company uses S&OP to align operational planning with corporate strategic objectives. It finally reaches full maturity at the innovative stage, when performance management and incentives are aligned with the S&OP process.
Grimson and Pyke (2007)	Five	The five stages are (i) no S&OP process; (ii) reactive; (iii) standard; (iv) advanced; and (v) proactive. These stages range from a non-existent, silo culture to a paradigmatic proactive stage, in which meetings are event-driven; plans and software are fully integrated within the firm and with customers and suppliers. At this stage, the process aims to optimise profitability and performance is measured and rewarded accordingly. Intermediate stages are reactive, standard and advanced. A formal S&OP structure is empowered; formal meetings and integrated software are instituted throughout those intermediate stages. The financial function, new product introduction, and constrained plans are gradually integrated into the S&OP stages.
Feng et al. (2008)	Three	The stages are (i) decoupled plans; (ii) partially integrated plans; (iii) integrated plans throughout the supply chain. In the first stage sales, production, distribution and procurement plans are decoupled. At the second stage sales and production plans are integrated, but distribution and procurement plans are decoupled. In the third stage S&OP process is integrated throughout the supply chain.
Viswanathan (2009)	Three	The Aberdeen maturity model stages are (i) best in class (top 20%); (ii) average (mid 50%); and (iii) laggards (bottom 30%). The three metrics used to range industries are customer service level, average cash conversion cycle and average forecast accuracy at the product family level.
Cacere et al. (2009)	Four	The AMR Research model stages are (i) reactive; (ii) anticipative; (iii) collaborative; and (iv) orchestrate. At the reactive stage, plans are operational; factory capabilities prevail over sales; S&OP is measured by fill rates, asset utilisation, and inventory levels. At the second stage the goal is to match supply and demand. Operations still prevails over sales, but marketing function and the planning of factory capability are integrated into S&OP. The third stage is the collaborating stage, during which sales and operations are balanced into integrated and proactive "go-to-market" plans, composed of demand-driven, make and deliver processes. At the final stage, operations and sales carry equal weights in what is described as an optimised demand shaping plan. Its metrics are demand risk, customer services, cash flow, market share, and profit.

Source: Tavares, Scavarda et Suclla, « Research synthesis - Sales and Operations Planning », International Journal of Production Economics, 2012, P5.

Section 1.4 : Défis liés à la mise en place d'un processus S&OP

1.4.1 Les fondements à l'implémentation

Mettre en place un processus aussi lourd requiert le passage par différentes notions notamment, le diagnostic en passant par la définition des processus et implication des acteurs concernés, définition des délais...etc. A cet effet la préparation s'avère cruciale, il existe trois axes majeurs²² de la mise en place fonctionnent en étroite corrélation comme énoncé ci-dessous (Figure n°04)

a) Le processus

Le premier défi pour une entreprise consiste à élaborer un processus qui correspond à ses caractéristiques. Certaines variables doivent être définies dont :

- L'horizon : définit la durée sur laquelle les décisions tactiques seront prises lors de chaque cycle. Il est d'usage de définir un horizon qui avoisine les 18 mois, et est ajusté selon : temps d'approvisionnement des matières premières, temps de production et temps de modification des capacités des sites industriels.
- Le maille de temps.
- Les familles de produit : définit comme un groupe de produits ou services cohérents qui passent par des étapes de traitement similaires. Ces familles peuvent être déjà définies dans certaines fonctions de l'entreprise et si c'est le cas, il est intéressant de les conserver si elles restent cohérentes. Si ce n'est pas le cas, il faut les définir et voici des préconisations dans l'élaboration des familles produits.

b) Les outils

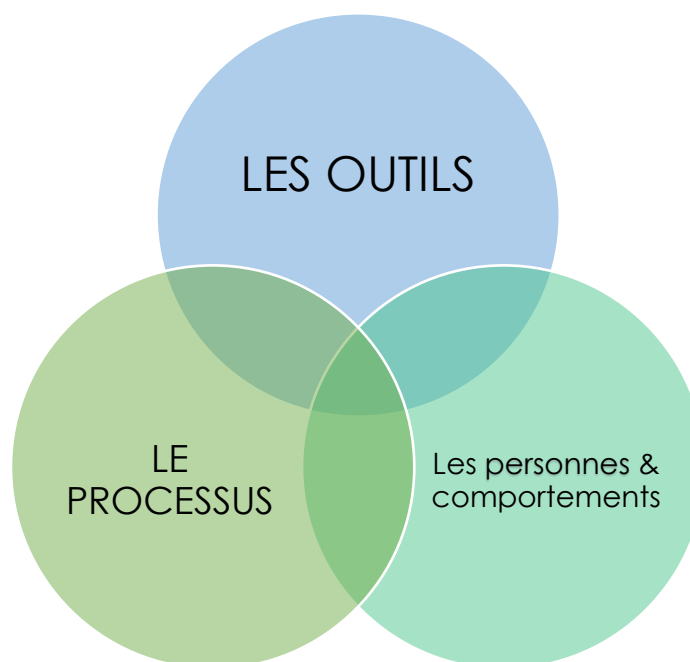
L'outil est le deuxième axe il peut être de trois ordre, matériel, humain ou financier, on se penchera sur l'outil matériel informatique permettant d'aligner et synthétiser la donnée (Inputs). Il est amené à récolter et visualiser les données utilisées par les différents acteurs/fonctions et les convertir en une forme et à une maille commune. En premier lieu, l'objectif est d'harmoniser l'information et permettre les visions d'ensemble sous différents angles dans l'outil. Dans un deuxième temps, l'objectif est de faciliter le lien entre la planification tactique et opérationnelle. En sortie de cycle, les plans doivent être compréhensibles et facilement transposables en plan opérationnel pour la production.

²² Aymard Benoit, « Mémoire - Concept S&OP », ESCO Wesford, 2019, P65-70

c) Les personnes & comportements

- Les acteurs doivent être impliqués et formés, sans cela le processus ne peut donner des résultats de qualité, la gestion des émotions devient essentielle. Ainsi, le but étant de créer l'adhésion dans la motivation du changement.
- Les équipes vont avoir besoin de nouveaux savoir-faire, en utilisant un nouveau logiciel ou une modification de processus pour une tâche par exemple. Il faut mettre en place les formations nécessaires pour permettre aux collaborateurs d'acquérir les compétences suffisantes pour se lancer dans la phase de transition. Cependant, il ne faut pas former à outrance les équipes en amont de la transformation. C'est lors de la phase de lancement que les équipes montent en compétences, il faut uniquement leur donner la compétence nécessaire pour acquérir le statut d'expert à court terme.
- Suivre les personnes et marquer la fin du changement.

Figure 9 : Les axes majeurs de la mise en place du S&OP

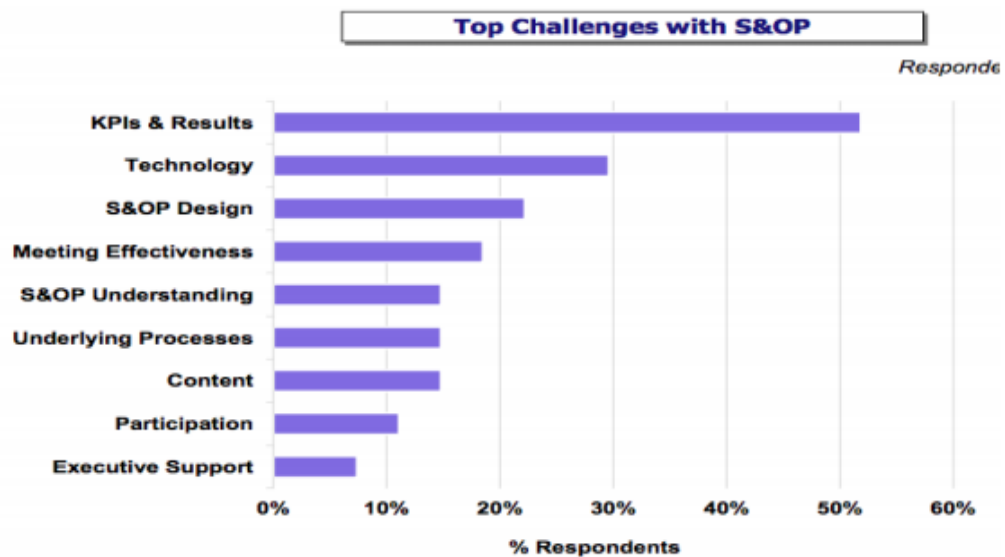


Source : par nos propres soins.

1.4.2 Les Défis de la mise en place d'un processus S&OP

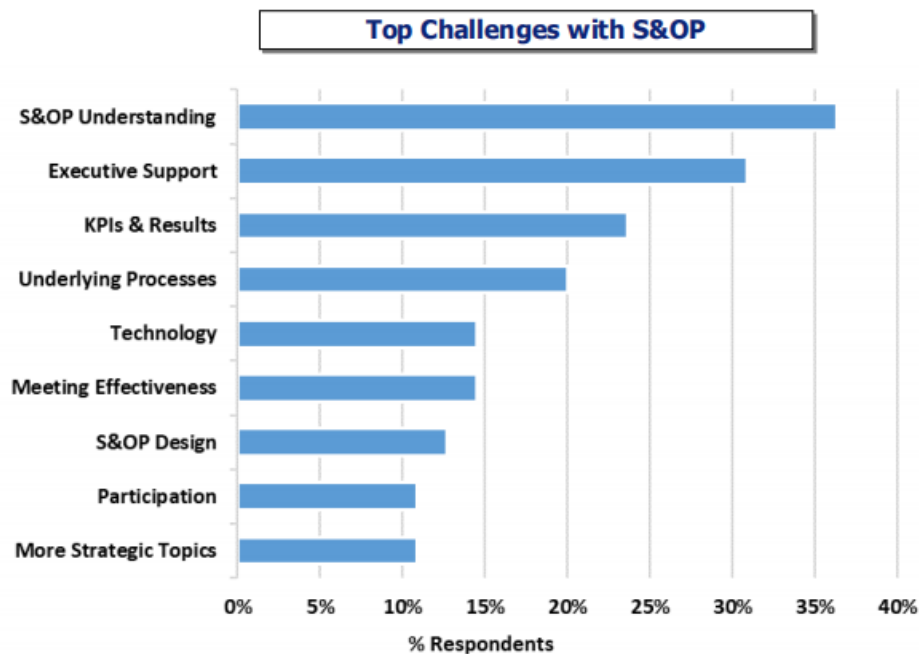
En s'intéressant aux défis de la mise en place du S&OP, on s'aperçoit rapidement que nombreux rapports et études scientifiques ont été dirigés à cet effet. On s'intéresse aux études menées par le « NEXVIEW » en 2015 puis la toute récente datant de 2018. (Voir figures 10-11)

Figure 10 : Principaux défis du processus S&OP selon Nexview (2015)



Source: NEXVIEW CONSULTING, « Key Topics in S&OP Survey Results, 2015 », United States of America, p. 1-17.

Figure 11 : Principaux défis du processus S&OP selon Nexview (2018)



Source: NEXVIEW CONSULTING, « Key Topics in S&OP Survey Results, 2018 », United States of America, p. 1-18.

Les défis majeurs constatés selon les deux années peuvent s'expliquer par différentes raisons, dont l'évolution de la taille des entreprises constituant l'échantillon, l'évolution de la maturité du processus S&OP, changements survenus au niveau du marché...etc.

Remarque : Il est important de mentionner que cette étude a été menée auprès d'un échantillon d'entreprise à 48% dans le secteur de la grande consommation, la tranche de taille des entreprises majoritaires est dans l'intervalle (\$1B-\$10B).

Selon les entreprises questionnées, le défi le plus important est l'incompréhension du processus ceci peut être dû à un manque de formation et débrief des différentes parties concernées selon un énoncé clair. Ensuite, les participants du sondage affirment une faible participation et soutien du top management qui ont pourtant un rôle essentiel à jouer dans la priorisation des initiatives au sein de l'entreprise. Ce manque d'implication peut même se généraliser à plusieurs niveaux hiérarchiques étant donné le manque de compréhension du processus S&OP, notamment son utilité et les interdépendances du processus qui tendent à le rendre complexe.

L'inadéquation des KPI's ou indicateurs de performance et absence des résultats clairs constituent le troisième défi des plus constatés ce qui empêche les entreprises de mesurer les retombées du S&OP.

Seulement 18% des participants du sondage stipulent qu'ils sont satisfaits des outils technologiques qui viennent supporter le processus S&OP, ils doivent alors utiliser des tableurs en combinaison des systèmes pour parvenir à atteindre leurs objectifs. L'efficacité des rencontres, longtemps un des premiers enjeux, constitue une autre préoccupation des dirigeants. La conception du processus S&OP ainsi que son lien avec d'autres processus sous-jacents, liés aux fonctions gestions des opérations et du marketing constitue un autre défi.

Finalement, le contenu à aborder lors des réunions S&OP ainsi que le degré de participation des responsables des différentes fonctions est également cité

1.4.3 Les Facteurs clés de succès de la mise en place d'un processus S&OP

- Implication du top management : tout d'abord dans la mise en place du processus et fédérer autour du projet ainsi que dans chaque cycle et en particulier à la réunion finale « Executive S&OP » pour assurer les arbitrages nécessaires.
- Formation et implication de l'ensemble des fonctions suivantes dans le processus : marketing, ventes, Supply Chain, production, finance, recherche et développement, qualité et achats.
- Définition de l'horizon idéal du processus pour une entreprise. Cet horizon de temps peut varier selon l'activité de l'entreprise mais il est préconisé d'être proche des 18 mois. Cette maille de temps permet d'imbriquer les finances annuelles dans le cycle et ajouter six mois supplémentaires pour prévenir d'éventuelles décisions.
- L'exécution des différents plans en sortie du S&OP doit être réalisée en les reliant avec les planifications détaillées.
- L'utilisation d'agrégation uniforme doit être installée entre les différentes fonctions pour assurer une forte cohérence entre les projections financières et la planification des opérations
- Le lien avec la direction financière est fondamental. Les différents scénarios à arbitrer doivent être chiffrés financièrement. Aussi, le cycle S&OP permet d'alerter en cas d'écart important entre l'activité et le plan budgétaire annuel et au cas échéant mettre des actions en place pour limiter les impacts

En conclusion, conduire une culture de changement est un essentiel pour accompagner un processus de transformation dans une entreprise. Depuis toujours les aspects techniques ont dominé au détriment des ressources humaines. Cependant, les entreprises par leur expérience manifestent un intérêt croissant à accompagner la ressource humaine.

De nombreuses études et méthodes relatives aux théories des organisations existent pour accompagner les acteurs et limiter les réticences au changement permettant à l'entreprise de gagner en flexibilité et en qualité de travail. Et l'efficacité croissante des équipes va entraîner par conséquent une meilleure rentabilité du projet.

CHAPITRE 2.

**Diagnostic du processus
de mise en place du
S&OP de Sanofi Aventis
Algérie**

Introduction du chapitre :

Dans le cadre de notre étude sur la mise en place d'un processus S&OP, les défis à la mise en place du S&OP du groupe SANOFI Aventis Algérie font l'objet de l'analyse menée. En effet, Le groupe français considère le processus comme un axe stratégique et un levier de performance Supply Chain incontournable.

Ce chapitre traite l'approche utilisée par le géant pharmaceutique dans le processus de mise en place du S&OP, et divisé en trois sections, la première traite des généralités sur le secteur pharmaceutique entre historique et chiffres, caractéristiques, acteurs principaux ainsi qu'une mise en point de l'état de de l'offre et la demande et particularités de la logistique globale pour une firme pharmaceutique.

En deuxième section, on présentera le groupe français Sanofi et puis l'entreprise Sanofi Aventis Algérie.

En dernière section, un diagnostic sera dressé afin d'évaluer la maturité de l'S&OP sur un certain nombre d'axes dont la conformité du processus à la procédure S&OP type du groupe Sanofi, conformité de l'organisation, évaluer l'engagement des parties prenantes à travers le taux d'adhérence et enfin la conformité des outils, données et interface au besoin existant.

Section 2.1 Généralités sur le secteur pharmaceutique

Les médicaments, ses substances préventives ou curatives soient-ils ont longtemps été fabriqués par les pharmaciens. La pharmacie la plus ancienne recensée dans l'histoire date de 754, ouverte à Bagdad par des pharmaciens arabes avant que cette science ne soit généralisée en Europe, Amérique du nord puis dans le reste du monde.²³ Cependant, le début du XXème siècle marqua l'émergence de l'industrie pharmaceutique moderne avec les découvertes majeures telles que la pénicilline et l'insuline.²⁴

Une nécessité due à l'influence de multiples facteurs d'ordre scientifique, social ou économique notamment par le vieillissement des populations, l'amélioration du niveau de vie et ainsi émergences de nouvelles maladies dues à la sédentarité, l'alimentation malsaine et éloignement des bonnes habitudes d'hygiène de vie.

Ces facteurs de croissance ont été accompagné par de nombreux défis, on en cite :

- Une réglementation rigide et en perpétuel changement, la vigilance accrue des autorités de santé face aux apports thérapeutiques des nouveaux produits et à leurs effets secondaires. Les autorisations de mise sur le marché sont donc de moins en moins nombreuses et l'imposition de nouvelles normes de santé et de sécurité complexifient la logistique pharmaceutique.
- La concurrence, de plus en plus importante, des médicaments génériques, favorisée par les politiques de réduction des coûts de santé, réalisées dans les différents pays développés. En ce qui concerne les pays en voie de développement tels qu'en Afrique, Asie ou encore Amérique latine la contrefaçon constitue le défi majeur de cette industrie florissante.
- La chute tendancielle en termes d'innovations au niveau des laboratoires pharmaceutiques dû au fait des importants coûts de recherche et de développement et des difficultés de rentabilisation. (Le développement des génériques fait que les laboratoires pharmaceutiques ne peuvent plus compter sur des rentes. Une fois commercialisé, le médicament n'est souvent plus couvert très longtemps par son brevet)
- La montée de la biotechnologie, incontournable dans la découverte de nouvelles molécules.

²³ Medicinski arhiv, « Pharmacy and the great contribution of Arab-Islamic science to its development », 1997.

²⁴ <https://www.techno-science.net/glossaire-definition/Industrie-pharmaceutique.html> (Consulté 12/04/2021 à 09h45)

- Si les besoins en matière de santé sont infinis, les ressources qui peuvent y être consacrées sont limitées. Les systèmes de remboursement des dépenses de santé public ou privés tentent de freiner la consommation de médicament en volume comme en valeur (incitation à l'utilisation de génériques, déremboursements). Dans certains pays, des taxes sont directement établies sur les laboratoires pharmaceutiques.

Afin de répondre à ses défis :

- Les laboratoires tentent de raccourcir les délais de découverte et de mise sur le marché des nouveaux médicaments.
- Les grands laboratoires pharmaceutiques cherchent à se concentrer en créant une véritable expertise sur des marchés clés notamment celui du diabète, les maladies cardio-vasculaires, les cancers et les vaccins.
- Une concentration sur les produits à fort potentiel dont les blockbusters, médicaments qui réalisent plus d'un milliard de Dollars ou d'Euros de chiffre d'affaires.
- La détention dans le portefeuille de produits très spécialisés, difficilement copiables.
- Créer un pont direct avec les consommateurs en allouant d'importants budgets dans le volet marketing afin de réduire le pouvoir de négociation du reste des acteurs notamment les médecins et pharmaciens.
- Implémentation de systèmes de gestion automatisés afin d'atténuer les risques en logistique pharmaceutique et assurer une traçabilité indispensable au long de la chaîne.

2.1.1 Qu'est-ce que l'industrie pharmaceutique ?

Selon Alfonso R. Gennaro « *L'industrie pharmaceutique est, dans le monde entier, un élément important des systèmes de santé. Elle comprend de nombreux services et entreprises, publics ou privés, qui découvrent, mettent au point, fabriquent et commercialisent des médicaments au service de la santé humaine et animale* ». ²⁵

Ou encore définie « *L'industrie pharmaceutique est le secteur économique qui regroupe les activités de recherche, de fabrication et de commercialisation des médicaments pour la médecine humaine ou vétérinaire* ». ²⁶

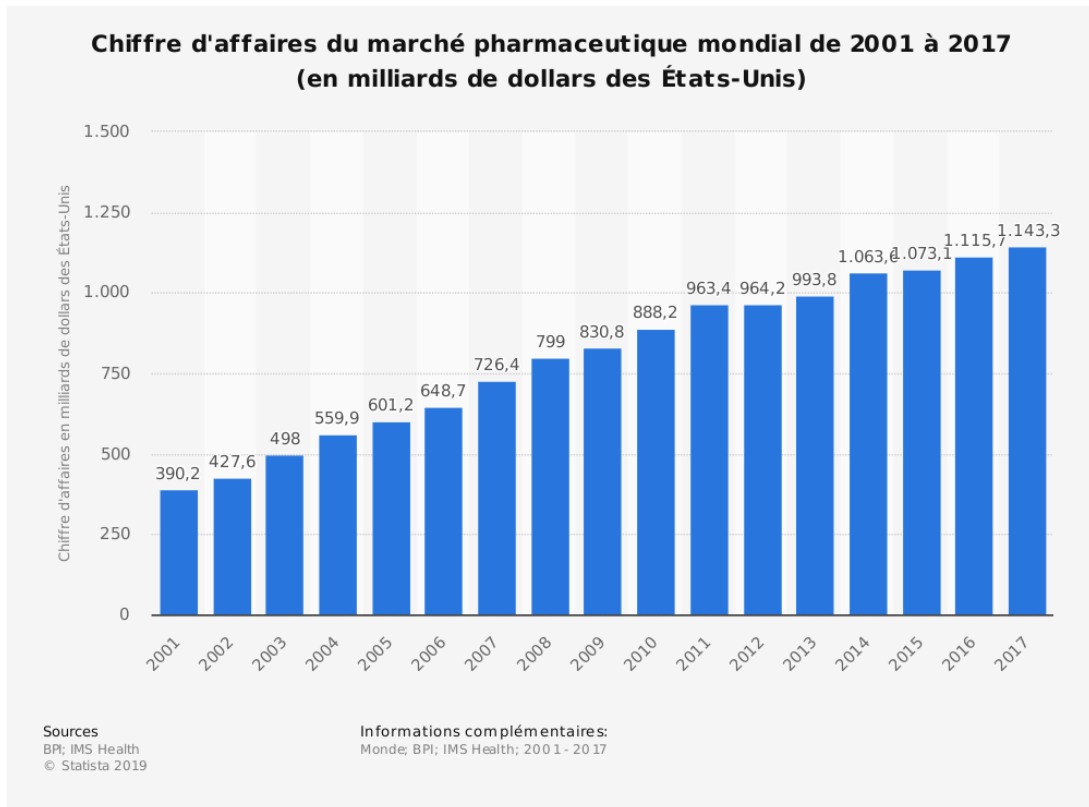
²⁵ Joseph P Remington et Alfonso R Gennaro, « Remington's pharmaceutical sciences », Mack Pub. Co, 1990.

²⁶ John L. McGuire, Horst Hasskarl, Gerd Bode, Ingrid Klingmann, Manuel Zahn, « Pharmaceuticals, General Survey », 2007.

2.1.2 L'industrie pharmaceutique en chiffres

Sixième marché économique mondial, son importance en tant que secteur global est indiscutable. Selon l'étude publiée par Statista en Décembre 2018, le marché pharmaceutique mondial atteint le cap des 1.143,3 milliards de dollars avec une croissance qui avoisine les 293% de l'année 2001 à l'année 2017 selon la même source.

Figure 12 : Chiffre d'affaires du marché pharmaceutique mondial de 2001 à 2017



Source : Statista, <https://fr.statista.com/statistiques/564968/marche-pharmaceutique-chiffre-d-affaires-mondial/>

Porté par la forte croissance de la population sur le continent. L'Afrique constitue le maillon faible dans le marché mondial avec seulement 0,7% du chiffres d'affaires du marché pharmaceutique mondial selon l'organisation mondiale de la santé "OMS".

L'accessibilité à des médicaments de qualité doit encore faire face à de nombreux défis sur le continent africain. Les chaînes de distribution sont souvent fragmentées, avec de multiples intermédiaires ou des canaux parallèles qui alimentent bien souvent la contrefaçon, véritable enjeu de santé publique.

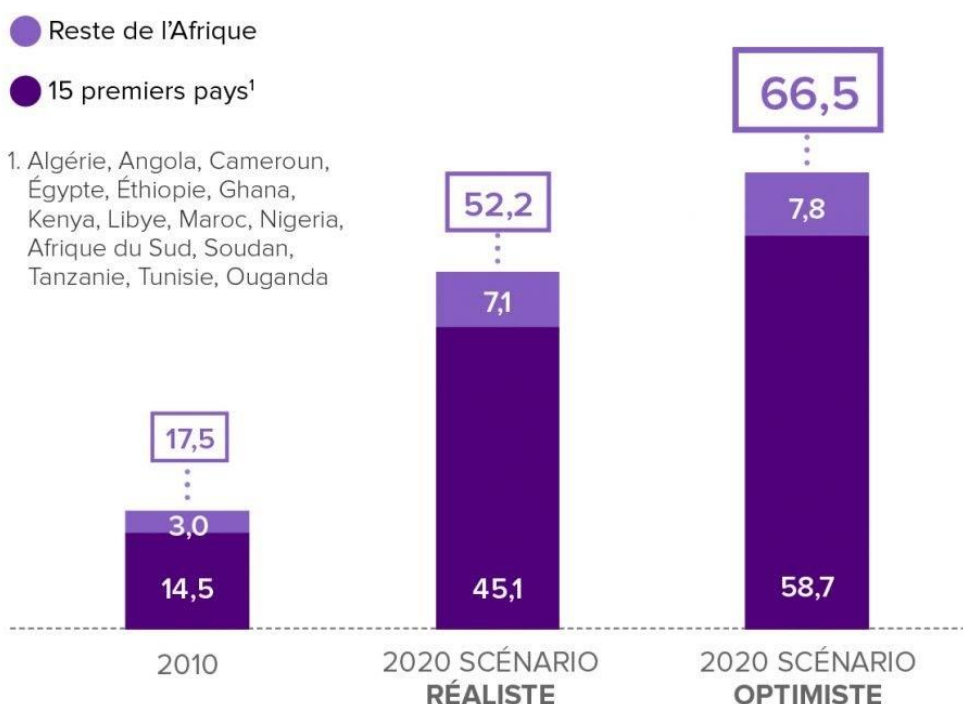
Quant à la production locale, celle-ci peine encore à se faire une place dans un marché pharmaceutique africain alimenté à 70 % par les importations étrangères et marqué par des

difficultés d'accès aux matières premières, notamment aux principes actifs, et à des contraintes logistiques majeures (respect de la chaîne du froid, complexité des opérations de dédouanement, délais de livraison aléatoires, etc.)²⁷

Figure 13 : Taille du marché pharmaceutique africain en Milliards de dollars

Un marché pharmaceutique africain en pleine expansion ▼

D'une valeur de **19,9 milliards de dollars en 2012**, le marché pharmaceutique africain devrait atteindre près de **50 milliards de dollars d'ici 2020**, porté notamment par la forte croissance de la population sur le continent.



Source : McKinsey, *Africa: A Continent of Opportunity for Pharma and Patients*, avril 2015

Source : McKinsey, [Africa a continent of Opportunity for pharma and patients](#), Avril 2015

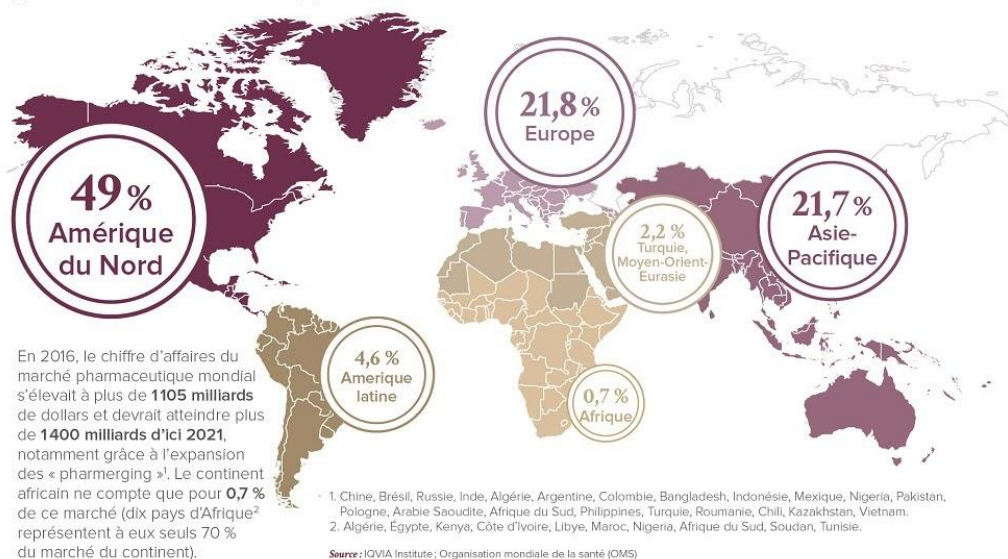
Dix pays d'Afrique constituent à eux seuls 70% du marché du continent, on y trouve l'Algérie en tête de liste, dotée d'un taux de croissance annuel moyen des ventes pharmaceutiques de 9% entre 2011 et 2016.²⁸

²⁷ Secteur privé & développement, « La revue de PROPARCO 4ème trimestre », 2017

²⁸ <https://www.jeuneafrique.com/514030/economie/jeudi-18-trois-infographies-pour-comprendre-lexplosion-du-marche-du-medicament-sur-le-continent/> (Consulté 13/04/2021 à 15h46)

Figure 14 : Taille du marché pharmaceutique africain dans la scène mondiale

L'Afrique dans le marché pharmaceutique mondial



Source : **IQVIA Institute, Organisation mondiale de la santé (OMS), 2016.**

Le marché pharmaceutique algérien compte parmi les marchés majeurs de la région Afrique - Moyen Orient (MEA) un positionnement qui le doit à une croissance de 8 % par an en moyenne chaque année. Actuellement, le chiffre d'affaires de ce secteur avoisine les 4 Milliards USD et les prévisions tablent sur un niveau de 5 Milliards USD en 2021. ²⁹

2.1.3 Quels sont les intervenants ?

En amont, les laboratoires pharmaceutiques collaborent avec des fournisseurs spécialisés afin de s'approvisionner en matières premières qu'elles soient d'origine chimiques ou biologiques. En aval de la chaîne, les laboratoires collaborent avec les grossistes, les pharmaciens ainsi que les médecins. Toutefois par le biais de leurs représentants commerciaux les laboratoires jouent un rôle actif et peuvent eux-mêmes intervenir de manière directe auprès des officines et hôpitaux. Les médecins jouent un rôle important dans l'évolution des produits les patients se réfèrent très souvent à l'avis de leur médecin ce dernier a donc une grande influence sur le choix

²⁹ Bureau Business France d'ALGER, « Le marché pharmaceutique en Algérie 2020 », P7.

des médicaments. Ainsi, les laboratoires accordent beaucoup d'importance aux visites de commerciaux et délégués médicaux.

2.1.3.1 Les Big pharma et laboratoires pharmaceutiques











Est qualifié de fabricant de médicaments « *toute entreprise ou organisme se livrant, en vue de leur vente en gros, de leur cession à titre gratuit ou de leur expérimentation sur l'homme, à la fabrication de médicaments, produits ou objets mentionnées au articles L511-1-4 et L512 du CSP* ».

Leur activité se traduit par une succession d'opérations notamment la recherche et développement, les études pré-clinique et cliniques, l'achat des matières premières et articles de conditionnement, production, contrôle de qualité, libération des lots ainsi que des opérations de stockage et enfin la commercialisation. En suivant un ensemble de bonnes pratiques, règles et lois préalablement définies adaptées à l'activité relative à toutes les démarches de fabrication, conditionnement, stockage et distribution des médicaments sous supervision des autorités régulatrices à échelle mondiale et locale.

*Le terme Big Pharma désigne la concentration du secteur pharmaceutique entre les mains de quelques laboratoires pharmaceutiques. Représenté par les cinq premiers groupes à l'échelle mondiale dont Johnson & Johnson, Roche, Novartis, Merck & Co, Pfizer qui pèsent à eux seuls environ un quart du marché, et seule une vingtaine d'entreprises du secteur dépasse les 10 milliards de chiffre d'affaires.*³⁰

³⁰ https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2020/11/26/big-pharma-que-pesent-les-grands-acteurs-de-l-industrie-du-medicament-et-des-vaccins_6061237_4355770.html (Consulté 13/04/2021 à 20h10)

Figure 15 : Classement Mondiale des top 10 Groupes pharmaceutiques

PLUS GRANDS LABORATOIRES PHARMACEUTIQUES DU MONDE (CHIFFRE D'AFFAIRES), PROJECTION POUR L'ANNEE 2020		
NOM	PAYS	CHIFFRE D'AFFAIRES (milliards USD)
Johnson & Johnson		85,2 Mill.
Roche		64,9 Mill.
Novartis		49,7 Mill.
Merck & Co		49,3 Mill.
Pfizer		47,3 Mill.
Glaxo-Smithkline		46,0 Mill.
Bristol-Myers Squibb		42,2 Mill.
Sanofi		42,0 Mill.
AbbVie		35,3 Mill.
Astra-Zeneca		27,0 Mill.

PHARMAPRO.ch Source tableau : Handelsblatt (Allemagne), 9 janvier 2020

Source : <http://www.pharmapro.ch/fr/N2768/plus-grands-laboratoires-pharmaceutiques-du-monde-chiffre-d%EF%BF%BEaffaires.html>

2.1.3.2 Les grossistes répartiteurs

Ils sont le maillon clé du système de distribution des médicaments. En effet, les ventes de l'industrie pharmaceutique sont essentiellement réalisées par les grossistes-répartiteurs, ils achètent, gèrent, revendent et livrent.

Les grossistes répartiteurs doivent avoir une pleine maîtrise de leurs stocks et un respect des conditions de stockage notamment pour les médicaments sensibles en disposant des locaux permettant le respect des normes de qualité ainsi que des moyens de transports afin d'acheminer les produits aux officines.

En tant que tel, on doit être prêt à tout moment à des situations de crise afin d'agir en temps record notamment dans le cas d'un retrait des médicaments.

2.1.3.3 Les dépositaires

Ils sont similaires aux grossistes répartiteurs des vendeurs en gros pour les laboratoires pharmaceutiques, cependant, ils ne possèdent pas les médicaments mais agissent à l'ordre et pour compte des laboratoires fabricants.

Aujourd'hui, ils ont pu acquérir une expertise du fait de leur acquisition de sites de production et de stockage répondant aux normes exigées.

2.1.3.4 Les pharmaciens et médecins

Considérés comme maillon premier et dernier à la fois de la chaîne de santé, la pharmacie d'officine permet la mise en disposition des médicaments au grand public, contrôle la prescription médicale mais aussi a un rôle de conseil auprès du dernier consommateur. Les pharmaciens ont une relation directe avec les grossistes répartiteurs du fait de leur besoin en approvisionnement comme tout commerce du détail.

La décision d'achat est hautement influencée par ces derniers, l'avis du médecin est déterminant pour la majorité des cas quant au choix de médicaments ayant une classe thématique similaire. Raison pour laquelle, les laboratoires pharmaceutiques leurs accordent une importance capitale à travers des stratégies de promotion reposant sur un réseau de délégués commerciaux et médicaux. ³¹

2.1.3.5 Pouvoirs publics et OMS

Dotés de la pleine autorité, les pouvoirs publics sont responsables de l'homologation des produits mis sur le marché, l'interdiction pour certains ou encore la limitation de leur commercialisation.

En Algérie, le Ministère de la Santé est l'autorité suprême de la régulation du marché avant que de nouvelles réformes viennent soutenir la nouvelle orientation stratégique de l'État à travers des structures spécialisées et la mise en place d'un ministère chargé de l'industrie pharmaceutique. En prenant en charge la régulation de l'activité d'importation au profit de la production nationale et l'orientation vers l'exportation, ce qui permettra au ministère d'élaborer et d'intervenir dans la politique d'enregistrement et d'approbation de produits pharmaceutiques

³¹ Sonia ZEKAGH, Mémoire de fin d'études « *Industrie pharmaceutique : Optimisation de la chaîne logistique globale face aux contraintes externes* », Université PARIS I, SORBONNE, P24-27, 2012.

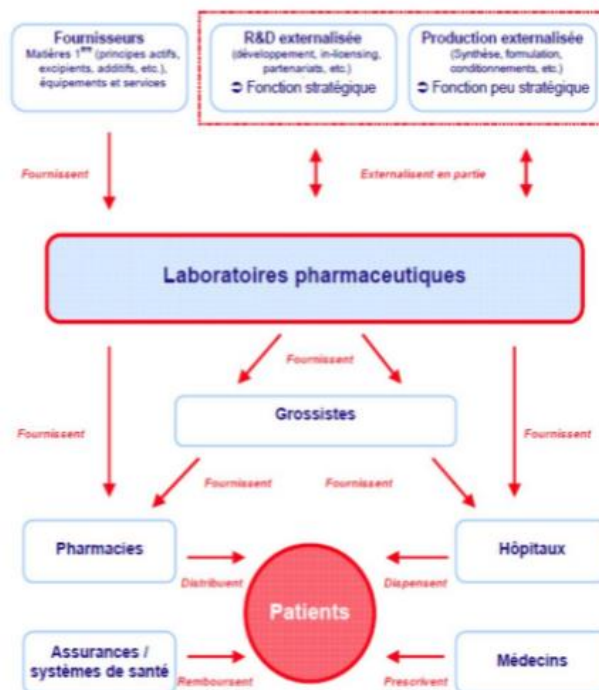
et des équipements médicaux, de fixer les prix, les marges bénéficiaires et le remboursement et de soutenir le produit local.

Il en va de même pour l'OMS **“Organisation mondiale de la santé”** ou encore WHO en anglais « *L'Organisation mondiale de la santé est une agence spécialisée de l'Organisation des Nations unies (ONU) pour la santé publique créée en 1948. Elle dépend directement du Conseil économique et social des Nations unies et son siège se situe à Pregny-Chambésy, dans le canton de Genève, en Suisse.*

*Selon sa constitution, l'OMS a pour objectif d'amener tous les peuples des États membres et partenaires au niveau de santé le plus élevé possible, la santé étant définie dans ce même document comme un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consistant pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ».*³²

Cette organisation émet des dispositions sanitaires d'envergure internationale ou encore sur un niveau local à travers des alertes sanitaires auxquelles les États ont une obligation de soumission.

Figure 16 : Les différents intervenants de l'industrie pharmaceutique.



Source : XERFI, février 2011

³² https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_mondiale_de_la_sant%C3%A9 (Consulté 14/04/2021 à 2h25)

2.1.4 Caractéristiques de la demande et de l'offre

2.1.4.1 Caractéristiques de la demande

En Algérie la consommation des médicaments a connu entre 2008 et 2016 une croissance annuelle moyenne qui avoisine les 9,3% pour des raisons qui seront évoquées dans la partie “décryptage de la population en Algérie”.

En 2015, la consommation des produits pharmaceutiques fabriqués localement a été de 160 milliards de DA, soit 45% de la consommation totale du pays.

Avec 34 millions d'assurés sociaux ayants droit à la sécurité sociale, par définition : « Concerne les différentes indemnisations totales ou partielles soient elles, on y trouve les prestations en espèces, pour des cas de maladies, ou encore les prestations en nature, qui concernent la prise en charge des frais de soin de santé en faveur de l'assuré et de ses ayants droit, représentant un taux de 80% de la population ». ³³

a. Décryptage de la population en Algérie

La croissance de la population algérienne est un moteur essentiel dans l'évolution de la demande des médicaments. Au 1er janvier 2019, la population résidente totale en Algérie a atteint 43 millions d'habitants avec un taux d'accroissement naturel de 1,99%.

La part des personnes âgées de 60 ans et plus est passée de 9,1% à 9,3% au cours de cette même période. En volume, elle atteint un effectif de 3 969 000 personnes (soit 166 000 personnes de plus par rapport à 2017) Une proportion qui est appelée encore à s'amplifier en raison de la baisse du taux de fécondité et de mortalité constituant un segment des plus importants chez l'industrie pharmaceutique.

En revanche, l'espérance de vie à la naissance a connu une augmentation estimée à un dixième de point pour atteindre 77,7 ans au niveau global. ³⁴

³³ Office national des statistiques, « Rapport démographie et population », 2019.

³⁴ Office national des statistiques, « Rapport démographie et population », 2019.

b. Comportement d'achat

Le comportement d'achat des médicaments du consommateur algérien est fortement influencé par de nombreuses variables tels que ; l'extension de l'offre publique et privée de soins, la généralisation de la couverture sociale, l'automédication, une croissance de la démographie médicale, une médicalisation croissante des problèmes de santé ainsi qu'à la transition sanitaire.

Les travaux montrent ainsi que des patients sont susceptibles d'intervenir sur les politiques de recherche d'informations, de mettre en cause le processus de prescription, de contester l'efficacité de certains médicaments, de s'immiscer dans l'établissement du diagnostic, et de prendre position sur la définition de la maladie et des formes de son traitement. La mise à disposition d'informations médicales sur internet concourt à renforcer leur pouvoir d'intervention en accroissant leur potentiel d'expertise. Un contexte favorisant un consommateur de plus en plus exigeant et de mieux en mieux informé.³⁵

De manière universelle, il est à prendre en considération que le consommateur de santé a certaines particularités que le consommateur lambda n'a pas, puisque tout individu, est considéré comme étant un consommateur de santé potentiel, car toute personne en bonne santé ou pas aura besoin tôt ou tard dans sa vie de consommer des médicaments.

Les consommateurs de santé sont différents, car, le secteur de la santé est le seul où le consommateur final dépend totalement d'un prescripteur dans le cas des produits de prescription, Puis une des différences qui est importante à mentionner est la tarification et le prix. En théorie économique, le prix est considéré comme étant le résultat d'un croisement entre l'offre et la demande, cette dernière se traduit par les préférences des consommateurs et donc le prix est déterminé à l'équilibre. Dans le cadre de la santé, la plupart des prix sont fixés par l'Etat et donc les préférences des consommateurs ne sont pas prises en considération, le consommateur de santé a un statut différent par rapport au consommateur lambda puisqu'il se caractérise par l'aide de l'état à travers le conventionnement à la sécurité sociale, et donc le consommateur n'est pas toujours le payeur, qui, pour la plupart ne connaissent pas les prix.

³⁵ BERRACHED. Amina, Thèse de doctorat en sciences de gestion : « La décision d'achat d'un médicament à prescription obligatoire ou facultative », Université ABOU BAKR BELKAID, TLEMCEM, 2018.

Sans oublier de mentionner que dans certains pays comme les Etats-Unis cela est très peu couvert par la sécurité sociale.

Un autre élément qui fait la différence entre le consommateur de santé et le consommateur lambda, c'est que le consommateur de santé fait face à un problème d'évaluation, ce qui signifie qu'il n'arrive pas facilement à déterminer la qualité du produit tout comme il a du mal à savoir ce qu'il lui faut comme traitement lorsqu'il est malade. La satisfaction et l'évaluation se concentrent sur des éléments intangibles qui sont liés aux échanges qu'il y a entre le consommateur de santé, le médecin et l'intermédiaire ce qui aujourd'hui a permis au consommateur de santé d'être plus expérimenté et plus indépendant, et cela grâce aussi au développement des sites d'internet spécialisés dans la santé.³⁶

2.1.4.2 Caractéristiques de l'offre

*« L'industrie pharmaceutique est sans doute l'archétype de l'industrie basée sur la science : l'innovation, prend forme de nouvelles molécules, et l'imitation ou l'amélioration de produits existants, sont les fondements de l'avantage compétitif des acteurs de cette industrie ».*³⁷

« L'innovation dessine donc presque entièrement la dynamique de la croissance et du déclin des firmes pharmaceutiques. En effet, la concurrence s'est toujours centrée sur la découverte et le lancement de nouveaux produits, souvent sujets à des améliorations incrémentales plutôt rapides et à l'imitation au travers de la concurrence des produits génériques.

Dans la réalité, les efforts de marketing sont aussi un déterminant très important de la compétitivité commerciale (Ellison & Fisher-Ellison, 2007).

*Si l'on considère que l'industrie pharmaceutique a principalement deux fonctions distinctes, la R&D et la fabrication, certaines firmes apparaissent principalement engagées dans la première activité tandis que d'autres le sont plus spécifiquement sur la seconde, les plus grands laboratoires faisant généralement les deux ».*³⁸

³⁶ Pr. Ouardia Djelouat & Pr. Chérif Lahlou, "Le marché du médicament en Algérie", International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES) Vol.7, P. 92-102

³⁷ <https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-00189613/document> (Consulté le 25.06.2021 à 01h30)

³⁸ <https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-00189613/document> (Consulté le 25.06.2021 à 01h30)

Les firmes faisant de la recherche incluent les plus grands producteurs de médicaments qui sont souvent des multinationales présentes sur les principaux marchés.

Les autres firmes, plus spécialisées en recherche, sont souvent plus petites et plus jeunes et se concentrent généralement sur des gammes de produits plus spécifiques.

Ce groupe de firmes inclut la plupart des firmes de biotechnologies qui ont généralement des difficultés à introduire le fruit de leurs recherches sur le marché tant les contraintes réglementaires sont importantes en termes de coûts (Thomas, 1990).³⁹

En Algérie, le marché des médicaments a ses propres spécificités, composé de nombreuses catégories on en cite⁴⁰ :

- **Les médicaments nationaux** : Les médicaments Princeps sont définis comme étant la molécule mère créée pour la première fois, étant donné que le pays n'a pas encore acquis de savoir, savoir-faire ou encore la technologie nécessaire afin de produire sans l'aide d'un laboratoire étranger une molécule nouvelle.

Raison pour laquelle nombreux sont les laboratoires étrangers présents dans le marché qui opèrent sous la loi 51/49 à l'exemple de Sanofi, Pfizer ou encore GSK.

Les médicaments génériques quant à eux sont une copie du princeps, et dont la molécule existait avant il faut espérer l'expiration du brevet du princeps pour produire en génériques.

- Les laboratoires nationaux à 100% à l'exemple du laboratoire Sidal, Biopharm...etc.

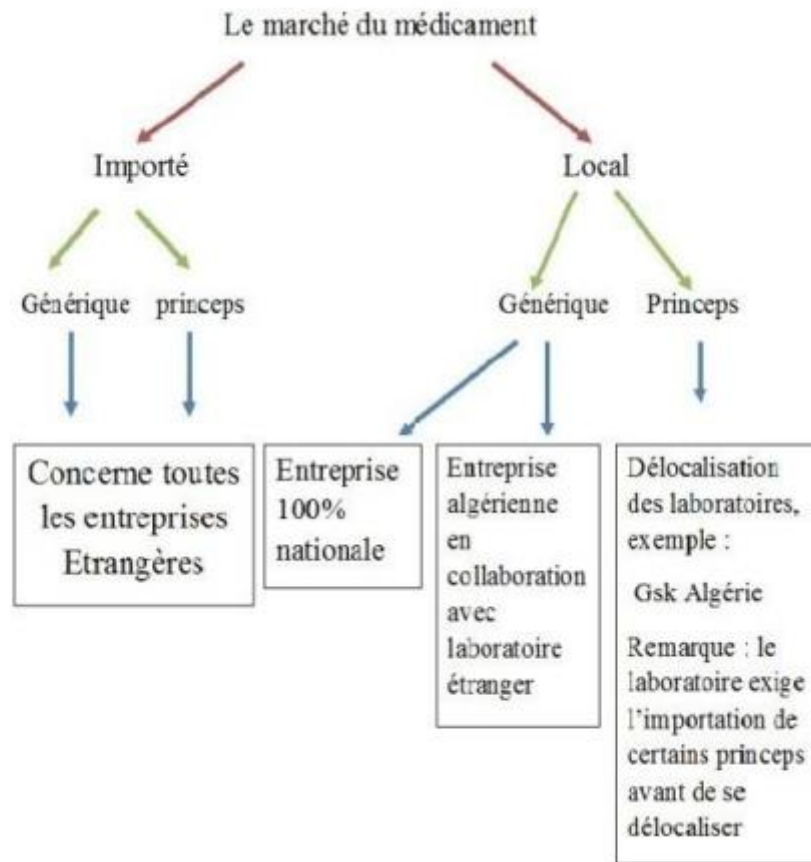
- Les collaborations mixtes entre laboratoires nationaux et étrangers comme le laboratoire Aventis issu d'une collaboration entre Sidal et Pfizer.

- **Les médicaments importés** : L'importation en médicaments princeps et génériques vient combler la demande non couverte par les quantités déjà offertes par les opérateurs locaux.

³⁹ <https://wikimemoires.net/2013/08/les-caracteristiques-du-secteur-pharmaceutique-francais/> (Consulté 14.04.2021 à 15h15)

⁴⁰ Pr. Ouardia Djelouat & Pr. Chérif Lahlou, « Le marché du médicament en Algérie », International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES) Vol.7 pp. 92-102

Figure 17 : Les différents types de médicaments et opérateurs dans le marché Algérien.



Source : “Le marché du médicament en Algérie”, International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES) Vol.7 pp. 92-102

2.1.5 Particularités de la chaîne logistique pharmaceutique ⁴¹

La chaîne logistique globale ou Supply Chain recouvre l'ensemble des mécanismes permettant de fournir des produits ou des services au bon moment, avec les bonnes quantités et au bon endroit.

La chaîne de logistique globale traite l'ensemble des infrastructures, de l'organisation, des processus physiques et de l'information nécessaires à la mise à disposition de ces produits et services, de puis la matière première jusqu'au client final, et de gérer les différents types de flux physiques, financiers et de l'information.

⁴¹ Sonia ZEKAGH, Mémoire de fin d'études « *Industrie pharmaceutique : Optimisation de la chaîne logistique globale face aux contraintes externes* », Université PARIS I, SORBONNE, P45-53, 2012.

La logistique globale se décompose en trois maillons essentiels qui sont :

- L'approvisionnement et achat de matières premières et produits intermédiaires dédiés aux conditionnements et à l'emballage.
- La production : est le processus permettant de transformer des combinaisons d'inputs en outputs à travers des usines et lieux de productions répondant aux normes de sécurité et de qualité en produisant les quantités qui répondent à la demande des patients au moindre coût avec un minimum de gaspillage.
- La distribution : qui consiste à l'acheminement des produits des centres de production au point de vente.

a. L'approvisionnement

Le défi majeur pour toute entreprise est d'atteindre l'équilibre optimal lui permettant d'aboutir à ses objectifs de la manière la plus efficiente et efficace possible.

Ainsi, accroître la production et le niveau de stocks en prévision sans que cela reflète forcément la réalité de la demande ne peut qu'alourdir les coûts de l'entreprise et ainsi la faire perdre en compétitivité.

Savoir ajuster le curseur entre agilité et efficience devient fondamental. Le secteur pharmaceutique est caractérisé par une forte instabilité dont n'est pas épargné même les Big Pharma, les restrictions réglementaires représentent une contrainte des plus importantes. Dans la conjoncture actuelle, se doter d'un système d'approvisionnement performant est impératif afin de faire face aux fluctuations incessantes du marché.

L'expression des besoins en médicaments obtenus grâce aux retours des grossistes répartiteurs, des pharmaciens et médecins est à la base de l'approvisionnement d'où l'importance d'une bonne circulation des flux d'informations au long de la chaîne.

L'instabilité dont fait face le marché des médicaments et les nombreux risques pandémiques poussent les laboratoires pharmaceutiques à prévenir les risques de ruptures afin de parier aux situations d'extrême urgence où la mobilisation doit être à son summum.

Sanofi-Aventis a mis en place une direction Supply Chain dont le rôle est de gérer au profit du groupe l'intégralité du processus d'approvisionnement afin de garantir une continuité

d'approvisionnement en médicaments et en vaccins des marchés. En situation de crise pandémique le géant français adopte un processus spécifique permettant le maintien des activités, continuité de développement, de fabrication et de distribution à un rythme beaucoup plus important que la normale.

b. La production

La gestion de production constitue un des éléments déterminants dans la chaîne logistique globale. Dans le secteur pharmaceutique, les laboratoires doivent faire face à bon nombre de contraintes économiques et productives. L'enjeu principal étant d'arriver à respecter les délais de productions annoncés tout en respectant les coûts préétablis, un équilibre qui consiste à planifier le seuil de stocks de sécurité et produits intermédiaires, les équipements nécessaires au bon fonctionnement, la répartition des effectifs et des charges de travail et enfin la coordination entre les différentes activités productives.

Avec des produits complexes en environnement incertain, les groupes pharmaceutiques sont contraints à produire en flux tirés aussi appelés pull system, c'est à dire que c'est la demande qui est à l'origine du déclenchement du processus de production qui sera tiré en aval. La demande est dite dynamique et est responsable du déclenchement des ordres de production.

La production nécessite des compétences diverses, qui vont du développement galénique à la maintenance industrielle, répondant à des normes nationales et internationales rigides et très réglementées afin de garantir la sécurité des patients et respect de l'environnement en se référant aux " Bonne pratique de fabrication " auxquelles sont agrégées une panoplie de procédures à suivre dans le cadre de la production et du stockage de ses produits.

c. La gestion des stocks

Une mauvaise gestion des stocks peut entraîner des effets drastiques sur l'ensemble de l'entreprise. C'est pour cela qu'assurer une gestion optimale des flux devient essentiel et va donc dépendre de la nature du produit, la fréquence de livraison et les délais entre chaque livraison de commande. Ils permettent d'éviter les longs délais d'attente et ainsi un gain en réactivité, grâce aux ruptures des stocks, réduisant les coûts de passation (diminuer les coûts de transport) mais surtout un contrôle des prix des matières premières en cas de forte fluctuation.

Cependant, les stocks c'est aussi des coûts et peuvent être de différentes natures, on en cite : les coûts de rupture, les coûts de passation ou encore les coûts de possession. Déterminer la quantité

de produits à stocker est un défi pour toute entreprise exerçant dans ce secteur. En effet la contrainte est double, si le groupe opte pour un approvisionnement régulier le coût de passation augmente significativement les coûts de possession quant à lui est réduit (les coûts de passation sont une fonction inverse des coûts de possession). Afin d'optimiser la gestion, l'entreprise se doit de trouver le point optimum d'une part permettant de satisfaire les besoins immédiats des clients et d'une autre part de respecter les coûts alloués au stockage.

Il est à noter que les stocks sont soumis à bon nombre de règles, car ils doivent être sûrs et sécurisés, le stockage à même le sol est déconseillé par risque de détérioration, assurer la bonne conservation des produits, respecter le taux d'humidité et de ventilation requis, le personnel doit être formé, les produits nécessitant le respect de la chaîne de froids tels les vaccins ou autres doivent être bien conditionné d'où l'importance d'équipements d'enregistrement et suivi de la chaîne de froid.

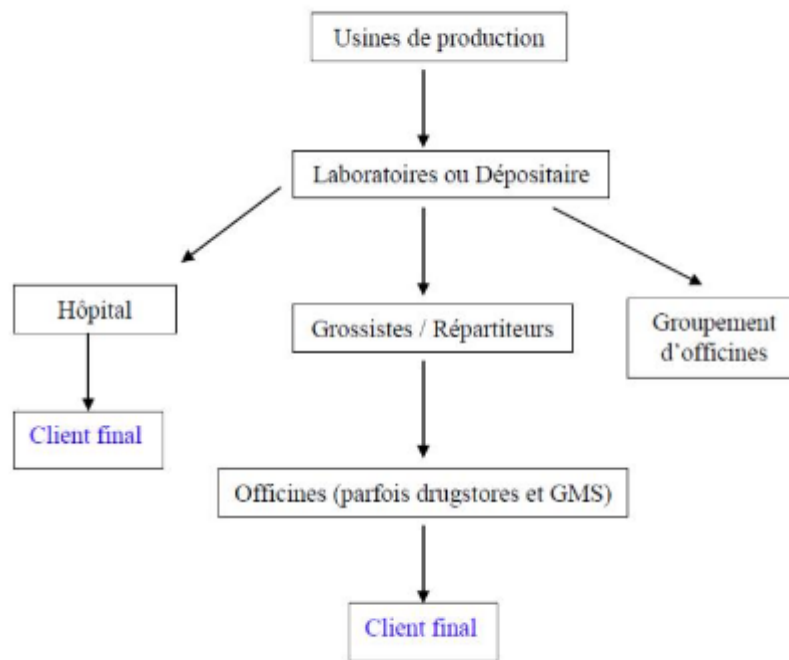
d. La distribution

La distribution consiste à l'acheminement des produits finis des lieux de productions à ceux de la consommation, les composants d'un canal de distribution sont :

- Les intermédiaires qui assurent la mise en relation et conclusion de contrats.
- Les grossistes sont les intermédiaires entre fabricants et détaillants.
- Les centrales d'achat condensent les commandes de plusieurs points de vente afin de garantir de meilleures conditions d'achat auprès des producteurs.
- Les détaillants se chargent quant à eux de la vente aux particuliers.

Comme suit le schéma qui explicite les différents acteurs des canaux de distribution dans l'industrie pharmaceutique :

Figure 18 : Les différents types de médicaments et opérateurs dans le marché Algérien.



Source : Mémoire de fin d'étude, Christel David, 2006
« Les rappels de produits dans l'industrie du médicaments »

e. Réglementaire ⁴²

En raison de la politique protectionniste de la production locale en Algérie. Nous nous retrouvons aujourd'hui dans un modèle de transition progressif de l'importation à la production.

Même si les prévisions de couverture des producteurs locaux estimés par les autorités ne sont pas alignées à la réalité du terrain « le ministère de la Santé ait prévu que les producteurs locaux couvriraient 70% de la demande nationale en 2017, ces producteurs n'ont pu couvrir qu'entre 35-40% du marché local » ⁴³ Dans cette même optique, de nouvelles conditions ont été élaborées pour l'importation des médicaments. L'importation des médicaments est autorisée exclusivement aux établissements pharmaceutiques producteurs. L'investissement industriel est un préalable pour souscrire au nouveau cahier des charges : « *L'établissement pharmaceutique d'importation doit justifier de l'exercice d'une activité de*

⁴² <https://www.elwatan.com/edition/contributions/les-enjeux-de-lindustrie-pharmaceutique-algerienne-07-03-2020> (Consulté 21/06/2021 à 09h43)

⁴³ <https://www.elwatan.com/edition/actualite/letablissement-pharmaceutique-unique-responsable-10-03-2021> (Consulté 21/06/2021 à 11h43)

fabrication de produits pharmaceutiques lorsque l'importation concerne les produits pharmaceutiques» (art. 4).

Par ailleurs, la réglementation impose aux importateurs des exigences d'homologation et d'enregistrement auprès de la « ANPP » **AGENCE NATIONALE DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES** pour les dispositifs médicaux homologués ou commercialisés conformément aux dispositions prévues par la réglementation en vigueur. Ainsi, et préalablement à la commercialisation, chaque lot de produits pharmaceutiques et dispositifs médicaux doit être soumis à l'ANPP sous échantillons dédiés au contrôle de qualité et de conformité.

Des exigences concernent la durée de vie des produits lors de leur entrée, lesquels « *doivent avoir, à la date de leur entrée sur le territoire national, une validité égale ou supérieure aux deux tiers (2/3) de leur durée de validité* » (art. 3) en respectant au long de la chaîne les conditions spéciales de transport et de stockage requises pour les produits pharmaceutiques. Les laboratoires pharmaceutiques s'engagent à revendre aux établissements pharmaceutiques de distribution en gros, aux établissements publics, ou le cas échéant, pour leur utilisation dans les études cliniques.

Conclusion

Une même entreprise peut opter pour différents canaux de distribution, on parle dans ce cas du circuit de distribution de l'entreprise. Le médicament peut ainsi emprunter plusieurs chemins pour atterrir chez le client final. Il peut être vendu en circuit court ou le producteur livre directement le pharmacien qui vend au dernier client, ou encore un circuit long en passant par des grossistes répartiteurs assurant une meilleure couverture et simplifie la répartition des médicaments.

Ainsi, les flux sont répartis entre les officines, les hôpitaux, les dépositaires et les répartiteurs avec une concentration pour les deux dernières cités. La différence entre les répartiteurs et les dépositaires réside dans la propriété des produits distribués, les dépositaires ne détiennent pas la propriété mais sont plutôt des commissionnaires pour le compte des laboratoires au contact direct avec les officines contrairement aux répartiteurs.

Section 2.2 : Présentation du groupe Sanofi

2.2.1 Groupe Sanofi

Sanofi est une entreprise transnationale française dont les activités incluent la pharmacie et les vaccins. Première entreprise française dans le domaine avec une présence à l'internationale lui valant son positionnement de leader mondial dans la santé. Fidèle à ses valeurs sociales, scientifiques et sanitaires le groupe maintient son engagement à transformer les pratiques de la médecine partout dans le monde en garantissant l'accès aux médicaments pour les pays les plus pauvres et ainsi contribuer à l'atteinte des objectifs de développement des nations unies.

Figure 19 : Logo actuel SANOFI-AVENTIS



Source : Site officiel - www.sanofi.com

2.2.1.1 Groupe Sanofi en chiffres ⁴⁴

Le groupe est présent dans 90 pays dans le monde, fournissant des solutions dans 170 pays. En matière de site de production Sanofi en détient 69 répartis dans 32 pays, avec plus de 100 000 collaborateurs de 142 nationalités. Etant au cœur de sa stratégie, la recherche et développement occupe une place des plus cruciales au sein du groupe avec pas moins de 21 sites de R&D comprenant des médicaments, la recherche clinique et les vaccins.

Le groupe Sanofi s'organise autour de 4 filiales principales dont :

- **Sanofi Pasteur** dans les vaccins, anciennement Sanofi Pasteur MSD qui était détenue en copropriété avec le laboratoire Merck & Co.
- **Sanofi Genzyme** pour les biotechnologies spécialisées dans le secteur des maladies rares.
- **Chattem** pour l'automédication et les médicaments en vente libre aux États-Unis.
- **Merial** pour la santé animale

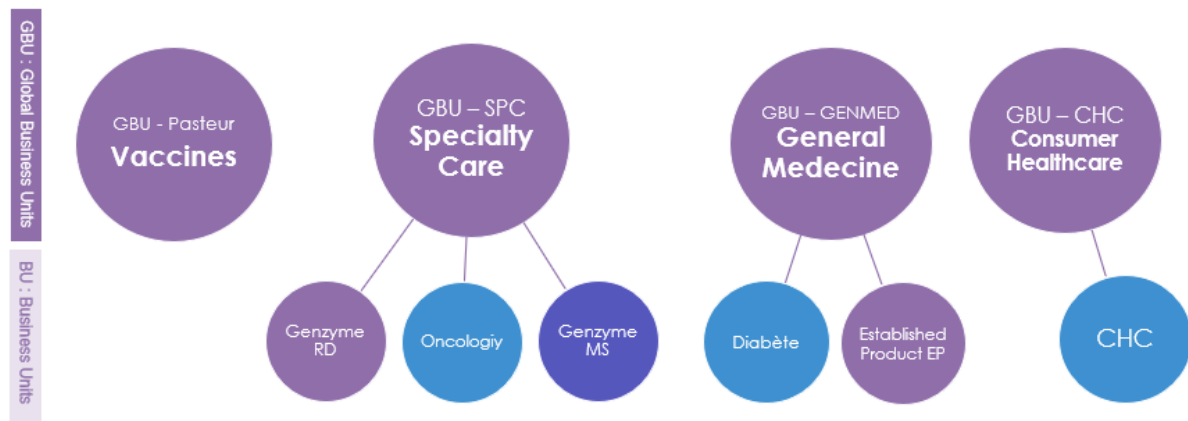
Tout en possédant plusieurs laboratoires qui vendent des médicaments sous leur propre nom (Sanofi Pasteur MSD pour les vaccins, Medley).

⁴⁴ Document interne

Sanofi a modifié la structure organisationnelle de ses *Global Business Units* (GBU) et est désormais structurée en trois GBU principales pour soutenir la stratégie de l'entreprise :

- **Specialty Care (SPC)** : Concerne les produits de maladies rares, Sclérose en plaques/Neurologie/Autres Immunologie et Inflammation, Oncologie, Trouble sanguin rare.
- **General Medicines (GENMED)** : Concerne les produits établis, Diabète.
- **Vaccins**.
- **Consumer Healthcare (CHC)** : est unité commerciale autonome avec des fonctions intégrées de R&D et de fabrication.

Figure 20 : Classification des produits par GBU



Source : [Rapport intégré Sanofi 2019](#), Site officiel.

NB : La nouvelle structure adoptée par Sanofi Aventis implique une nouvelle répartition géographique dont Europe, États-Unis et Reste du monde.

Les marchés matures englobent les États-Unis et le Canada, l'Europe de l'Ouest et de l'Est (hors Eurasie), le Japon, la Corée du Sud, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et Porto Rico. Les marchés émergents comprennent l'Afrique et le Moyen-Orient, l'Asie (Chine et Asie du Sud-Est), l'Eurasie (Russie, Ukraine, Géorgie, Belarus, Arménie et Turquie) et l'Amérique latine. ⁴⁵

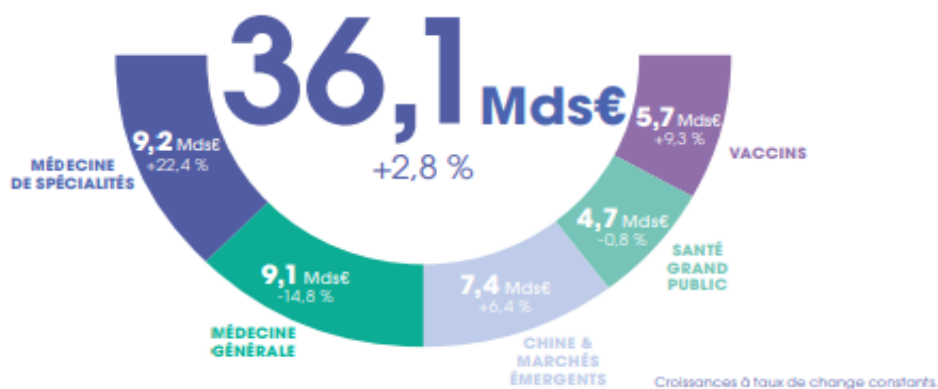
Ayant comme slogan « *Empowering Life* », Sanofi commercialise environ 400 médicaments et vaccins, du plus innovant au plus classique, ainsi que des médicaments d'automédication et des médicaments génériques. En 2019, le groupe réalise un chiffre d'affaires de 36,1 Mds d'euros avec un résultat net de 7,5 Mds d'euros et une croissance de 7% par rapport à l'année 2018. La

⁴⁵ Financial reporting center & Key data, Site officiel. (Consulté 19/04/2021 à 09h45)

figure ci-dessous représente la répartition du chiffre d'affaires selon DAS, au niveau mondial.

46

Figure 21 : Chiffre d'affaires du groupe Sanofi en 2019.



Source : Rapport intégré Sanofi 2019, Site officiel.

Le groupe Français occupe le 8^{ème} rang en termes de chiffre d'affaires 2020 dans le classement des plus grandes boîtes pharmaceutiques dans le monde (**Voir figure N°15**)

Lors du *Capital Markets Day* le 10 décembre 2019, le Directeur Général de Sanofi, Paul Hudson a mis l'accent sur la nouvelle vision du groupe afin de dynamiser l'innovation et la croissance.

« Notre nouvelle stratégie donne à Sanofi les moyens d'accomplir des avancées majeures qui répondront aux besoins essentiels des patients, grâce à nos médicaments les plus prometteurs. Nous allons appuyer nos efforts sur une recherche scientifique de premier plan, des priorités clairement définies et surtout, une volonté de résultats », a déclaré Paul Hudson.

Le DG, affirme la concentration du groupe sur : un portefeuille de développement afin d'accélérer l'innovation, dont six médicaments prioritaires mais aussi sur l'expansion du marché des vaccins grâce à des produits différenciés. L'événement a été l'occasion de communiquer la manière dont a été repensé la structure de l'entreprise se déclinant en trois grandes entités commerciales globales pour soutenir la stratégie générale : **Médecine de spécialités** (immunologie, maladies rares, maladies hématologiques rares, neurologie et oncologie), **Vaccins** et **Médecine Générale** (diabète, cardiovasculaire et produits établis). La **Santé Grand Public** deviendra une entité commerciale autonome, dotée de fonctions de Fabrication et R&D intégrées.⁴⁷

⁴⁶ Rapport intégré Sanofi 2019, Site officiel. (Consulté 19/04/2021 à 10h30)

⁴⁷ Rapport intégré Sanofi 2019, Site officiel. (Consulté 19/04/2021 à 11h30)

2.2.1.2 Historique du Groupe

Héritier d'une longue et riche histoire. Sanofi a été officiellement fondé en 1973, marqué par des acquisitions successives notamment avec la fusion de laboratoires pharmaceutiques dont la création remonte à même 1718 à l'exemple du Laboratoires Midy, 1834 pour les Laboratoires Dausse et 1901 pour les Laboratoires Robert & Carrière.

En décembre 1999, les groupes Rhône-Poulenc et Hoechst Marion Roussel avaient fusionné pour créer Aventis. En août **2004**, Sanofi-Synthélabo, prend le contrôle de ce groupe franco-allemand et donne naissance à Sanofi-Aventis

Christopher Viehbacher est le directeur général du groupe depuis le 1er décembre 2008. Le 6 mai 2011, Sanofi-Aventis simplifie son nom en "Sanofi".

Le 8 novembre 2012, Sanofi devient **la première capitalisation du CAC 40**, devant Total, avec une capitalisation de 89,47 milliards d'euros (contre 89,18 milliards d'euros pour le groupe pétrolier).⁴⁸

2.2.2 Sanofi Algérie

2.2.2.1 Historique et chiffres de l'entreprise Sanofi Aventis Algérie⁴⁹

Présent en Algérie depuis plus de 27ans, la première usine étant lancée en 1991, le Groupe Sanofi emploie à ce jour plus de 900 collaborateurs et offrant des produits dans plus de 135 spécialités notamment le diabète, l'hypertension, la cardiologie, l'oncologie, la thrombose, la psychiatrie, la neurologie, la médecine générale, ainsi que dans le domaine des vaccins via SANOFI Pasteur et des maladies rares via Genzyme.



⁴⁸ <https://www.infinance.fr/articles/entreprise/societe-cotee-en-bourse/article-sanofi-presentation-et-histoire-360.htm> (Consulté 20/04/2021 à 10h00)

⁴⁹ <https://www.sanofi.dz/fr/nous-connaitre> (Consulté 20/04/2021 à 11h30)

Fidel à ses engagements, le groupe œuvre perpétuellement à satisfaire les besoins des patients en proposant des produits diversifiés et garantie du respect des plus hauts standards d'éthique et de qualité. Ainsi qu'à renforcer l'éducation thérapeutique des patients algériens.

Sanofi se veut acteur industriel de premier plan dans la scène algérienne en s'impliquant dans le transfert de technologie et de savoir-faire en produisant localement près de 70% de ses produits commercialisés en Algérie.

La présence de Sanofi en Algérie est illustrée à travers deux entités juridiques dont :

a. **Sanofi Algérie SPA** qui opère au niveau local à travers deux sites de production dont :

- **L'usine de Oued Smar** : spécialisée dans les formes sèches.

- **L'usine de Sidi Abdellah** : (Le plus important complexe de production de médicaments en Afrique et Moyen-Orient) (**Voir Annexe N°07**)

- C'est le plus important site industriel pharmaceutique en Algérie par sa couverture géographique qui est dédiée à la production, distribution, stockage, utilités, administratifs.
- Doté d'une capacité de stockage pour la distribution de 15.000 palettes avec 08 quais d'expéditions et de réception et une capacité de production de plus de 100 millions de boîtes par an.
- L'un des seuls sites en Algérie qui regroupe la production et la distribution sur une seule plateforme pour une meilleure satisfaction clients en termes d'optimisation des flux logistiques et de gain de temps.
- Un investissement de 10,6 Milliards de dinars, soit près de 85 M€. ⁵⁰

b. **Sanofi Winthrop Pharma Sidal** : Créé en 1999 grâce au partenariat conclu en 1996 entre l'entreprise française Sanofi Aventis et l'entreprise publique algérienne Sidal, Sanofi Winthrop, dont 70% est détenue par Sanofi et 30% par Sidal. Implantée Alger depuis 2001, Elle opère dans la fabrication, le façonnage, la préparation et la commercialisation des spécialités pharmaceutiques à usage humain en Algérie. ⁵¹

⁵⁰ <https://www.sanofi.dz/fr/nous-connaitre> (Consulté 20/04/2021 à 12h)

⁵¹ Mayssa Touil, mémoire « Stratégie du Lean Management dans une entreprise pharmaceutique », EHEC Alger, 2020, P40.

Inspirés par la possibilité d'améliorer les conditions de vie des patients, Sanofi-Aventis opère en Algérie à travers trois GBU dont le *GENMED*, *SPC*, et enfin le *CHC*. Les vaccins quant à eux sont gérés au niveau global et non local.

Ainsi, SANOFI-AVENTIS maintient son positionnement de leader du marché Algérien en valeur « chiffre d'affaires » réalisé (**Voir Figure N°22**) en capitalisant sur son savoir-faire.

Figure 22 : Positionnement de SANOFI Algérie année 2019



Source : <https://www.pharmaxiom.com/#services> (Consulté le 17/06/2021 à 11h30)

Les produits commercialisés sont soit : des produits finis locales PFL « LFG » (fabriqués dans les deux centres de production **usine de Sidi Abdellah** ou encore **usine d'Oued Smar**) ou encore des produits finis importés PFI « IFG » à partir des centres de production à l'étranger on parle du processus d'importation. (**Voir Annexe N°08**)

Figure 23 : SANOFI Algérie en bref – 2020



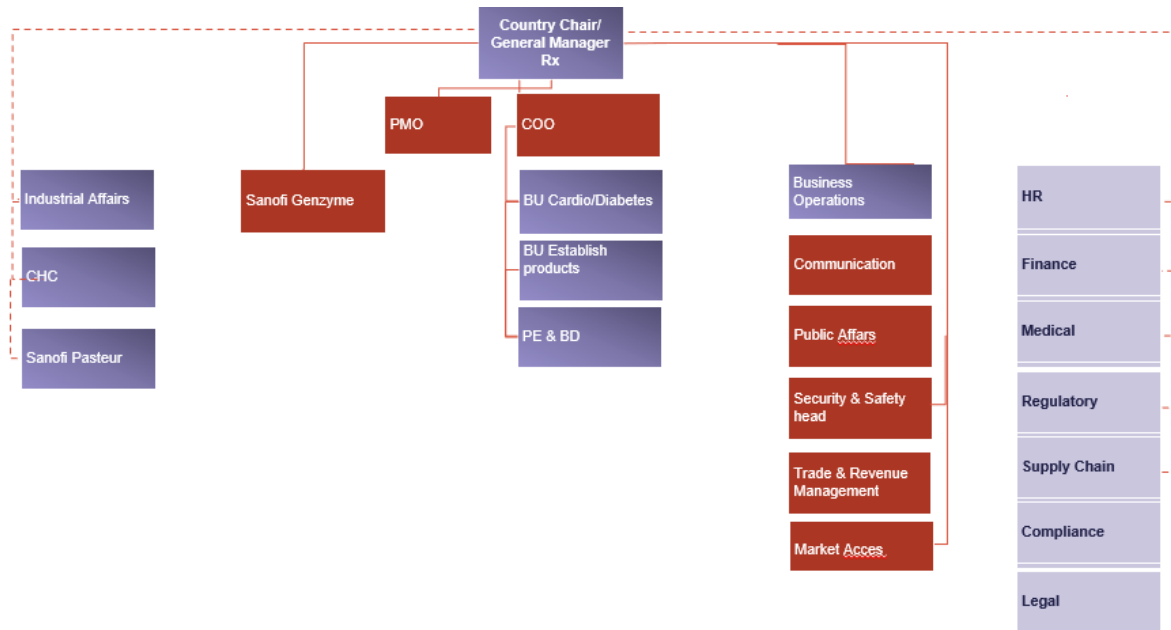
1. Source: IMS data MAT April 2020
2. HR data – all affiliate, at 2020
3. Finance data

Source : Elaboré par nos soins à partir de documents internes.

2.2.2.2 Organigramme

Les investissements du groupe Sanofi Aventis en Algérie ne se limitent pas qu'aux centres de production et de distribution, le transfert du savoir-faire compte parmi ces missions majeurs. Doté d'équipes pluridisciplinaires et un contact direct avec les entités régionales-internationales l'organisation de l'entité Algérie se compose en fonctions, BU ou encore des départements sous la coupe d'entités SANOFI régionales-internationales. L'organigramme s'énonce comme l'indique l'organigramme dans la figure ci-dessous. (Voir figure N°24)

Figure 24 : Organigramme SANOFI-AVENTIS Algérie

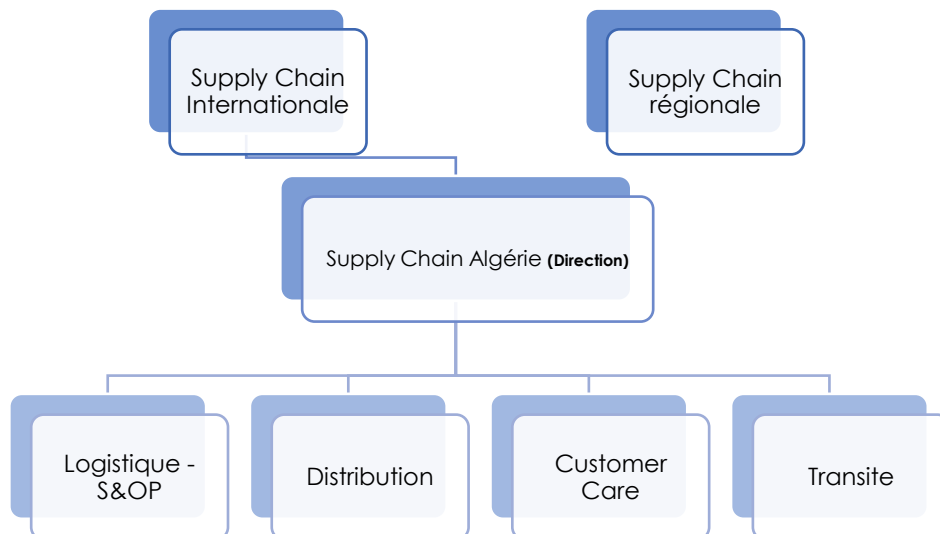


Source : Ressource interne à l'entreprise

2.2.2.3 Supply Chain chez SANOFI

Muni des meilleurs talents du marché Algérien, la Supply Chain SANOFI Algérie a pu se démarquer en s'adaptant aux caractéristiques du marché local. Lui valant de nombreuses félicitations notamment en 2014 et 2020 du Groupe SANOFI AVENTIS, et classé dans le TOP 13 du ISC « International Supply Chain » au-devant de pays tels l'Allemagne et la Turquie suite à l'audit S&OP.

Figure 25 : Organigramme Supply Chain SANOFI-AVENTIS Algérie



Source : Elaboré par nos soins

Section 2.3 Processus & Diagnostic du S&OP chez Sanofi

« Le processus *Sales & Operations Planning* désigné sous le sigle S&OP est un processus de décision périodique généralement mensuel et collaboratif au cours duquel une entreprise établit un consensus entre des objectifs de ventes ou de distribution, des objectifs financiers et des capacités internes de réalisation de l'entreprise (capacité de production, inventaires, main-d'œuvre...). Le but est d'accéder à un plan unique, réalisable et partagé des parties présentes »⁵²

Figure 26 : Fiche Processus S&OP



Source : *Elaboré par nos soins suite à la formation avec Islem DAHMANI*

⁵² Laurent Deirmendjian, « Le processus S&OP - pour trouver l'équilibre entre la planification stratégique et opérationnelle », IBM, P15.

2.3.1 Aperçu du processus de mise en place du S&OP

Jadis, les départements travaillaient en silos à travers différents plans ou encore outils. La vision était donc limitée au court-moyen terme seulement, la Supply Chain étant responsable de ce processus dit **AS-IS** qui accorde une visibilité limitée sur les capacités IA et la planification d’approvisionnement.



De là est né ce besoin d’aligner tous les plans en un seul plan intégré dit **Target process** afin de déployer efficacement la stratégie commerciale. Et fournir une visibilité de bout en bout pour la planification à moyen-long terme et soutenir un processus de prise de décision efficace grâce à des "scénarios de simulation".

La Supply Chain est *‘Responsible’*, le GM /BU sont *‘Accountable’* du processus S&OP. Une fois la décision prise, un plan d'affaires unique est communiqué aux niveaux opérationnels, alliant les objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels dans l'ensemble de l'entreprise.

2.3.2 Méthodologie ⁵³

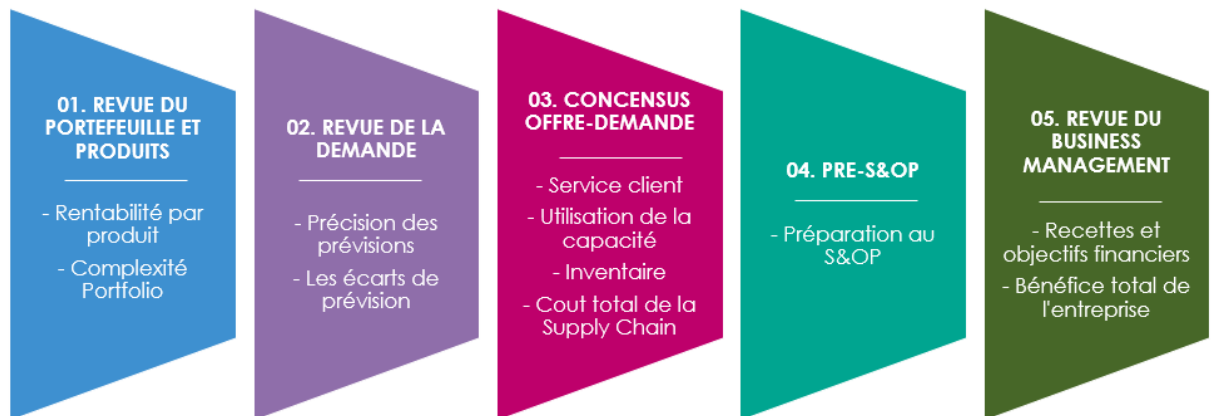
Fidèle à ses engagements, SANOFI œuvre toujours à mieux répondre aux exigences des patients, une symphonie qu’elle raccorde en alignant les différentes fonctions à travers des objectifs commerciaux à long terme déclinés en plans mensuels. Le géant français a pu ainsi instaurer une méthodologie de déploiement sur trois niveaux correspondant à la norme opérationnelle mondiale dont :

- **Le niveau 1 du S&OP : Opère à une échelle pays**

Le premier niveau s’étale sur 5 étapes qui impliquent les *Sales and Marketing, Finance, Business Developer, Country Chair* et bien évidemment le département *Supply Chain*.

⁵³ Document interne, Processes S&OP – SANOFI GLOBAL 2021.

Figure 27 : Procédure type de mise en place du processus S&OP échelle pays



Source : Ressource interne à l'entreprise

01. Product and Portfolio Management : Une phase qui se déroule sous la coupe de la Supply Chain avec support des finances et le commercial et approbation des BU.

Les objectifs de cette phase sont d'introduire les plans d'innovation, réviser le plan de rationalisation et enfin s'assurer que le portfolio d'innovation couvre les besoins commerciaux.

Les meilleures pratiques à suivre lors de la mise en place de cette phase :

- Suivi de la performance des ventes des produits nouvellement introduits.
- Benchmark continue (Marco / Micro)

02. Demand Consensus : Une phase qui se déroule sous la responsabilité de la Supply Chain avec support des finances et des Business développer et approbation du Marketing et commercial.

L'objectif de cette phase étant d'élaborer un plan de demande sur 24 mois minimum en accord avec les prévisions.

Les meilleures pratiques à suivre lors de la mise en place de cette phase :

- Analyse de l'historique des prévisions par portefeuille et par Business Unit.
- Planification de scénarios d'optimisation en comparaison avec les bottom-up forecast.

03. Demand & Supply matching : Une phase qui se déroule sous la responsabilité et l'approbation de la Supply Chain, en informant : les affaires industrielles régionales, ITS global, la Supply Chain régionale, la Supply Chain globale et les finances.

L'objectif de cette phase étant l'identification des goulots d'étranglement de la production, contraintes de capacité et de disponibilité ainsi que les opportunités d'approvisionnement.

Les meilleures pratiques à suivre lors de la mise en place de cette phase :

- Favoriser les meilleures usines et élaborer la matrice d'opportunités.

04. Pre-S&OP : Une phase qui se déroule sous la responsabilité de la Supply Chain et le Marketing, l'approbation des finances, le commercial et le BU doivent être en support. L'objectif de cette phase étant de préparer les arbitrages pour le S&OP exécutif.

Les meilleures pratiques à suivre lors de la mise en place de cette phase :

- Dollarisation de l'OOS projeté sur les 3 prochains mois.
- Dollarisation des goulots d'étranglement de la production / des manques à gagner sur un an.
- Blocs de construction pour le comblement de l'écart (en volume et valeur).

05. Executive S&OP : Une phase qui se déroule sous la responsabilité de la Supply Chain, le Country Chair est l'approbateur, le marketing, les ventes, le développement commercial et les finances doivent être informés.

L'objectif de cette phase est de sortir avec un plan unificateur permettant l'atteinte des objectifs généraux.

Les meilleures pratiques à suivre lors de la mise en place de cette phase :

- Comblent sur le long terme les écarts de l'exercice par BU.
- **Le niveau 2 du S&OP : Consolidation régionale**

Le S&OP niveau 1 à échelle pays est ensuite articulé avec le niveau 2 régional en deux scénarios selon la maturité du marché. Une consolidation des deux niveaux opère lorsque ce sont des marchés émergents à partir de la dernière semaine, les résultats de l'échelle régionale sont ensuite intégrés dans le cycle suivant niveau 1.

- **Le niveau 3 du S&OP : Plateformes mondiales de S&OP**

Chaque mois, le processus S&OP est réalisé en 5 étapes sur les familles de produits clés. En agrègent la demande globale et procèdent à un équilibre global entre les plans de demande et la

capacité globale disponible. Les projections et les arbitrages effectués par les plateformes sont communiqués à toutes les régions une fois par mois.

2.3.3 La gouvernance par RACI :

L'acronyme RACI (*Responsible, Accountable, Consulted et Informed*) ou RAM (*Responsibility Assignment Matrix*) représente une matrice permettant de coordonner dans des cas de gestion de projets complexes où les risques de chevauchement sont importants en définissant les personnes impliquées et leur rôle à chaque étape, jalon, tâche ainsi que le rôle décisionnel.

Tableau 3 : Tableau RACI – S&OP

<i>Fonctions</i>		Supply Chain	T&RM	BU	Finance	IA	BO&S	NPL	Régulatoire	Général Manager
<i>Taches</i>										
Revue du portefeuille et produits	Gestion du portefeuille	R	-	C	R / C	-	A	A	R	
	Collection des données	R	R	-	A	-	A	-	-	
Revue de la Demande	Revue des KPI's	A	-	-	C	-	-	-	-	
	Plan Supply sous contrainte par consensus	R	R	A	R	-	-	-	-	
Consensus Offre-Demande	Revue des KPI's	A / R	-	-	-	A / R	-	-	-	
	Consensus SISO-Prévisions	A	-	-	-	A / R	-	-	-	

Revue du Business Management	Préparation du meeting S&OP	A	-	-	R	-	-	-	-	
	S&OP Meeting executive (MBR)	R	R	R	R	R	-	-	R	A

Responsable - Responsible "R" : <i>A qui est assignée l'activité</i>	Approbateur - Accountable "A" : <i>Celui qui prend la dernière décision</i>
Consulté - Consulted "C" : <i>Celui qui doit être consulter avant prise de décision</i>	Informé – Informed "I" : <i>Celui qui est informé des progrès quand une décision/action est prise</i>
Facilitateur – Facilitate "C" : <i>Celui qui assure la coordination générale et facilite les meetings</i>	

Source : *Elaboré par nos soins*

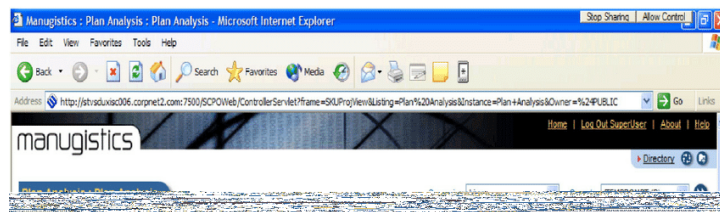
2.3.4 MANUGISTICS

« MANUGISTICS a débuté sous la forme d'une société appelée *Scientific Time Sharing Corporation* (STSC), créée en 1969, orientée vers l'écriture de programmes utilisant le langage informatique APL pour IBM. En 1992, STSC s'est concentrée sur **les logiciels de planification de la Supply Chain** ». ⁵⁴

La solution s'est fait racheter en 2006 par JDA Software. Ainsi, la solution *Manugistics Networks Demand* est devenue *JDA Demand*. Permettant d'évaluer la demande des clients en utilisant la modélisation statistique pour créer les prévisions. La solution *JDA Demand* permet :

- Modélisation statistique avancée ;
- Classification et segmentation de la demande ;
- Prévision à plusieurs niveaux ;
- Prévision de nouveaux produits ;
- Gestion des données promotionnelles et événementielles ;
- Collaboration en matière de prévisions.

Figure 28 : Une capture d'écran de l'interface du système Manugistics



Source : https://www.researchgate.net/figure/A-screen-shot-of-the-Manugistics-system-and-where-the-safety-SS-decision-in-row-7-fi_fig2_222312139

⁵⁴ <https://www.thebalancesmb.com/supply-chain-manugistics-software-2221358> (Consulté 17/06/2021 à 15 :28)

Figure 29 : Process d'utilisation du système Manugistics



Source : Elaboré par nos soins suite à une formation animée par Andrew RIZK

2.3.4.1 Prévision et planification des ventes

La prévision des ventes ou prévision de la demande de l'ex-Sanofi Aventis est générée à base de prévisions statistiques au travers de l'historique des ventes (livraisons) et d'algorithme statistique. Un processus mensuel mené par le comité de prévision et doté d'une méthodologie d'application et outils IT essentiellement les logiciels Manugistics et SAP.

Figure 30 : Cycle de prévision – Manugistics : Module DRP



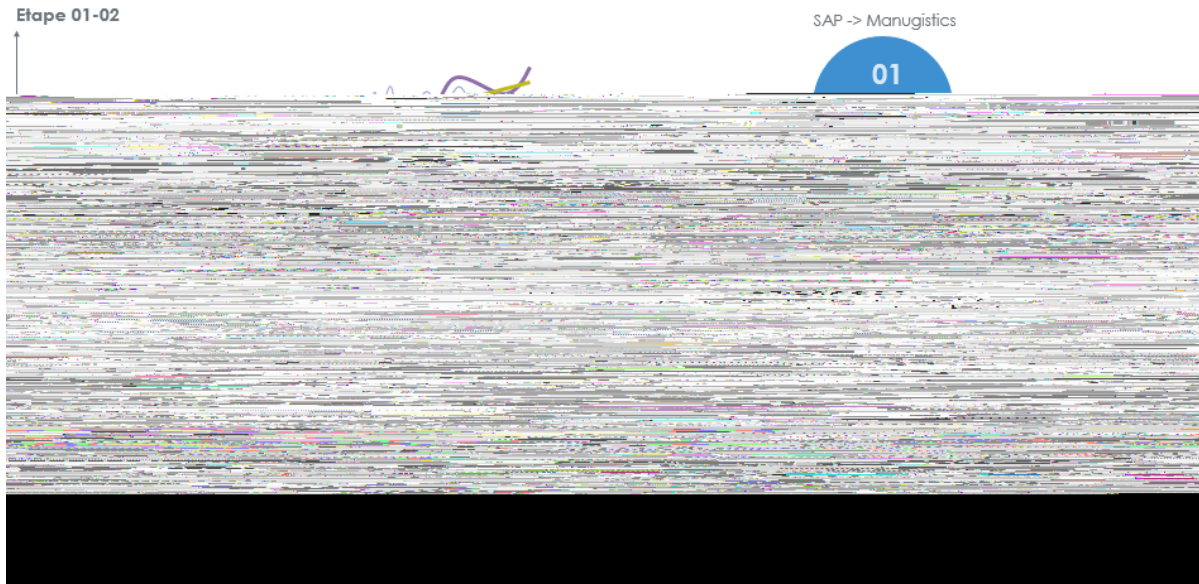
Source : Elaboré par nos soins à partir de process internes.

Le choix du modèle peut varier selon différentes variables (**Voir Annexe N°07**).

La décomposition de la demande nous permet d'introduire le facteur causal, adapter les

paramètres (effet de trend/saisonnalité et le niveau) si nécessaire et recalculer la prévision.
(Voir Figure N°31)

Figure 31 : Méthodologie de réalisation des prévisions de ventes



Source : Elaboré par nos soins à partir de process interne.

L'établissement des prévisions de ventes permettent d'établir un Supply Plan qui est par la suite transmis au module SRP sur Manugistics dédié à l'usine définissant le rythme de production.

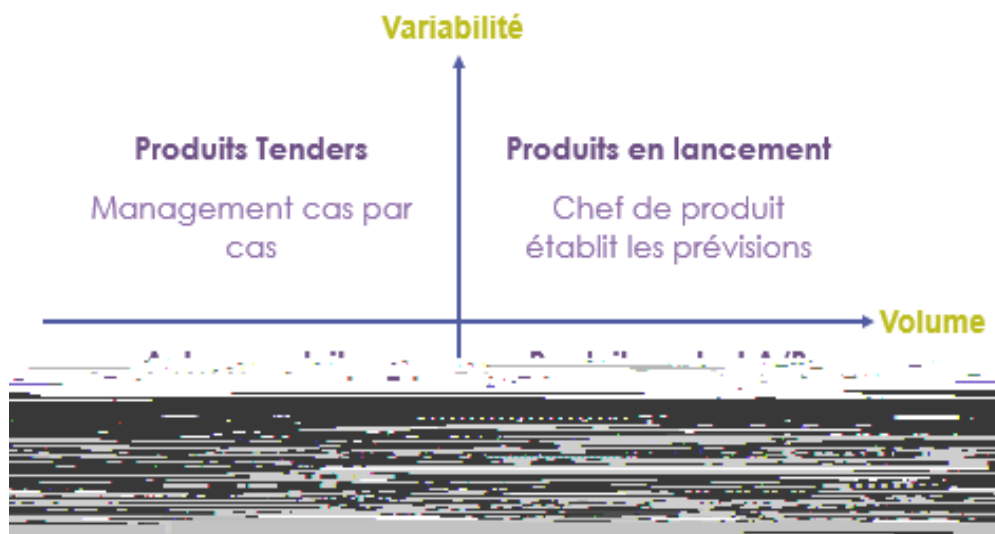
a) Matrice de décision

La méthode de prévision est décidée selon différentes variables dont : la variabilité de la demande, la fréquence de promotions par produit ainsi que les volumes par SKU. On obtient une panoplie de cas de figures comme mentionné ci-dessous (variabilité de la demande X fréquences de promotions) ou encore (variabilité de la demande X volumes par SKU)

- Cas Demande stable et Produit moyennement promu : Prévisions Statistiques.
- Cas Demande instable ou Nouveaux produits : Market Intelligence.
- Cas Demande stable / Produits hautement promu : Mixte.

Remarque : Certains produits sont dits *ZERO TOUCH FORECAST* ou l'intégration des données marché « *Market Intelligence* » n'est pas recommandée.

Figure 32 : Matrice de décision (Variabilité/Volume)



Source : Ressource interne à l'entreprise

Il existe différents types de segmentation dont la classification selon destinataire/client.
(Voir Figure N°34)

Figure 33 : Classification des produits selon destinataire/client

Source : Elaboré par nos soins.

b) Les parties prenantes du processus de prévision de ventes :

Le processus est porté par un comité intercontinental impliquant différentes parties sous responsabilité d'une **Supply Chain Proactive** dont : les Chefs Produits, les Managers par Business Units, le Marketing et le Commercial. Chaque partie détient un rôle clé.

Le marketing et les commerciaux doivent communiquer la stratégie Marketing en tenant compte des changements du marché et réaliser une mise à jour des prévisions des produits promus.

La Supply Chain assure le support à la fonction Marketing en une première phase de l'établissement des prévisions préliminaires basées sur les statistiques de vente et développe un

- Revue : Même si les modèles statistiques apportent un appui irréfutable, il faut garder en tête que certains facteurs/variables ne peuvent être agrégés dans l'établissement des modèles. L'intelligence humaine devient irremplaçable en tenant en compte la classification des produits.

2.3.5 Standards – Procédure SISO

Définition : SISO ou (Sales-IN / Sales-OUT), « Sales in » désigne les ventes réalisées par le producteur à destination du distributeur. Le « Sales out » quant à lui désigne les ventes réalisées par le distributeur à destination des clients finals. ⁵⁵

Tableau 4 : Tableau QQQQCP SISO

Quoi ? / What ?	Le SISO est un processus transversal essentiel permettant de mesurer le niveau des stocks de SANOFI sur le marché et ainsi prévenir la surcharge des canaux ou les ruptures (Augmentation du Out-of-stock rate) de stock par le biais de ventes à l'arrivée, d'ajustements de commandes et d'accords avec les clients.
Qui ? / Who ?	Le processus SISO / SIT implique différentes parties dont : <ul style="list-style-type: none"> - Le responsable du processus d'affaires global du SISO - Supply Chain mondiale - Comité des prix et du commerce - Comité S&OP - TRM - BU - Finance
Où ? / Where ?	Départements impliqués : Supply Chain, Trade, Finance, IC&P departments, GBUs, SIA
Quand ? / When ?	La procédure doit être établie de manière mensuelle, elle accompagne le processus S&OP, et permet enfin de compte

⁵⁵ Document interne, SISO Procedure – Training Kit 2021.

	de calculer la couverture du <i>Stock to Trade</i> , ainsi que la fiabilité des données des grossistes.
Comment ? / How ?	<p>SIT Target mensuel est déterminé de manière annuelle dans la stratégie commerciale des BU, marques ou encore familles de produits et doit impérativement être communiqué aux clients.</p> <p>Ensuite, on calcule le SIT selon l'inventaire déclaré, et on détermine le SIT en réalisant un inventaire auquel on agrège les SISO (en jour). Enfin deux variances doivent être mesuré dont :</p> <p>La différence entre le <i>Stock to Trade</i> déclaré et le Target (en jour) et la fiabilité du SIT (en %).</p>
Pourquoi ? / Why ?	<ul style="list-style-type: none"> - Empêcher la surcharge ou la rupture de stock du canal par le biais de Sales-in ; - Ajustements de commandes ; - Accords avec les clients ; - Maintien d'un niveau de stock approprié ; - Le suivi des fuites dans les canaux de distribution pour les <i>SKU</i> communs et les appels d'offres ; - Optimiser l'activité en reflétant la demande des patients et des consommateurs, et assurer la compétitivité sur le marché.

Source : *Elaboré par nos soins.*

a. Méthodologie de calcul ⁵⁶

$$\text{SIT declared (M) (in days)} = \frac{\text{Inventory declared by the Customer (M)}}{\text{Average last 3 Month Sales-Out}} \times 30$$

⁵⁶ Document interne, SISO Procedure – Training Kit 2021.

$$\text{Inventory calculated (M) (in value)} = \text{Inventory declared (M-1)} + \text{Sales-in (M)} - \text{Sales-out (M)}$$

Le calcul des variances :

$$\text{SIT delta vs. target (M) (in days)} = \text{SIT coverage declared} - \text{SIT Target}$$

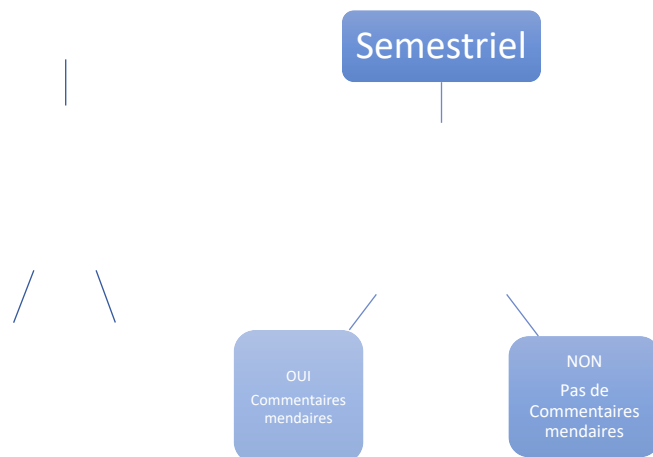
$$\text{SIT accuracy (in \%)} = \frac{\text{SIT (calculated - declared)}}{\text{SIT declared}}$$

La mise en place de la procédure SISO-SIT doit être pour finalité décisionnelle en entreprenant des actions correctives aux écarts constatés après explications des variations

- **SIT "Aval"** : est utilisé pour les décisions d'approvisionnement du S&OP
- **SIT "Amont"** : dédié au suivi et la remise en question des résultats du SIT "Aval".

b. Arbre de décisions ⁵⁷

Figure 34 : Arbre de décision SISO



Source : Ressource interne à l'entreprise

⁵⁷ Document interne, SISO Procedure – Training Kit 2021.

2.3.6 Indicateurs de performance « KPI's »⁵⁸

La donnée constitue le carburant de la démarche stratégique de toute entreprise en quête d'avantage concurrentiel. Pour pouvoir faciliter son interprétation, elles doivent être structurées et centralisées au travers de **tableau de bord**. Dans cette partie, nous allons décortiquer les indicateurs de performance constituant le tableau de bord en marge du processus S&OP SANOFI.

Remarque importante : Les prévisions sont toujours validées trois mois à l'avance de la date et prennent l'acronyme **LAG3**. Des commentaires doivent venir justifier les cas de **prévisions sous-estimées 'UF'** ou **prévisions surestimées 'OF'**.

- **Pourcentage Absolu moyen Erreur « Mean Absolute Percentage Error : MAPE »**

Le *MAPE* exprime l'écart de différence entre la demande réelle et la demande prévue, exprimée en pourcentage. En intégrant les valeurs aberrantes.

Formule de calcul et interprétation :

$$\text{MAPE (in \%)} = 1 - \frac{\text{Abs (Forecast lag3 SKU - Sales in SKU)}}{\text{Sales in SKU}} * 100$$

- **TOLERANCE % < MAPE :** Situation mauvaise, causes potentielles : Rupture ou volatilité du marché.
- **MAPE = 00% :** Absence d'écart entre prévisions et demande réelle.
- **TOLERANCE % > MAPE > 00% :** Situation passable, causes potentielles : répercussions des mois précédents, volatilité du marché.

- **Adhérence du Plan des Ventes « Sales Plan Adherence : SPA »**

Le *Sales Plan Adherence* exprime la différence entre la demande réelle et la demande prévue, exprimée en pourcentage.

⁵⁸ Document interne – Processus S&OP

Formule de calcul et interprétation :

$$\text{SPA (in \%)} = \frac{\text{Sales}}{\text{Forecast}}$$

- **SPA = 100%** : Cela indique que la demande prévue est identique à la demande réelle.
- **SPA < 100%** : Cela indique que la demande prévue est inférieure à la demande réelle, on est donc en situation de **OF**.
- **SPA > 100%** : Cela indique que la demande prévue est supérieure à la demande réelle, on est donc en situation de **UF**.
- **Adhérence du plan des ventes « Service Level : SL / Customer Service : CS »**

Le *Service Level* ou le *Customer Service* exprime la capacité à fournir le niveau de service convenu dans l'accord de niveau de service (SLA) fourni aux clients.

Formule de calcul et interprétation :

$$\text{CS} = \frac{\text{Invoiced Turnover end of the month}}{(\text{Invoiced Turnover end of the month} + \text{Turnover Postponed due to Ruptures})}$$

“*Turnover Postponed due to ruptures*” : Indique le total des ruptures par SKU et écart du chiffre d'affaires non réalisé.

- **CS = 100%** : Cela indique que le l'objectif en termes de chiffre d'affaires total a été atteint, cependant on n'exclut pas la possibilité que le chiffre d'affaires par SKU ne soit pas atteint étant donné que mathématiquement sont compensables entre eux.
- **CS < 100%** : Dans ce cas l'objectif en terme chiffre d'affaires total n'a pas été atteint et ainsi le chiffre d'affaires par SKU.

Etant donné l'orientation patient du laboratoire, l'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires par SKU constitue l'objectif majeur car dans le cas contraire, des pénuries survenant par produits ont un impact vital.

- **Niveau des stocks « Inventory Level »**

L'*inventaire* est un indicateur de performance suivi de manière annuelle qui exprime la valeur du stock en fin d'année et est soumis à un objectif à respecter (TARGET) et doit être inférieur à la B21 (exemple année 2021).

Formule de calcul :

Inventory Level (en valeur) = \sum Taille du stock (SKU) x Prix unitaire (SKU)

- **Chiffre d'affaires – Ventes « Turnover »**

Le chiffre d'affaires ou la somme des ventes en valeur (quantités vendues x prix unitaire) et en volume (en termes de quantités vendues).

Remarques !

Ainsi, chaque indicateur de performance possède un taux de tolérance fixé par GBU, qu'il convient de respecter. Par exemple :

Tableau 5 : Taux de tolérance MAPE par GBU

GBU	GENMED	SPC	CHC
Taux de tolérance « MAPE »	< 20%	< 30%	< 35%

Source : Documents internes

Les indicateurs sont calculé en *M-1* : selon le mois précédent, ou encore en *YTM* : cumulé du début de l'année et donc Janvier jusqu'au mois en cours.

2.3.7 Diagnostic de maturité du S&OP Sanofi Aventis

La planification des ventes et des opérations (S&OP) est un processus décisionnel essentiel pour la direction qui évalue et révisé les projections en termes de demande du marché, d'offre, de développement de nouveaux produits et retraits, de plans stratégiques et d'objectifs financiers.

Il s'agit d'une approche intégrée et interfonctionnelle qui garantit un alignement entre les plans tactiques de toutes les fonctions de l'entreprise soient alignés et soutiennent le plan d'affaires à long terme (3ans-10ans).

2.3.7.1 La démarche suivie

La réalisation du diagnostic compte trois étapes phares :

Tableau 6 : Démarches du diagnostic S&OP SANOFI Algérie du mois de MARS

Étape	Taches
<p>Phase de préparation</p>	<p>Identification du besoin en informations, Personnes à questionner et documentation nécessaire par rapport aux cinq axes de l'évaluation de la maturité S&OP.</p> <p>A. Conformité à la procédure type « Processus » : Chaque phase sera évaluée selon l'correspondance à la procédure type et objectifs selon une échelle d'attribution de « NON : 0 » ou de « OUI : 1 » selon le non-accomplissement de l'objectif ou son accomplissement.</p> <p>B. Indicateurs de performance « Piloter la performance » : Evaluer l'alignement du tableau de bord aux Target fixés. L'évaluation de l'atteinte des objectifs sera calculée de manière proportionnelle au degré d'atteinte, un système binaire ne sera pas conforme à un tel cas.</p> <p>C. Préalable à la mise en place du S&OP « Organisation » : L'évaluation de cet axe est basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des observations constatées au préalable du processus mensuel - La manière dont le planning est fixé

	<p>- Intégration des parties est faite « <i>On boarding</i> » qui se fait sous responsabilité de l'équipe Supply Chain. Et donc évalués sur une échelle d'attribution de « NON : 0 » ou de « OUI : 1 » selon la non-accomplissement de l'étape ou son accomplissement.</p> <p>D. Taux d'adhérence « engagement » : Représente le taux de présence des parties prenantes de l'S&OP lors du MBR (Phase 5).</p> <p>C. Conformité outils « Données et interface » : En collaboration avec le <i>Master Data Expert</i> au niveau du département Logistique S&OP. On a pu évaluer le degré de conformité des outils – données et interfaces une échelle de conformité « Très d'accord : 1 / D'accord : 0.75 / Pas d'accord : 0.25 / Pas du tout d'accord : 0 »</p>
Conduite du diagnostic	Il convient à cette étape de réaliser une comparaison entre la grille d'évaluation selon les phases et le S&OP réellement pratiqué et observé sur le terrain, évaluer l'atteinte des objectifs par KPI, évaluer le taux d'adhérence, évaluer la procédure préalable si elle a été respectée.
Synthèse du diagnostic	C'est l'étape de présentation des résultats, sous forme d'un diagramme radar qui positionne la démarche S&OP selon chaque axe d'analyse suivant la moyenne attribuée suite à l'évaluation de chaque critère.

Source : *Elaboré par nos soins*

Il est important de souligner que notre méthodologie/démarche du diagnostic S&OP a été croisée avec la méthodologie interne de SANOFI de diagnostic et la grille de maturité S&OP.

Les axes traités dans la grille de maturité S&OP sont : processus, organisation, données et outils & interfaces et enfin pilotage de la performance. Comme établi ci-dessous (**Voir tableau N°07**)

Tableau 7 : Grille de maturité S&OP

	Basique	Fonctionnel	Mature	Leader
Processus	- S&OP perçu comme un « sujet Supply Chain », focalisé sur la validation de la demande.	- S&OP perçu comme un « sujet corporatif », focalisé sur l'équilibrage charge/capacité.	- S&OP perçu comme un levier de réduction des coûts.	- S&OP perçu comme un levier d'optimisation des profits pour

	<ul style="list-style-type: none"> - Multiple prévision (B2C vs. B2B, par pays...). - Plans d'approvisionnements et de production non alignés avec les plans de la demande et sur la base de modèle simpliste => plan non faisable. - Peu ou pas de formalisation. - Fréquences irrégulières. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vision unique de la demande. - Plans d'approvisionnements et de production alignés avec la demande et prenant en compte les contraintes => plan faisable mais non optimal. - Processus « macro » décrit. - Fréquences régulières. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alignement multi niveau/ agrégat. - Elaboration d'un plan optimal par analyse économique des leviers (service capacité, stock). - Processus détaillées décrits. - Fréquence mensuelle. 	<ul style="list-style-type: none"> l'entreprise étendue. - Alignement multi niveau/ agrégat, interne & externe (fournisseurs, clients). - Plan optimal, évaluation des risques par simulation de scénarios de demande/Supply - La remontée d'information et en fonction des événements.
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Allocation insuffisante de ressources. -Participation irrégulière. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe Supply Chain (prévisions, planification) qualifiée. -Implication cross fonctionnelle/ management insuffisante. -Participation irrégulière. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rôles et responsabilités clairs et implication cross fonctionnelle et managériale. - 100% de participation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inventives liés au bon fonctionnement du processus S&OP et à ses résultats mis en œuvre pour toutes les fonctions. -100% de participation plus invités choisis (R&D, clients, ...).
Données, Outils & interfaces	<ul style="list-style-type: none"> - Données approximatives (capacité, stock, prévisions, délais...). - Nombreuses feuilles Excel. - Pas d'interface. 	<ul style="list-style-type: none"> - Données fiables. - Nombreuses feuilles Excel avec des formats communs. - Outils de prévision statistique. - Interface manuelle entre feuille Excel, votre historique des ventes issus de l'ERP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Données fiables. - Outils de la gestion de la demande (stat...). - Outils de planification (appro, production) - Interface avec les systèmes existants, stable et maîtrisée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité des données externe (fournisseurs, clients, ...). - Outils intégrés de planification de la Supply Chain.

Pilotage de la performance	- Pas de mesure de la performance Supply Chain.	- Indicateurs partiels insuffisamment partagés.	- Indicateurs de performance formalisés et partagés par tous.	- Processus d'amélioration continue (résultat vs. Objectifs, plans d'actions correctives).
-----------------------------------	---	---	---	--

Source : 78 N°38 - SUPPLY CHAIN MAGAZINE - OCTOBRE 2009 Tribune Or

2.3.7.2 Evaluation de la maturité

A. Grille d'évaluation et conformité à la procédure type « SOP »

La grille d'évaluation et conformité à la procédure type S&OP est représentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 8 : Grille d'évaluation et conformité à la procédure type S&OP

Phase	Objectifs – Meilleurs pratiques	Check	Objet	Check
Revue du portefeuille et produits	- Performance commerciale des produits nouvellement introduits / retirés	OUI	- Plans actualisés d'introduction de nouveaux produits	OUI
	- Business intelligence	OUI	- Plan de rationalisation des unités de gestion des stocks (SKU) mis à jour.	OUI
	- Changements / événements réglementaires	OUI	- Suivi des entrées (lancement) et des cédés (pruning) par SKU.	OUI
SCORE Total de la PHASE 1 (sur 6 points)				6/6
Revue de la Demande	- Aligner un plan de demande sans contrainte en volume sur 36 mois	OUI	- MAPE et BIAS par BU	OUI
	- Historique des prévisions sur le portefeuille total et par BU	OUI	- Niveau de service ISL par BU	OUI

	- Comparaison du phasage trimestriel avec le phasage moyen des 5 précédentes années. (<i>On se réfèrent seulement aux 3 années précédentes</i>)	NON	- Changements des prévisions par rapport au mois précédent sur le portefeuille total et sur les familles clés.	OUI
	- Comparaison des prévisions ascendantes (agrégation par SKU)	OUI	- Ecart des volumes par rapport au budget, F1, F2	OUI
	- Planification de scénarios (Max/Boost)	NON	- Réconciliation des stocks / SISO	OUI
SCORE Total de la PHASE 2 (sur 10 points)				9/10
Consensus Offre- Demande	- Planifier l'adhésion des meilleures usines	OUI	- ISL RAG et ISL BAD (courant et projection sur les 3 prochains mois) au total et divisé par usine clés	OUI
	- Matrice des opportunités (capacité libre pouvant être utilisée pour pousser à court / moyen en termes de volumes)	OUI	- Niveaux d'inventaire (actuels et projetés sur les 3 prochains mois) (24 mois)	OUI
			- Rupture de stock prévue sur les 3 prochains mois (24 mois)	OUI
			- Goulots d'étranglement / insuffisances identifiés au cours des 12 prochains mois	OUI
			- Risques d'obsolescence (plans d'atténuation) – Comité de destruction	OUI
SCORE Total de la PHASE 3 (sur 7 points)				7/7

Pré-S&OP	- Dollarisation de la projection des OOS sur les 3 prochains mois.	OUI	-	-
	- Dollarisation des goulots d'étranglement/manques de production pour les 12 prochains mois.	OUI	-	-
	- Blocs de construction pour le comblement de l'écart (à la fois en volume et en valeur)	OUI	-	-
SCORE Total de la PHASE 4 (sur 3 points)				3/3
Revue du Business Management « MBR »	- Rattraper les écarts à long terme par BU (Année+1)	OUI	- Résumé analytique du consensus sur la demande	OUI
			- Résumé de l'adéquation entre l'offre et la demande	OUI
			- Combler l'écart par BU sur l'année en cours (au moins sur l'année fiscale en cours)	OUI
			- Procès-verbal des décisions prises avec les propriétaires et le calendrier de mise en œuvre.	OUI
SCORE Total de la PHASE 5 (sur 5 points)				5/5
SCORE Total (sur 5points)				4,9/5

Source : Grille interne d'évaluation et conformité à la procédure type.

- Commentaires par phase :

Phase 1. Revue du portefeuille et produits : elle consiste en une collecte de donnée dont les SISO auprès du BO&S, le niveau des ventes et stocks à partir du logiciel SAP, les prévisions de ventes grâce au logiciel MANUGISTICS.

Phase 2. Revue de la Demande : Les Inputs de la phase précédente auxquels on additionne les données fournies par les BU et le T&RM « événements et changements », nous permettent enfin de compte de constituer des prévisions sans contraintes en volume/valeur selon la demande réelle du marché, sans prendre en considération les contraintes usines. Le niveau de SIT projetés et prévisions de vente sont comparés à la moyenne des Sales-out et l'objectif SIT. Enfin, Une comparaison est réalisée entre les prévisions sans contraintes et le budget, F1 et F2 avec un phasage de 2-3 années sans prendre en considération l'année 2020 biaisée par les aléas de la pandémie sanitaire.

Phase 3. Consensus Offre-Demande : Cette phase se décortique en deux axes : dont le consensus pour les produits importés « *PFI* » au travers du DRP « Deployments Requirements Planning » en plaçant les besoins (formulés par des commandes émises 6 mois à l'avance voir aussi l'annexe N°8) par rapport aux prévisions. Ensuite, vient le consensus pour les produits fabriqués localement dit « *PFL* ». le plan d'approvisionnement émis par les IA est raccordé selon les prévisions de ventes sans contraintes selon les arbitrages *Split*. Cette phase a comme ultime objectif l'atteinte des prévisions, l'identification des risques et opportunités et dans l'idéal l'établissement des scénarios.

Phase 4. Pré S&OP : une phase intermédiaire non-formelle dans laquelle la Supply Chain projette les scénarios établis et valorisés. La valorisation est purement financière puisqu'elle traite des prévisions en volume et valeur, du chiffres d'affaires, des risques et opportunités (*tel perte/gain sur taux de change*) et enfin la projection des marges par scénario.

Phase 5. Revue du Business Management « MBR » : Un récapitulatif de l'ensemble des phases est élaboré, en mettant en lumière le tableau de bord par GBU, une revue exécutive contenant les Top Product, Point de demande (identification des risques en volume/valeur) Parmi les risques VS budget (ex : qualité et production / Retards de licence d'importation/capacité usine). La revue de la Performance en identifiant les SISO (par GBU) / SIT Target VS SIT réel

Ensuite survient le Management du portefeuille produit au travers d'une liste des produits discontinués-cédés, la revue de Demande : Ecart en valeur et en volume par (GBU) S&OP VS Budget & réel de l'année précédente et SPA / MAPE Par SKU. En 5ème position la revue de la Supply se manifeste par le calcul des écarts par (GBU) S&OP R&O (YTD / YTG /FY) vs Budget ensuite vient l'identification des contraintes de capacité et risques liés aux plantes.

Des solutions seront proposées afin de pallier aux risques et les compenser, le Top Management élaborera un arbitrage final à la fin de chaque processus mensuel S&OP.

B. Indicateurs de performance

Tableau 9 : Grille de conformité des indicateurs de performance à la Target

	GBU	GENMED	SPC	CHC	SCORE TOTAL
KPI's					
SL / CS	SL M-1	Off Target	Off Target	Off Target	2.46/3
	SCORE ^{SL M-1}	0.87	0.61	0.96	
	SL YTD	Off Target	Off Target	Off Target	2.58/3
	SCORE ^{SL YTD}	0.86	0.8	0.91	
MAPE	MAPE M-1	Off Target	Off Target	Off Target	0.81/3
	SCORE ^{MAPE M-1}	0.43	0.17	0.2	
	MAPE YTD	Off Target	Off Target	Off Target	1.2/3
	SCORE ^{MAPE YTD}	0.47	0.59	0.14	
SPA	SPA M-1	Off Target	Off Target	On Target	2.39/3
	SCORE ^{SPA M-1}	0.99	0.41	1	
	SP YTD	On Target	Off Target	On Target	2.67/3

SCORE ^{SP YTD}	0.95	0.72	1
SCORE Total (sur 5 points)			3.37

Source : *Elaboré par nos soins à la base de documents internes*

- Le **Service Level** ou le **Customer Service** est généralement impacté par les ruptures causées par les aléas du marché, l'influence de l'aspect réglementaire et retard d'accord des licences d'importation.

- Le **SPA** est impacté par la baisse du niveau de SIT, les retards d'accord des licences de commercialisation ou encore le ralentissement des Sales-out.

- Le **MAPE** est impacté par les mêmes variables que le SPA ainsi que l'agrégation des valeurs aberrantes étant donné que par exemple ici on a le SAP On Target pour la GBU CHC alors que le MAPE est Off Target.

NB : M-1 indique que les calculs concernent le mois de février, YTD ou Year To Date indique que les calculs se font du mois de Janvier à la date en cours. Deux autres KPI's figurant dans le tableau de bord n'ont pas été indiqué dans notre grille d'évaluation dont l'Inventory et le CA en valeur et en volume.

C. Taux d'adhérence

Représente le taux de participation des différentes parties concernées dans l'ensemble des phases du processus S&OP.

Tableau 10 : Grille d'adhérence par phase

Phase	Taux d'adhérence
Revue du portefeuille et produits	100%
Revue de la Demande	100%
Consensus Offre-Demande	100%

Revue du Business Management « MBR »	100%
SCORE Total (sur 5 points)	5

Source : Elaboré par nos soins à la base de documents internes

D. Planning et Agenda préalable à la mise en place du S&OP

Tableau 11 : Grille d'accomplissement des phases préalables au S&OP

Opération	Commentaire	SCORE
Définition de l'agenda et planning au préalable	Le cycle S&OP est défini de manière mensuelle et partagé avec les différentes parties prenantes.	1
Allocation de ressources suffisantes	Aucune insuffisance en matière de ressources n'est constatée lors des entretiens/conversation à ce sujet avec les parties prenantes.	1
Mise à disposition d'un programme commun : les étapes à suivre et rôle de chacun	Une matrice RACI est définie au niveau globale à échelle locale et partagée avec les différentes parties prenantes.	1
Assurer <i>ON Boarding</i> des différents acteurs	Les Business Partners S&OP assurent les <i>ON Boarding</i> des acteurs prenants notamment les chefs de produits.	1
Formation des parties prenantes sur les outils de planification et de système d'information.	Des formations s'organisent de manière périodique quand des mises à jour s'opèrent au niveau du processus ou encore pour assurer la maîtrise des outils.	1
SCORE Total (sur 5 points)		5

Source : Elaboré par nos soins à la base de documents internes

C. Conformité outils « Données et interface »

Tableau 12 : Grille de conformité des données – outils - interfaces

Opération	Très d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Disponibilité des données externes	X			
Fiabilité des données externes		X		
Utilisation de données intégrés de planification Supply Chain			X	
Maitrise des outils existants	X			
Interface avec les systèmes existants, stable et maîtrisé	X			
SCORE Total (sur 5 points)			4.25	

Source : *Elaboré par nos soins à la base de documents internes*

2.3.7.3 Résultats du diagnostic

Les résultats du diagnostic du processus S&OP dans le site de distribution est synthétisé par le tableau ci-dessous, chaque axe d'analyse est présenté par la moyenne des notes attribuées à chaque critère.

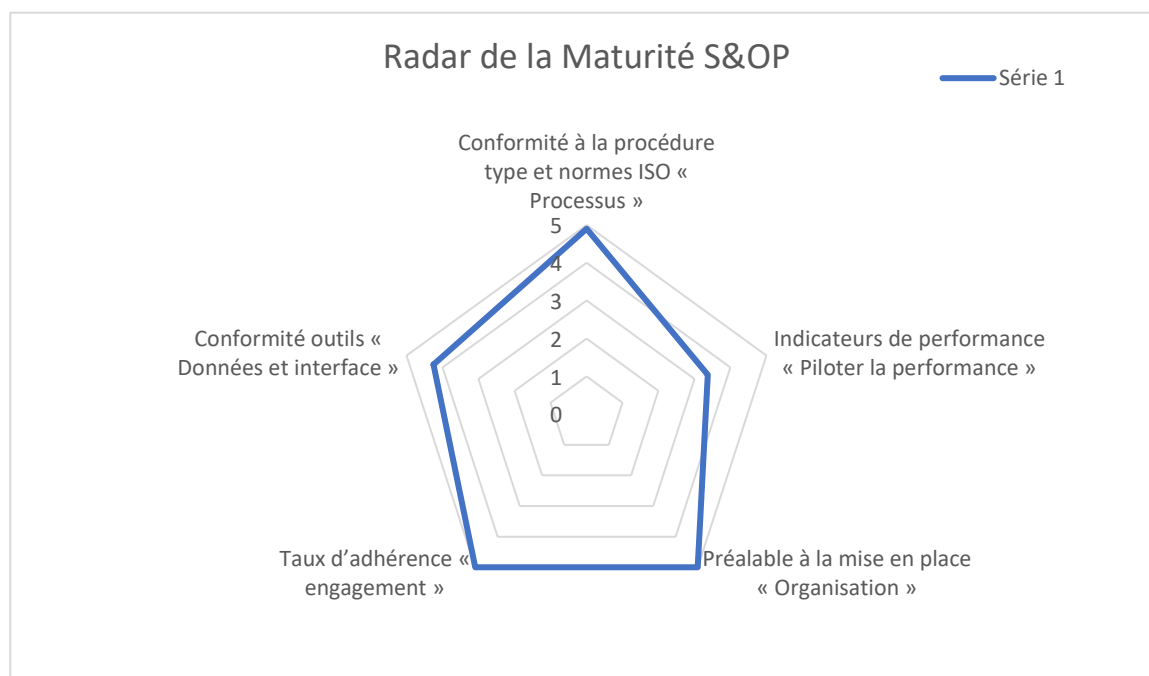
Tableau 13 : Synthèse Analyse diagnostic S&OP

Axe	Score / 5
Conformité à la procédure type et normes ISO « Processus »	4,9
Indicateurs de performance « Piloter la performance »	3,37
Préalable à la mise en place « Organisation »	5
Taux d'adhérence « engagement »	5
Conformité outils « Données et interface »	4.25

Source : *Elaboré par nos soins*

La figure ci-dessous correspond à l'indicateur Radar de la Maturité S&OP du mois de Mars.

Figure 35 : Radar de la Maturité S&OP du mois de Mars.



Source : *Elaboré par nos soins*

Les axes traités dans le radar de maturité S&OP sont : processus, organisation, engagement, données et outils & interfaces et enfin pilotage de la performance. **(Voir tableau N°06)**

Une lecture du graphique en comparaison à la grille de maturité (**Voir tableau N°7**) nous permet de positionner le processus S&OP Sanofi en phase de transition entre un processus S&OP dit mature et leader.

L'organisation préalable à la mise en place du processus et l'engagement des acteurs preneurs sont les deux axes les mieux cotés avec une notation complète de 5/5 points chacun. Cela se traduit par une formation continue et mise à disposition des ressources favorisant une totale implication des acteurs preneurs. En leur accordant le soutien et la motivation nécessaires à l'amélioration continue du processus S&OP.

La conformité des outils, données et interfaces a été évaluée à 4.25 et donc stade de maturité. Le géant pharmaceutique investit dans la disponibilité et la fiabilité des données récoltées en faisant appel à des bureaux d'études de marché ou encore en collaborant avec les distributeurs afin d'assurer une remontée d'information à 80% fiable, la marge de progrès dans cet axe constitue l'intégration d'un logiciel dit de bout en bout afin de renforcer la fiabilité des prévisions.

L'axe conformité à la procédure ou SOP « *Standards Procedure Operated* » a été évalué 4.9/5 points. La rigueur est primordiale à la réussite d'un processus aussi complexe soutenu par une culture appuyée par l'engagement du Top Management qui joue un rôle important dans le maintien du respect des standards et la communication sur les objectifs atteints ainsi que la politique du groupe dans le cadre de la formation continue.

Au final, on a attribué la plus basse note à l'axe pilotage de performance traduit par les résultats du tableau de bord S&OP à hauteur de 3.37/5 points. Trois indicateurs ont été évalué dont le *Service Level*, la *MAPE* et le *SPA* pour les trois GBU, la répercussion de la volatilité de la demande engendrée par la période de COVID-19 tarde à disparaître diverses autres variables viennent aussi perturber les résultats notamment le non-alignement de l'offre et la demande pour certains produits en phase de transfert de Ain Benian à Sidi Abdellah...etc. L'amélioration continue de la performance se traduit par une bonne maîtrise des risques convertis en opportunités pour la firme ; et une bonne exécution des décisions et arbitrages du processus S&OP qui viennent apporter des solutions par le Top Management.

Conclusion du chapitre :

Avec une année de défi telle l'année 2020 et d'affolement des grossistes et patient, la demande augmente pour que les produits passent par davantage de canaux en moins de temps.

Le S&OP va au-delà de la gestion traditionnelle de l'offre et de la demande pour intégrer le marketing, les ventes, la gestion de la demande de produits et la gestion des stocks en un planning unificateur. Le S&OP est un processus qui nécessite une visibilité et une communication claires, non seulement au niveau de la production et de la Supply Chain mais aussi dans toute l'organisation, des ventes et du marketing aux finances.

L'importance du processus pour le groupe Sanofi est vitale étant donné l'importante implication constatée au travers des taux d'adhérence ainsi que les formations organisées de manière périodique et *ON BOARDING* des nouveaux adhérents et l'échange d'expertise à l'échelle internationale afin d'améliorer la conformité à la procédure type et amélioration des indicateurs de performance car enfin de compte chaque fonction challenge les autres de manière à respecter ses objectifs et convenir un planning unificateur dans le respect des différents objectifs parfois en relation inverse (ex : Budget VS Capacité de production).

Tous les moyens sont mis à disposition des collaborateurs visant à soutenir l'implémentation du processus en investissant toujours dans des outils plus adaptés et à la page des technologies/logiciels disponibles dans le marché visant la digitalisation des processus et l'intégration de bout en bout. Mais aussi à travers la collecte de données et suivi continu de l'évolution du marché et interventions des acteurs externes (réglementaire, concurrence, marché...etc.) par le biais de bureau d'étude et de collecte de données.

Au final et grâce au diagnostic posé nous avons pu positionner le niveau de maturité du processus S&OP, comme étant **en phase transitoire entre le mature et le leader**. Un diagnostic qui nous permet de nous approfondir dans le chapitre final à travers l'étude quantitative établie.

CHAPITRE 3.

Analyse des défis à la mise en place d'un processus S&OP chez Sanofi Algérie

Introduction au chapitre :

À la suite du diagnostic d'évaluation de la maturité du processus S&OP chez Sanofi, à travers ce chapitre nous allons nous approfondir en examinant l'apport du déploiement de ce processus et son impact sur l'efficacité Supply Chain ainsi que les défis majeurs rencontrés lors de son implémentation.

Ce chapitre est subdivisé en trois sections, la première présentera notre étude et notre méthodologie d'enquête. La deuxième, exposera les résultats de notre analyse en se basant sur les réponses collectées à partir du questionnaire lancé auprès des acteurs impliqués dans cette démarche chez Sanofi Aventis Algérie en identifiant les défis et challenges rencontrés à chaque étape de la démarche. Nous clôturons ce chapitre avec une dernière section qui comprend la synthèse des résultats, notre appréciation du processus de mise en place du S&OP et enfin des suggestions pour l'entreprise d'accueil.

Section 3.1 Méthodologie de recherche de l'étude quantitative

Les entreprises s'accordent sur l'importance de l'évaluation de la performance de leurs processus. Cette évaluation est peu réalisée, essentiellement parce que ça nécessite l'implication de tous. L'évaluation de l'impact de la compréhension accordée au processus, le niveau de performance et d'utilisation du processus lui-même. Et l'implication des ressources internes dans le déploiement du processus, ainsi que son apport et les difficultés liées à sa mise en place.

Après réalisation du diagnostic du processus S&OP, le but de ce chapitre est de répondre à la problématique posée : *Quels défis à la mise en place d'un processus S&OP pour une entreprise pharmaceutique ?*

En vue de confirmer ou infirmer les hypothèses posées précédemment, nous avons jugé intéressant de mener une étude quantitative par questionnaire subdivisée selon les étapes du processus.

1. Méthode de l'enquête quantitative (questionnaire)

L'étude quantitative est définie comme étant : « *Une étude quantitative est une analyse qui mesure les comportements ou opinions. Les études quantitatives sont utilisées par les industries, les commerçants, les institutions dans un but précis* ». ⁵⁹

Ainsi, cette méthode est la plus appropriée dans le cadre de notre travail de recherche. Dans la mesure où nous comptons identifier les défis à la mise en place du processus selon ses étapes et en consultant les intervenants à sa mise en place.

2. Outil de l'enquête

Pour réaliser notre étude, le choix s'est porté sur « l'outil quantitatif » sous forme de questionnaire dirigé avec les cadres de Sanofi Groupe et Sanofi Algérie pour l'obtention des informations.

3. Questionnaire

Le questionnaire se définit comme étant : « *Ensemble de questions écrites portant sur un sujet particulier et obéissant à des règles précises de préparation, de construction et de passation. Il existe une grande variété de questionnaires que l'on classe selon le but visé : d'opinions, d'intérêts, de connaissances, de motivation* » ⁶⁰ l'élaboration de notre questionnaire s'est faite en trois étapes dont la structuration en axes de recherche, formulation des questions et enfin choix des questions utilisées. Afin de consulter le questionnaire (**voir annexe N°08**)

3.1 La structuration du questionnaire

Le questionnaire est structuré en axes dont :

- Compréhension du processus S&OP et de ses objectifs.
- Formation et implication des acteurs.
- L'apport de la technologie et son utilisation.
- Diagnostic et suivi continu du processus S&OP.
- Les défis rencontrés lors de sa mise en place.

⁵⁹ Pierre Elemento - Rgpd Paris Bordeaux Toulouse, « Analyse et étude de marché : 5 outils innovants », 2014, P10

⁶⁰ Omar Aktouf, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations », Une introduction à la démarche classique et une critique. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, 1987, P83

- Maturité du processus et satisfaction.
- Les facteurs clés de réussite de la mise place du processus S&OP.
- L'apport du processus S&OP à l'efficience Supply Chain.

3.2 La formulation des questions

Le questionnaire conçu s'adresse à une catégorie de personne bien précise, d'où l'importance que les questions soit claire, simple et concise afin d'éviter toute ambiguïté ou imprécision qui pourrait impacter la véracité des informations recueillies.

3.3 Les types de questions utilisées

Lors de l'élaboration de notre questionnaire, nous avons eu recours à une multitude de typologie de questions dont : les questions fermées pour avoir des informations précises et recentrer l'information, les questions ouvertes afin d'inviter au dialogue, les échelles de Likert en 5 points et le différentiel sémantique permettant d'exprimer un objectif, une opinion ou une attitude de façon graduée.

4. Mode d'administration

CAWI “*Computer Assisted Web Interviews*” : « *Système d'administration d'enquêtes en ligne. Le questionnaire CAWI s'affiche dans un navigateur Internet comme une page web. Le questionnaire CAWI gère automatiquement les filtres et les relations entre les questions* ». ⁶¹

Notre questionnaire a été administré par CAWI permettant aux interviewés d'accéder au questionnaire à travers une invitation par courriel (e-mailing ciblé) offrant un accès libre en supprimant la contrainte de la distance, décalage horaire et souci de disponibilité.

5. Echantillonnage

« *L'échantillon est un sous ensemble de la population de base qui est testé après sélection lors d'une enquête* » ⁶²

Afin de mener à bien notre étude, le choix de notre échantillon est primordial à la garantie de la fidélité et la validité de notre étude et analyse. La méthode non-probabiliste s'avère dans

⁶¹ <http://www.dicodunet.com/definitions/e-marketing/cawi.htm> (Consulté 15 /06/2021 à 15h35)

⁶² <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Echantillon-etude> (Consulté 15 /06/2021 à 14h30)

notre cas idéale car elle consiste à sélectionner l'échantillon, non pas à partir d'un tirage aléatoire mais basé sur un choix réfléchi d'individus selon les règles définies par nos soins.

Nous avons ciblé donc l'ensemble des acteurs impliqués dans les différentes phases du processus. L'enquête a été menée sur la base d'un questionnaire comportant **17** questions et s'adressant aux **cinq** segments de l'échantillon de la population, **20** répondants :

- Supply Chain
- Logistique S&OP
- BU : Marketing
- Finance
- T&RM
- BO&S
- Distribution
- Affaires industrielles
- Réglementaire

6. Le traitement des données

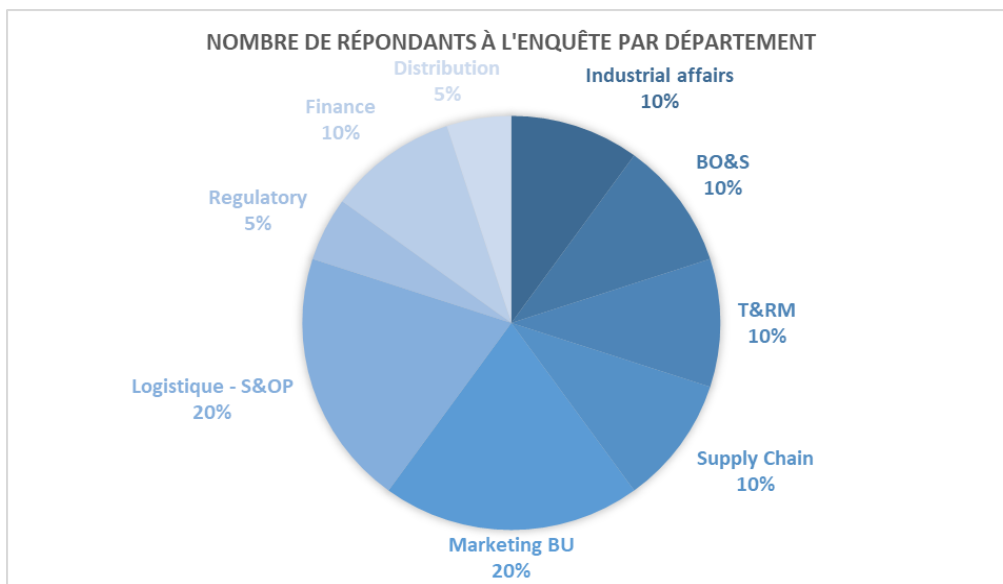
Pour analyser les données recueillies, l'utilisation des tableaux statistiques simples (tris à plats) est indispensable et éventuellement d'autres outils statistiques comme des représentations graphiques. Et également à l'étude de la moyenne arithmétique, ainsi que de l'écart-type, ce qui a permis d'apprécier la dispersion des réponses, et leur interprétation effective sur le terrain.

Section 3.2 Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

- Répartition par département de nos répondants (Diagramme circulaire - Pie chart)

L'enquête a été adressée aux acteurs impliqués dans le processus (notamment des Chefs de produits, Managers, Business Partner S&OP) via CAWI, la collecte des réponses s'est faite au travers d'un questionnaire *Google Forms* envoyé par courrier électronique ciblé. La composition des répondants par département se répartie comme illustré ci-dessous :

Figure 36 : Diagramme circulaire - Nombre de répondants à l'enquête par département



Source : Elaboré par nos soins

Analyse des réponses selon les axes majeurs :

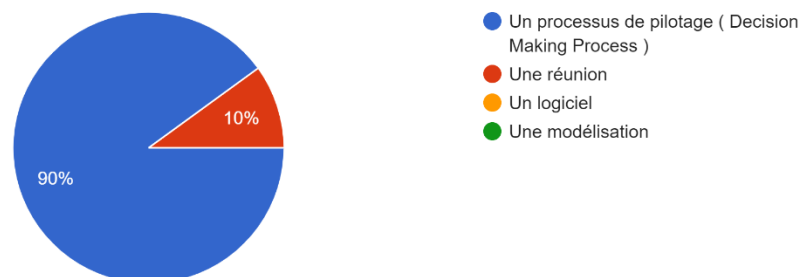
- Axe N°1 : Compréhension du processus S&OP et de ses objectifs

Cet axe a été évalué à la base des deux questions N°2 et N°3 dans le questionnaire.

Figure 37 : Diagramme circulaire - Interprétation de l'expression S&OP

Pour vous, l'expression Sales & Operations Planning (S&OP) ou Plan Industriel et Commercial (PIC), Integrated Business Planning (IBP) fait-elle référence à :

20 réponses



Source : Elaboré par nos soins

Tableau 14 : Interprétation de l'expression S&OP par département

L'interprétation de l'expression <i>Sales & Operations Planning</i>	Département ou Fonction	Nombre de répondants	Fréquence
Un processus de pilotage (<i>Decision Making Process</i>)	Supply Chain, Logistique, AI, Distribution, T&RM, BU, Réglementaire, Finance	18	90%
Une réunion	BO&S	2	10%
Total		20	100%

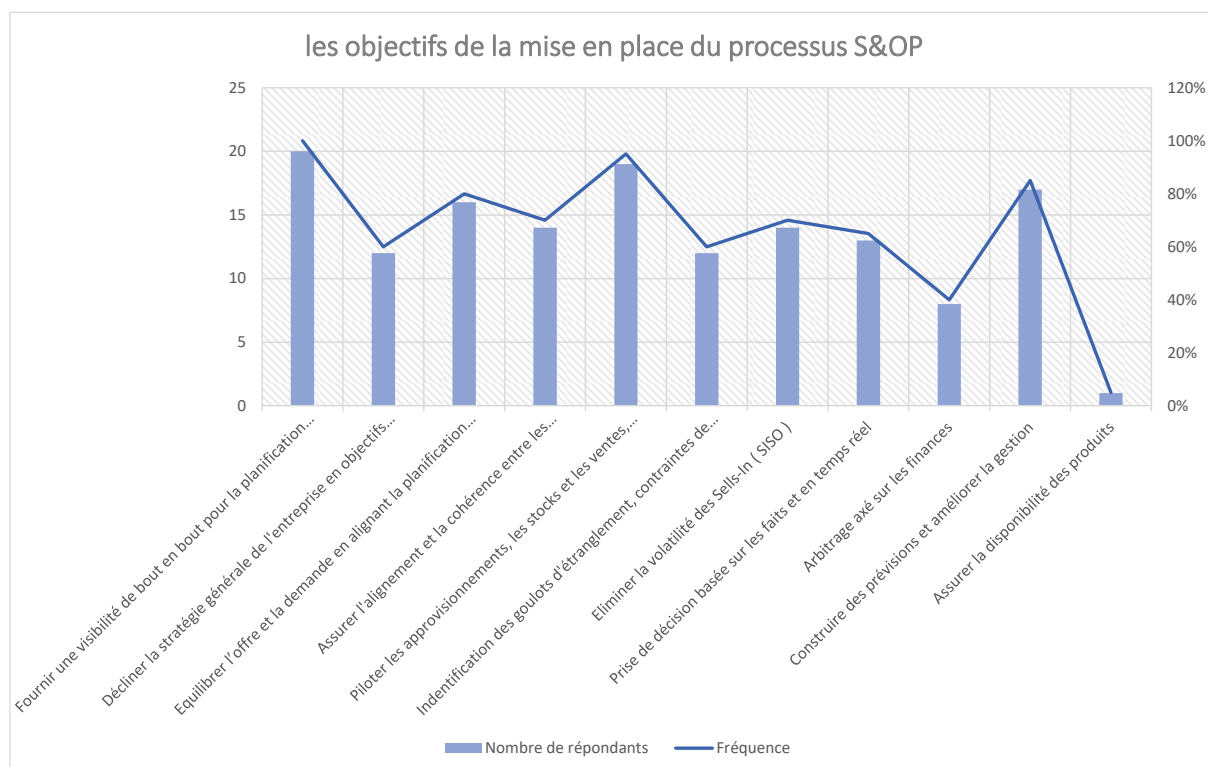
Source : Elaboré par nos soins

Commentaire : Le but de cette question N°2 à choix unique est d'évaluer la compréhension de l'expression ou processus S&OP, 10% ont répondu « *Une réunion* » et qui représentent les deux répondants du département BO&S contre 90% pour « *Un processus de pilotage – Decision Making Process* » pour le reste des fonctions répondantes comme mentionné en haut.

Afin d'expliquer ce résultat, nous avons consulté la matrice RACI du processus S&OP (**Voir Tableau 3 : Tableau RACI – S&OP**) on y trouve le BO&S impliqué dans la première phase seulement du processus qui est la revue du portefeuille et produits en tant qu'approbateur.

Toujours dans le même but de renforcer l'évaluation de la compréhension de l'objectif, nous avons demandé aux répondants dans la question N°3 de déterminer parmi une liste à choix multiples quels sont les objectifs du processus S&OP. Les résultats ont été comme illustré dans l'histogramme ci-dessous, « *Fournir une visibilité de bout en bout pour la planification à moyen et long terme et soutenir un processus de décision efficace à travers les scénarios* » a été l'objectif relevé par le plus grand nombre de répondants soit 100% des répondants, 95% ont répondu « *Piloter les approvisionnements, les stocks et les ventes, les destructions* » ensuite 85% ont répondu « *Construire des prévisions et améliorer la gestion* ». Les deux propositions classé en bas d'échelle de popularité étant : « *Arbitrage axé sur les finances* » avec 40% de répondants ou encore « *Assurer la disponibilité des produits* » avec 5% de répondants.

Figure 38 : Histogramme - les objectifs de la mise en place du processus S&OP



Source : Elaboré par nos soins

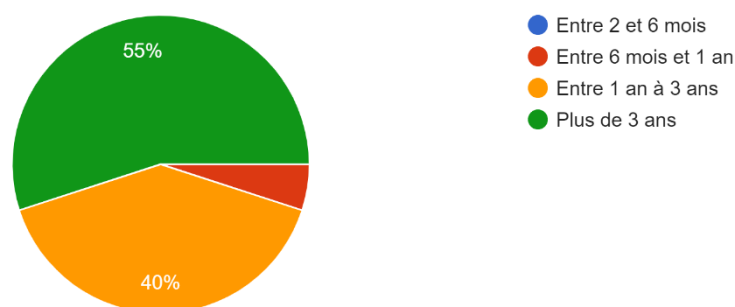
- Axe N°2 : Formation et implication des acteurs

Cet axe a été évalué à la base des deux questions N°4 et N°5 dans le questionnaire.

Figure 39 : Diagramme circulaire - Durée d'utilisation du processus S&OP

Depuis combien de temps utilisez-vous le processus S&OP?

20 réponses



Source : Elaboré par nos soins

Commentaire : Le but de la question N°4 à choix unique est de déterminer à combien de temps remonte l'utilisation du processus S&OP par les intervenants selon des intervalles. 55% des intervenants l'utilisent depuis plus de 3ans, contre 40% entre 1 an à 3ans et enfin 5% entre 6mois à 1an. On peut par ailleurs voir les résultats du tableau croisé dynamique : fonction – durée d'utilisation, la logistique, Supply Chain et Marketing sont les fonctions ayant plus de 3ans d'utilisation du processus. **(Voir tableau N°15)**

Tableau 15 : Durée d'utilisation du processus S&OP croisée par fonction

Fonction	Nombre de répondants	Durée d'utilisation du processus S&OP
BO&S	2	Entre 6 mois et 1 an
Distribution	1	Entre 2 - 6 mois
Finance	2	Entre 6 mois et 1 an
Industrial Affairs	2	Plus de 3ans
Logistique	4	Plus de 3ans
Marketing - BU	4	Plus de 3ans
Regulatory	1	Entre 2 - 6 mois
Supply Chain	2	Plus de 3ans
T&RM	2	Entre 6 mois et 1 an
Total général		20

Source : Elaboré par nos soins

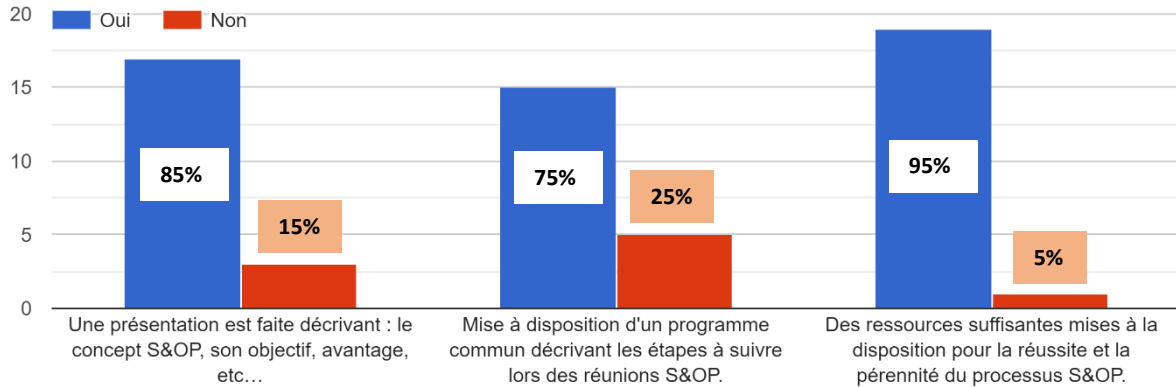
Commentaire : Le but de la question N°5 à choix unique (**Voir figure N°40**) est de déterminer l'accomplissement de certaines étapes préalables à l'exécution du processus S&OP. 95% des répondants affirment que les ressources mises à disposition pour la réussite du processus sont suffisantes, 5% dont un répondant du Marketing - BU affirme le contraire.

75% des répondants affirment qu'un programme commun des réunions a été mis à disposition des intervenants, contre 25% affirmant l'inverse dont 75% des répondants Marketing - BU et 100% des répondants Regulatory et 50% des Affaires industrielles.

85% des répondants affirment avoir reçu une présentation du processus S&OP facilitant la compréhension des objectifs, avantages...etc. Contre 15% affirmant l'opposé dont un répondant Marketing – BU, un répondant du BO&S et un des Affaires industrielles.

Figure 40 : Histogramme - l'organisation au préalable d'un S&OP

Au préalable de la programmation du processus S&OP :



Source : Elaboré par nos soins

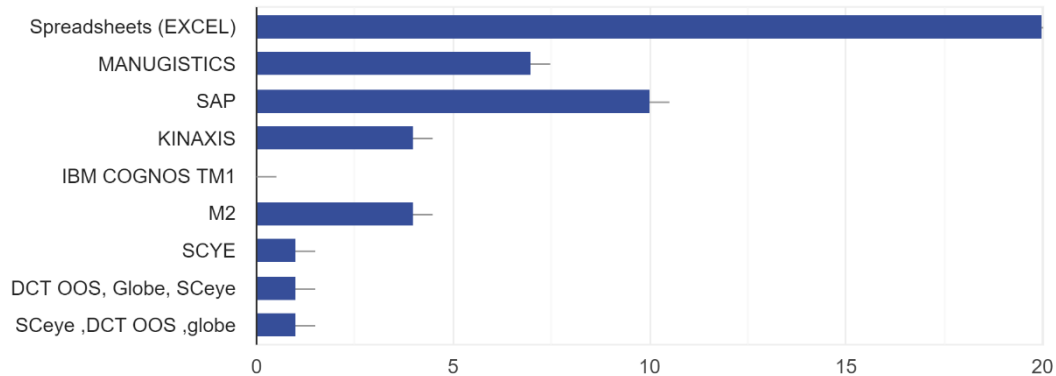
- Axe N°3 : L'apport de la technologie/outils IT et son utilisation

Cet axe a été évalué à la base des deux questions N°6 et N°7 dans le questionnaire.

Figure 41 : Barres - Les outils IT utilisés pour l'exécution du S&OP

Les outils IT que vous utilisez lors du processus S&OP :

20 réponses



Source : Elaboré par nos soins

Commentaire : Le but de la question N°6 à choix multiples est de déterminer les outils IT utilisés lors du S&OP. On perçoit des barres en dessus que 100% de nos répondants utilisent EXCEL, 50% utilisent SAP, 35% utilisent MANUGISTICS, 20% utilisent M2, 15% utilisent SCYE, DCT OOS, GLOBE et enfin 20% utilisent KINAXIS. Nous avons par ailleurs établi un

tableau croisé dynamique afin de déterminer les outils IT utilisés par fonction. (Voir tableau N°16)

Tableau 16 : Outils utilisés lors du S&OP croisés par fonction

Fonction	Nombre de répondants	Outils IT utilisés
BO&S	2	EXCEL – SAP
Distribution	1	EXCEL – SAP
Finance	2	EXCEL
Industrial Affairs	2	EXCEL
Logistique	4	EXCEL, MANUGISTICS, SAP, KINAXIS, M2, DCT OOS, Globe, SCeye
Marketing - BU	4	EXCEL – MANUGISTICS
Regulatory	1	EXCEL – SAP
Supply Chain	2	EXCEL, MANUGISTICS, SAP, KINAXIS, M2, DCT OOS, Globe, SCeye
T&RM	2	EXCEL – MANUGISTICS - SAP
Total général	20	

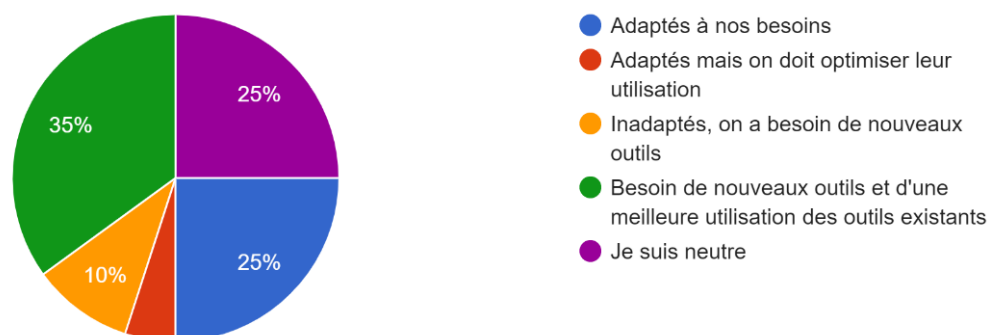
Source : Elaboré par nos soins

Commentaire : Le but de la question N°7 à choix unique est de déterminer la satisfaction et les recommandations à l'utilisation des outils IT actuels. Les résultats affichés sous forme de diagramme circulaire indiquent que 35% des répondants affirment le besoin de nouveaux outils et une meilleure exploitation de l'existant, 25% sont neutres, 25% trouvent les outils adaptés, 10% trouvent les outils inadaptés et donc éprouvent le besoin de nouveaux outils et enfin 5% trouvaient que les outils sont adaptés mais il faut optimiser leur utilisation.

Figure 42 : Diagramme circulaire - Niveau de satisfaction quant aux outils IT et recommandations

Les outils IT dont vous disposez sont :

20 réponses



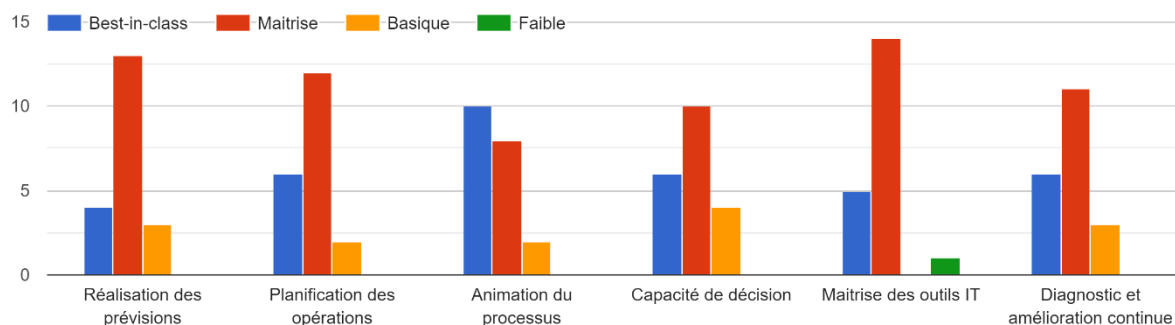
Source : Elaboré par nos soins

- Axe N°4 : Diagnostic et suivi continu du processus S&OP

Cet axe a été évalué à la base des deux questions N°8 et N°9 dans le questionnaire.

Figure 43 : Histogramme - évaluation du niveau de maturité de pratiques S&OP

Selon vous, à quel niveau de maturité se situent ces pratiques ?



Source : Elaboré par nos soins

Commentaire N°8 : Le but de la question N°8 à échelle est de déterminer le niveau de maturité de pratiques qui entrent dans le cadre du processus S&OP. Pour ce qui en est de la réalisation des prévisions, 20% affirment que nous nous situons en Best-in-class, 65% niveau maitrise et 15% dans le basique. La planification des opérations a été évaluée Best-in-class par 30% de nos répondants, Maitrise avec 60% et enfin à un niveau basique selon 10% des répondants.

L'animation du processus se situe selon 50% de nos répondants en Best-in-class, 40% pour un niveau maitrise et enfin 10% pour le niveau basique, La capacité de décision a été situé en Best-in-class par 30% des répondants, en niveau maitrise par la plus grande catégorie qui s'élève à 50% des répondants et enfin 20% affirment que le niveau reste basique.

Quant à la maitrise des outils IT, 70% des répondants la situent en stade de maitrise, 25% en Best-in-class et enfin 5% en stade faible. Enfin, le diagnostic et l'amélioration continue ont été positionnés en stade de maitrise par 55% des répondants, en Best-in-class par 30% des répondants et en stade basique par 15% du reste des répondants.

Commentaire N°9 : Le but de la question N°9 à choix multiples est de vérifier la compréhension du suivi et l'amélioration continue du processus S&OP, les réponses les plus populaires ont été « *Respecter les objectifs SPA (Sales Planning Adherence)* » par 95% des répondants, « *Respecter les objectifs MAPE (taux d'erreur moyenne absolue)* » par 90% des

répondants, « *Suivi du taux de fiabilité des prévisions et taux de production* » par 90% des répondants. Une réponse a été rajouté dans la section autre qui est « *Respecter la Target Inventory* » avec 10% des répondants.

Tableau 17 : Compréhension du suivi et l'amélioration continue du processus S&OP

Signification	Nombre de répondants	Fréquence
Vérifier la conformité à la procédure type et aux normes ISO	12	60%
Suivi de l'implication des parties prenantes via SharePoint (taux de participation)	11	55%
Suivi du taux de fiabilité des prévisions et taux de production	18	90%
Vérifier l'exploitation optimale des outils IT	10	50%
Respecter les objectifs MAPE (taux d'erreur moyenne absolue)	18	90%
Respecter les objectifs SPA (Sales Planning Adherence)	19	95%
Respecter les objectifs SL (Service Level)	15	75%
Respecter la Target Inventory	2	10%
Total général		20

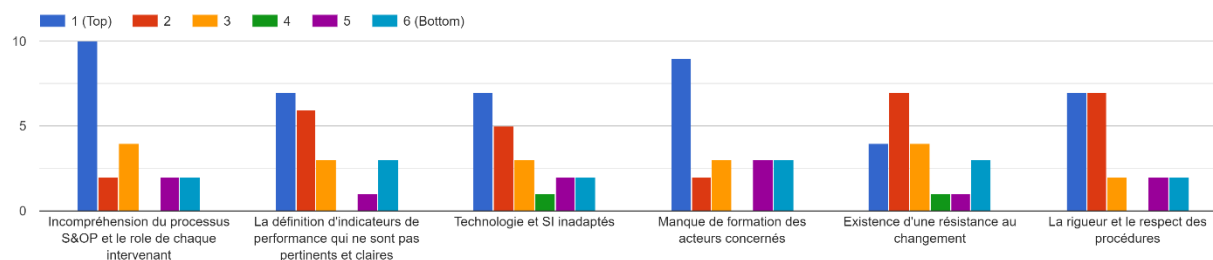
Source : Elaboré par nos soins

- Axe N°5 : Les défis rencontrés lors de sa mise en place et exécution du S&OP

Cet axe a été évalué à la base des deux questions N°10 et N°16 dans le questionnaire.

Tableau 18 : Histogramme - Niveau d'Importance accordé aux défis

Notez ces défis selon leur importance (1 étant le défi le plus important rencontré)



Source : Elaboré par nos soins

Commentaire : Le but de la question N°10 à classification par échelle d'importance est de déterminer le niveau d'importance accordée par nos répondants à chaque défi dans la mise en place du processus S&OP. « Incompréhension du processus S&OP et le rôle de chaque intervenant » est classé en tête de liste étant le défi le plus important selon 50% de nos répondants, en deuxième position vient le défi « Manque de formation des acteurs concernés » selon 45% de nos répondants, au même niveau viennent juste après selon 35% de nos répondants dans chacun « La définition d'indicateurs de performance qui ne sont pas pertinents et claires », « Technologie et SI inadaptés », « Existence d'une résistance au changement » et « La rigueur et le respect des procédures ». **(Voir tableau N°19)**

Tableau 19 : Fréquence degré d'importance accordé aux défis

Défis rencontrés lors de la mise en place du processus S&OP	Fréquence degré d'importance accordé aux défis (1 étant le TOP – 6 étant le Bottom)						Total
	1	2	3	4	5	6	
Incompréhension du processus S&OP et le rôle de chaque intervenant	50%	10%	20%	0%	10%	10%	100%
La définition d'indicateurs de performance qui ne sont pas pertinents et claires	35%	30%	15%	0%	5%	15%	100%
Technologie et SI inadaptés	35%	25%	15%	5%	10%	10%	100%
Manque de formation des acteurs concernés	45%	10%	15%	0%	15%	15%	100%
Existence d'une résistance au changement	20%	35%	20%	5%	5%	15%	100%
La rigueur et le respect des procédures	35%	35%	0%	10%	10%	10%	100%

Source : Elaboré par nos soins

- Axe N°6 : Maturité du processus et satisfaction

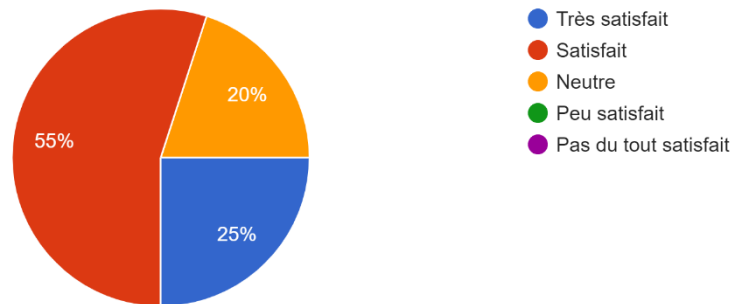
Cet axe a été évalué à la base de la question N°10 dans le questionnaire.

Commentaire : Le but de la question N°11 est de déterminer le niveau de satisfaction des répondants quant aux résultats et l'exécution du processus S&OP selon une échelle de

satisfaction. 55% des répondants affirment être satisfaits, 25% des répondants sont très satisfaits et enfin, 20% sont neutres. (Voir figure N°44)

Figure 44 : Diagramme circulaire - Niveau de satisfaction (exécution/résultats)

Etes vous satisfait de l'efficacité du processus S&OP ? (en terme de : mise en place/résultats)
20 réponses

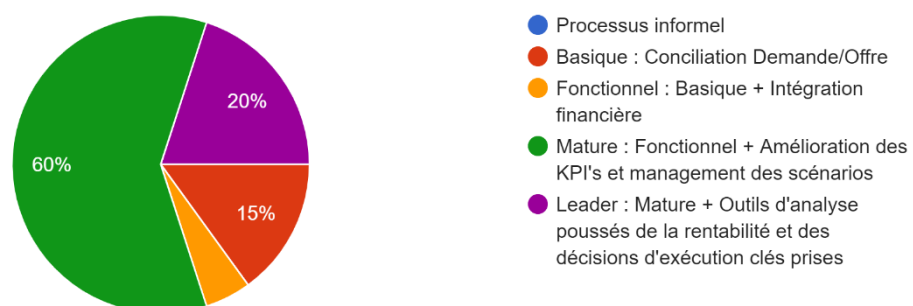


Source : Elaboré par nos soins

Commentaire : Le but de la question N°11 est d'évaluer le niveau de maturité du processus S&OP selon les perceptions de nos répondants. La majorité de nos répondants positionne le processus en un niveau mature selon 60% des répondants, 20% le positionne en un niveau leader selon 20% des répondants, 15% à l'inverse le positionne en un niveau basique et enfin 5% en niveau fonctionnel. (Voir figure N°45)

Figure 45 : Diagramme circulaire - Evaluation du stade de maturité S&OP

Comment évaluez-vous la maturité de votre processus S&OP ?
20 réponses



Source : Elaboré par nos soins

Commentaire : Le but de l'établissement d'un tableau croisé dynamique est enfin de compte de pouvoir comprendre les défis rencontrés par fonction et ainsi par le stade de maturité perçu par la fonction.

- **Le Marketing – BU** décrivent le processus comme mature classent les défis *incompréhension du processus, outils IT inadaptés* et *rigueur/respect des procédures* en tête des défis de la mise en place du S&OP avec comme degré d'importance de 71%, 63% et 58% respectivement.
- **La Logistique** décrivant le processus comme mature-leader mettent le défi *d'incompréhension du processus* en tête avec comme degré d'importance de 42%.
- **La Supply Chain** décrivent le processus comme mature-leader mettant tous les défis proposés sauf résistance au changement en tête de liste avec comme degrés d'importance de 100%.
- **Les Finances** décrivent le processus comme mature mettant Les défis tels *l'incompréhension du processus, le manque de pertinence des indicateurs de performance, les outils IT dits inadaptés, le manque de formation* comme étant les défis le plus important avec comme degré l'importance de 100%.
- La **T&RM** décrivant le processus comme mature-leader, placent *les outils IT inadaptés* en tête de liste des défis constatés avec comme degré d'importance de 92%.
- Le **BO&S** décrivant le processus comme mature, situent *l'incompréhension du processus, le manque de formation et la rigueur et respect des procédures* comme défis de premier ordre avec un degré d'importance de 100% chacun.
- Le **Regulatory** décrivant le processus comme mature plaçant tous les défis sauf les outils IT inadaptés en tête de liste des défis avec un degré d'importance de 100%.
- **Industrial Affairs** décrivent le processus comme basique mettant *l'incompréhension du processus, Le manque de pertinence des indicateurs de performance, le manque de formation et la résistance au changement* comme les défis les plus importants avec un degré d'importance de 92 %.
- **Distribution** décrivant le processus comme basique mettant *l'incompréhension du processus, Le manque de pertinence des indicateurs de performance, le manque de formation* comme les défis les plus importants avec un degré d'importance de 100 %.

Tableau 20 : Tableau croisé dynamique défis par stade de maturité – fonction

Fontion / Niveau de maturité déclaré du S&OP	[Incompréhension du processus S&OP et le role de chaque intervenant]	[La définition d'indicateurs de performance qui ne sont pas pertinents et claires]	[Technologie et SI inadaptés]	[Manque de formation des acteurs concernés]	[Existence d'une résistance au changement]	[La rigueur et le respect des procédures]
Marketing - BU	58%	42%	63%	38%	54%	71%
Niveau de maturité : 75% Mature						
Logistique	42%	38%	38%	38%	38%	38%
Niveau de maturité : 50% Leader						
Supply Chain	100%	100%	100%	100%	83%	100%
Niveau de maturité : 50% Leader/Mature						
Finance	100%	100%	100%	100%	92%	92%
Niveau de maturité : 100% Mature						
T&RM	83%	83%	92%	83%	83%	92%
Niveau de maturité : 50% Leader/Mature						
BO&S	100%	92%	75%	100%	92%	100%
Niveau de maturité : 50% Mature						
Regulatory	83%	83%	83%	83%	83%	83%
Niveau de maturité : 100% Mature						
Industrial Affairs	92%	92%	92%	92%	92%	83%
Niveau de maturité : 50% Basique						
Distribution	100%	100%	100%	100%	33%	33%
Niveau de maturité : 100% Basique						
	84%	81%	83%	82%	72%	77%

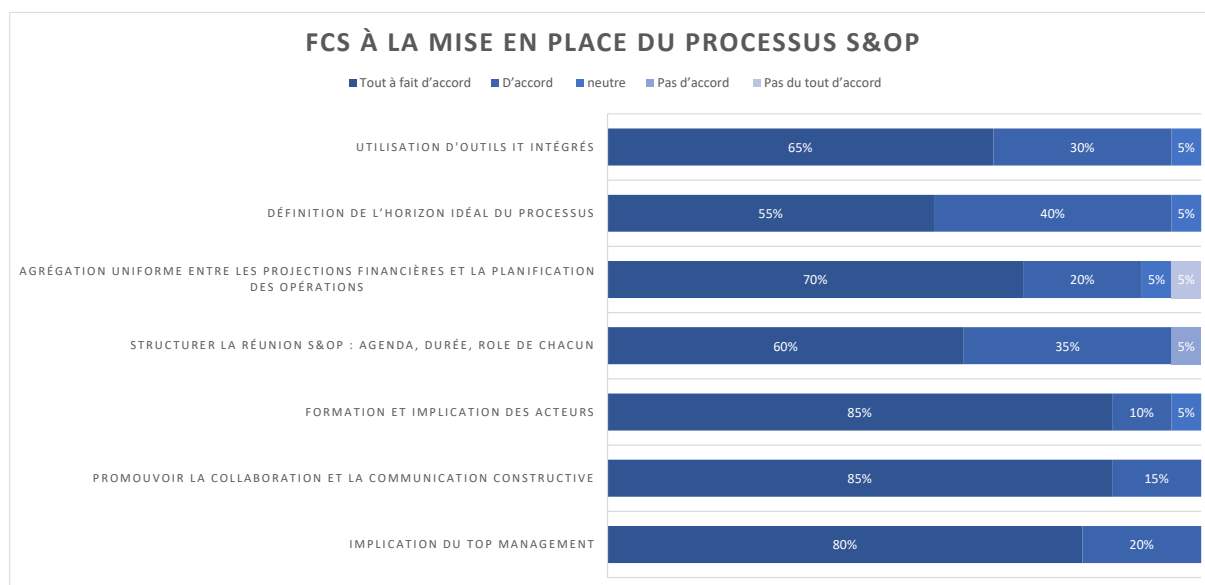
Source : Elaboré par nos soins

Remarque : Les moyennes calculées permettent de renforcer les résultats obtenus du tableau 21. « *L'incompréhension du processus* » se trouve classée en 1^{er} rang comme étant le défi le plus important avec un degré d'importance de 84%. « *Les outils IT dits inadaptés* » en seconde position avec un degré d'importance de 83%, « *le manque de formation* » en 3^{ème} position avec un degrés d'importance de 82%. Quant au « *manque de pertinence des indicateurs de performance* », « *la rigueur et le respect de la procédure* » et « *la résistance au changement* » ils occupent 4^{ème}, 5^{ème} et 6^{ème} position avec un degré d'importance de 81%, 77% et 72% respectivement.

- Axe N°7 : Les Facteurs clés de réussite de la mise en place du processus S&OP

Cet axe a été évalué à la base de la question N°12 dans le questionnaire.

Figure 46 : Barres - Facteurs clés de réussite de la mise en place du processus S&OP



Source : Elaboré par nos soins

Commentaire : Le but de la question N°12 est de déterminer les facteurs clés de succès et bonnes pratiques à la réussite d'un S&OP, le choix s'effectue selon une échelle Likert. L'observation des barres ci-dessous nous permet d'ordonner les FCS proposés selon leur popularité auprès de nos répondants à savoir le TOP 3 des FCS : 85% des répondants sont tout à fait d'accord que « *Promotion de la collaboration et la communication constructive* » est un FCS le plaçant en tête de liste. 85% des répondants sont tout à fait d'accord pour « *La formation et l'implication des acteurs* » 10% étaient d'accord et 5% étaient neutres. 80% des répondants s'accordent sur « *L'implication du Top Management* ».

70% des répondants sont tout à fait d'accord que « *Agrégation uniforme entre les projections financières et la planification des opérations* » est un FSC, 20% sont d'accord, 5% sont neutres, 5% sont pas du tout d'accord. Vient ensuite « L'utilisation d'outils IT intégrés » avec un total accord de 95% et neutralité à 5% des répondants. Le dernier FSC en termes de classement sera « Définition d'horizon de planification idéal » avec 55% des répondants tout à fait d'accords.

- Axe N°8 : L'incidence sur la performance Supply Chain

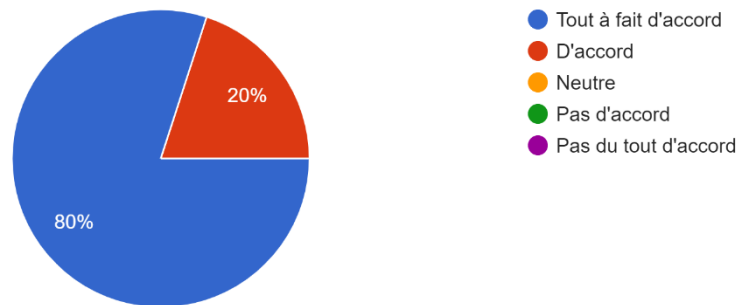
Cet axe a été évalué à la base des trois questions N°14, N°15 dans le questionnaire.

Commentaire : Le but de la question N°14 est d'évaluer l'incidence du processus S&OP sur la performance de la Supply Chain et ainsi la performance de l'organisation globale selon une échelle Likert. 80% de nos répondants affirment être *tout à fait d'accord*, 20% des répondants affirment être *d'accord*.

Figure 47 : Diagramme circulaire - Niveau d'incidence du processus S&OP sur la performance Supply Chain

Le processus S&OP permet une incidence directe sur la performance Supply Chain et ainsi la performance de l'organisation globale ?

20 réponses



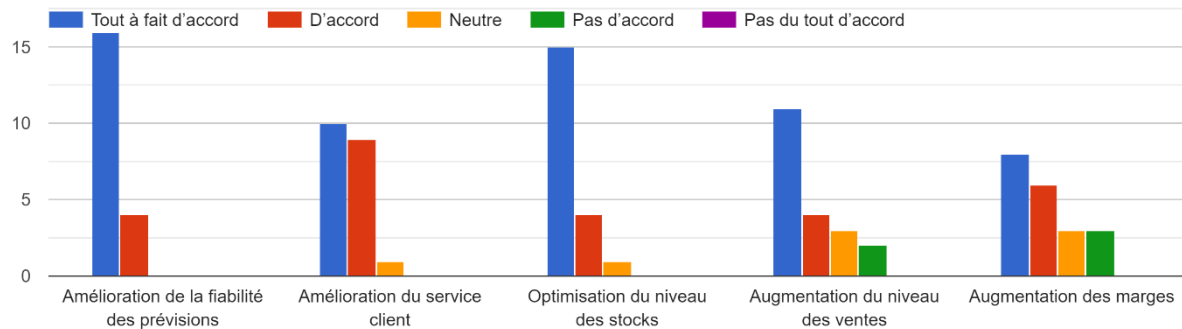
Source : Elaboré par nos soins

Commentaire : Le but de la question N°15 est d'identifier enfin de compte l'incidence concrète du S&OP sur la performance Supply Chain à travers l'évaluation des répondants sous échelle de Likert. « *L'amélioration de la fiabilité de prévision* » constitue la conséquence **la plus populaire** du S&OP sur la performance Supply Chain auprès de 80% de nos répondants. « *L'optimisation du niveau de stock* » **seconde** conséquence des plus importantes d'après 75% de nos répondants. « *L'amélioration du service client* » constitue le **3^{ème}** apport des plus importants du S&OP avec 50% tout à fait d'accord, 45% d'accord et 5% neutres. En **4^{ème}** position « *l'augmentation du niveau des ventes* » avec 55 tout à fait d'accord, 20% d'accord et

15% neutres et 10% pas d'accord. En dernière position, « l'augmentation des marges » avec 40% tout à fait d'accord, 30% d'accord et 15% neutres et 15% pas d'accord.

Figure 48 : Histogramme - Forme d'incidence du processus S&OP sur la performance Supply Chain

Le processus S&OP permet une incidence directe sur la performance Supply Chain à travers :



Source : Elaboré par nos soins

La partie finale : le questionnaire a été clôturé avec deux questions ouvertes dont

Question N°16 : *Pouvez-vous nous donner un exemple concret d'un défi rencontré lors de l'exécution du processus S&OP ?* Parmi les réponses que nous avons eues, celles qu'on a retenu :

- Manque d'alignement des parties prenantes et absence de l'équipe SALES lors des réunions.
- Aligner le plan d'approvisionnement versus les aléas du retard d'obtention des demandes d'enregistrement.
- Problèmes liés à la disponibilité des produits qui impacte la demande et les KPI (SPA/MAPE/CS).
- Le défi majeur rencontré est les institutions et la réglementation algérienne qui est parfois rigide et illogique.
- Anticiper et s'adapter à la volatilité du marché.
- Aligner les forecast aux objectifs MAPE et SPA avec un contexte très accru de ruptures de stocks et de perturbations de disponibilité.

Question N°17 : *Quelles sont vos remarques, globalement, concernant le S&OP ?* les réponses retenues :

- Processus maîtrisé appelant à s'améliorer dans le temps.

- Nous sommes globalement très bons sur le process S&OP, faudra passer maintenant vers la *Next Step* à savoir le Integrated business planning.
- S&OP est un processus robuste qui permet l'atteinte des objectifs en respectant les Target.
- Il s'agit d'un processus mensuel collaboratif et décisionnel par lequel SANOFI établit au travers de réunions exécutives un équilibre entre les objectifs du plan des ventes et marketing, les objectifs financiers et les capacités internes de l'entreprise (capacité de production, inventaires, main d'œuvre...) afin de créer un plan unique et réalisable. Il s'agit de piloter et d'orienter les opérations quotidiennes et les plans mensuels vers des objectifs commerciaux à long terme, en se concentrant en priorité sur le client.
- Le processus S&OP est un processus de pilotage et d'optimisation des performances de l'entreprise.
- un process inévitable pour le bon alignement et la garantie d'une croissance et performance saine des produits.
- On doit passer au niveau supérieur.
- Changer le déroulement de la réunion SOP.

Section 3.3 Synthèse des résultats et suggestions

Après analyse et interprétation des résultats de l'étude menée autour du processus S&OP cas d'un leader du secteur pharmaceutique. Nous présentons à travers cette section centrale de notre travail de recherche notre avis et synthèse de l'analyse menée, les points fort et limites détectés et enfin des propositions et pistes d'amélioration.

1. Synthèse des résultats

Nous avons pu recueillir au travers du questionnaire et grâce à la collaboration des acteurs preneurs du processus S&OP avec l'appui du département logistique S&OP environ 340 réponses au travers de 17 questions pour chaque répondants, représentant 9 départements dont : Supply Chain, Logistique S&OP, BU : Marketing, Finance, T&RM, BO&S, Distribution, Affaires industrielles et enfin le Réglementaire.

La constitution et l'analyse du questionnaire se sont faites selon huit axes, nous citons :

- Axe N°1 : Compréhension du processus S&OP et de ses objectifs
- Axe N°2 : Formation et implication des acteurs
- Axe N°3 : L'apport de la technologie/outils IT et son utilisation

- Axe N°4 : Diagnostic et suivi continu du processus S&OP
- Axe N°5 : Les défis rencontrés lors de sa mise en place et exécution du S&OP
- Axe N°6 : Maturité du processus et satisfaction
- Axe N°7 : Les Facteurs clés de réussite de la mise en place du processus S&OP
- Axe N°8 : L'incidence sur la performance Supply Chain

Les points et enseignements retenus de notre analyse :

- **Axe N°1** : Le processus S&OP est correctement vulgarisé selon les résultats obtenus d'un échantillon représentatif, par le biais de formation et webinar traitant du processus. Les objectifs du processus sont bel et bien connus même si parfois certains objectifs ne sont pas communs mais contribuent aux objectifs généraux.

Etant un processus décisionnel, le S&OP fournit une visibilité de bout en bout pour la planification à moyen et long terme et soutenir un processus de décision efficace à travers les scénarios, sera l'expression retenue pour cette axe étant approuvée par tous nos répondants.

- **Axe N°2** : L'ensemble des départements ont intégré le processus depuis plus de 3ans, les réponses variants de 1an à 3ans concernent les répondants n'ayant pas dépassé cette période au sein de Sanofi Aventis. Par ailleurs, la formation et la mise à disposition des ressources nécessaires à la bonne exécution du processus ont été approuvées par la majorité des répondants même si certains éprouvent un besoin de formations complémentaires.

- **Axe N°3** : Multiples outils sont utilisés selon chaque département mais surtout les formes requises des inputs par phases. Cette multiplication d'outils entraine une certaine forme de rigidité et donc absence d'un seul système d'informations intégré de bout en bout, d'où le besoin éprouvé de nouveaux outils et une meilleure utilisation de l'existant.

- **Axe N°4** : Le suivi et l'amélioration continue se traduisent par un respect des objectifs MAPE, SPA ou encore le suivi du taux de fiabilité des prévisions et taux de production, les pratiques S&OP sont situés à un stade de maturité intermédiaire entre le mature et best-in-class.

- **Axe N°5** : Les défis les plus constatés par nos répondants lors d'un processus S&OP sont : Incompréhension du processus S&OP et le rôle de chaque intervenant ensuite vient le manque de formation des acteurs concernés, les technologies SI inadaptés, la rigueur et le respect de la procédure, les indicateurs de performance peu pertinents et enfin l'existence d'une résistance au changement reste le dernier défi constaté.

- **Axe N°6** : En globalité les acteurs éprouvent un sentiment de satisfaction en termes de résultats et d'approche d'exécution même si les commentaires indiquent qu'il existe une marge de progression à faire (en référence à la préparation au passage au niveau IBP ou *Integrated Business Planning* apportant une arbitration à base financière et un processus décisionnel à base de scénarios What-IF) en situant le processus en phase transitoire entre maturité et leader.

- **Axe N°7** : Promotion de la collaboration et la communication constructive, La formation et l'implication des acteurs et l'implication du Top Management sont les Facteurs Clés de Succès les plus retenus par les acteurs cela s'explique du fait qu'ils viennent répondre aux défis constatés.

Enfin, **l'incidence du processus S&OP sur la performance Supply Chain** constitue le cœur de notre étude cela fait l'unanimité. Le S&OP détient une influence directe sur la performance Supply Chain et la performance de l'organisation. Une incidence qui se traduit par une amélioration de la fiabilité des prévisions des ventes, pièce maîtresse du Supply Chain planning, l'optimisation du niveau de stock et amélioration du service client et donc disponibilité des produits et enfin une incidence à l'échelle globale en augmentant le niveau des ventes et des marges à travers la maîtrise des coûts.

2. Points forts et limites

L'analyse du processus S&OP et ses résultats nous mène à conclure les forces et les limites du processus propres à Sanofi Aventis Algérie. D'une part, les avantages que notre étude a pu nous révéler. D'une autre part, l'approche renferme quelques limites et donc des pistes d'amélioration, Ainsi nous tacherons de synthétiser cela à travers un SWOT en développant les forces et faiblesses internes au modèle S&OP ainsi que l'influence externe à travers les opportunités et les menaces.

Tableau 21 : SWOT S&OP Sanofi Aventis Algérie

Forces « Strengths »	Faiblesses « Weaknesses »
<ul style="list-style-type: none"> - Une collaboration interne entre les fonctions et transparence des données et indicateurs clés de performance. Avec une forte implication du Top Management. - Prévision couvrant un horizon assez important (<i>36 mois glissants</i>) suffisamment long pour planifier les ressources et soutenir le planning annuel des activités et des budgets alloués. - Les stratégies font partie du processus S&OP et sont communiquées dans le cadre de ces réunions. - Les acteurs considèrent généralement les risques étant des opportunités. - L'expertise secteur/produit et le Market intelligence constituent un atout important de fiabilité des prévisions. - Même si les systèmes d'informations ne sont pas totalement intégrés l'utilisation et la maîtrise du MANUGISTICS constitue un excellent atout puisque à l'opposé à 	<ul style="list-style-type: none"> - Systèmes d'informations non intégrés, manque d'investissements technologiques. - Manque d'alignement de certains responsables qui sont trop focalisés sur la marge de développement de leurs périmètre. Ou encore ont une orientation résultat global au lieu de produit. - Lenteur des délais de traitement des <i>Rapid Quality Notification</i>. - La non-maitrise de la durée de certaines réunions S&OP entraine une non-efficacité et donc affecte directement les informations reçues à la prise de décision. - Instabilité de la production en raison du transfert de certains SKU au niveau de l'usine de Sidi Abdellah qui n'est pas à son optimum de productivité. - Absentéisme causé par le COVID-19 au niveau de l'usine Sidi Abdellah, Un seul planificateur de la Supply Chain qui n'arrive

KINAXIS il est personnalisable et évolutif et donc permet un meilleur niveau de détail.

- Sanofi Aventis investit beaucoup dans la formation notamment dans le cadre du S&OP ayant les meilleurs talents du marché et accès à l'expertise internationale, lui permettant d'avoir des retour sur expérience. La spécialisation des compétences est bien relevée et mise en avant.

- Le processus est bien structuré et largement considéré comme clé à performance Supply Chain et de l'organisation de manière générale.

Opportunités « *Opportunities* »

- L'implémentation du nouveau système intégré KINAXIS permettra de combler les insuffisances de son précédent notamment en termes de redondance de certaines tâches opérationnelles et intégration de bout en bout. ' demande - disponibilité

- Les décisions prises suite au S&OP constituent des marges de progrès et une identification des opportunités à saisir.

- Accord de programme d'importation.

- Survenance de problème qualité chez la concurrence technique.

- Accroissement du niveau de la demande

- Diminution du niveau du SIT ou augmentation des Sales-out.

pas à couvrir à lui seul la totalité des produits.

- Une capacité de production qui ne permet pas de soutenir/couvrir la demande du marché pour certains produits.

Menaces « *Threats* »

- La fiabilité et la disponibilité des données SISO Hospitaliers et pharmacies.

- Un pouvoir de négociation élevé des institutions réglementaires qui vient affaiblir la fiabilité des prévisions et la rigidité de la réglementation même en situation de crise. (*Retard d'accord des licences d'importation ou encore accord de commercialisation des produits locaux PFL - MA*)

- Les fluctuations monétaires « taux de change », notamment en raison de l'instabilité du climat politique.

- Le comportement aléatoire et imprévisible du marché entraînant des ruptures.

- Le pouvoir de négociation des distributeurs (*Augmentent le niveau du SIT*)

- Le passage planifié au IBP « *Integrated Business Planning* » permettant une *intégration de bout en bout et établissement de WHAT-IF scenarios.*

intentionnellement ce qui peut causer des ruptures par la suite en réponse au déclin des prévisions / Non-cohérence entre le niveau du SIT et les commandes des distributeurs)

- La menace de la concurrence et son aptitude à récupérer des parts de marché sur certains produits.

Source : élaboré par nos soins.

Définir le SWOT va nous permettre enfin de compte :

- Investir de manière ciblée dans l'amélioration des domaines des faiblesses du processus ;
- Miser sur les points forts et opportunités *comme le modèle PARETO l'explique si-bien 20% des actions génèrent 80% des résultats* afin de parier aux menaces potentielles ;
- Utiliser ses forces afin de tirer parti des opportunités qui elles même peuvent servir à dépasser les faiblesses.

Remarque :

Par manque de temps et de ressources « données », le travail de recherche s'est retrouvé limité à un diagnostic du processus sur un seul mois avec un tableau de bord permettant d'avoir une synthèse sur l'année en cours (*Year to month : de janvier au moins en cours*) seulement ou les pratiques et le process sont pratiquement les mêmes, une étude comparative n'aurait pas été pertinente dans notre cas, même si nous pensons que c'est le meilleur moyen d'avoir des résultats et une interprétation des plus pertinentes. Dans ce cas de figure, il aurait été très intéressant d'étudier la relation entre le stade de maturité du processus et les défis rencontrés ou encore la relation entre le stade de maturité du processus et l'impact qu'on peut avoir sur la performance Supply Chain et la performance de l'organisation dans sa globalité.

Même si les études quantitatives tirent leur légitimité des lois de grand nombre, le choix d'échantillonnage non probabilistes et donc assez restreint reste le meilleur choix afin de préserver la fiabilité des réponses. (*il est à noter que le processus S&OP requiert l'implication d'un minimum de personnes juste qu'il faut afin de maîtriser le processus ce qui explique notre*

échantillon restreint) Le questionnaire a contenu 15 questions fermées pour éviter de dérouter les répondants et faciliter le remplissage du questionnaire mais surtout quantifiables et 2 questions ouvertes afin de nous approfondir à donner feu vert à leurs inspirations.

3. Propositions et pistes d'amélioration

concevoir, mettre en place, faire évoluer un processus S&OP ne peut se faire de manière linéaire les secousses sont inévitables marquées de hauts et de bas. Le diagnostic et la maîtrise des démarches d'amélioration continue deviennent vitales. Nous proposons dans cette partie des pistes d'amélioration du processus S&OP :

- Formation et accompagnement à l'exécution du processus :

- Le Top Management doit continuer à appuyer les programmes de formation, il serait plus judicieux de les décortiquer en formation plutôt courtes et efficaces au lieu de longues, des boot camps périodiques peuvent être intéressants pour capitaliser sur les acquis de chacun et faciliter l'évolution au niveau suivant à savoir l'IBP.

- En cas de situation extraordinaire et prévision de dépassement du temps accordé par produit/cas de la réunion il est recommandé de planifier des créneaux de réunion à cette visée au lieu de gringotter le temps de la réunion de manière non efficace qui vient compromettre la fiabilité de l'information transmise à cause de la fatigue ou non-concentration.

- Améliorer les résultats de notre tableau de bord « KPI's » :

- Développer une vision end to end process et réunions hebdomadaires avec les usines locales et de matières premières et passer du ISO ISL au ISO RAG pour les produits hors importés.

- Une meilleure gestion des *Side Transfer* appuyée par des scénarios What-if.

- Accélérer le système de gestion des déviations. Et ceci, en arrivant à détecter les sources d'erreur le plus tôt possible, afin d'y parier rapidement grâce à des contre-mesures concrètes au moyen de dispositifs techniques, de marquages de couleur ou de listes de contrôle. (Le Recours au système *Poka-Yoke* peut être une solution préventive)

- Etant un secteur de santé publique, la disponibilité de chaque produit compte, raison pour laquelle la réflexion doit être centrée produit et donc patient.

- Renforcer la relation avec les distributeurs afin d'avoir une meilleure visibilité sur leur stratégie de vente et donc éviter les incohérences qui peuvent survenir entre les Sales-out et commandes qui peuvent dérégler complètement les prévisions.

- Renforcer le processus de *Reporting* des *Data SISO* en plus des audits (web plateforme au lieu de Canvas Excel).

- Assurer une bonne implémentation du nouveau logiciel intégré :

Passe par l'analyse des besoins, choix du logiciel, installation du logiciel et sa configuration, la personnalisation, le test et l'exécution, l'intégration des systèmes, la formation des utilisateurs, le suivi et la maintenance du système. Pour qu'une implémentation soit dite réussie une sélection de tâches doit être assurée successivement. Des ressources doivent être allouées à sa bonne mise en œuvre.

Tableau 22 : Feuille de route d'implémentation d'un logiciel/outil

	Phase	
	Phase Pré-implémentation	Phase d'implémentation
Taches à réaliser	<p>L'implémentation débute souvent par définition d'échéances et calendrier d'implémentation, feuille de route de l'organisation en indiquant les rôles et personnes impliquées dans le processus, définition claire des objectifs afin d'évaluer les résultats de l'implémentation selon qualité du système, qualité de l'information, degrés d'utilisation, facilité d'utilisation, et enfin impact sur la performance.</p> <p><i>Remarque :</i> la définition de cahier des charges, négociation de contrat</p>	<p>Dans cette phase, l'entreprise doit suivre le statut d'implémentation selon le calendrier fixé et étapes du processus après désignation des responsables et acteurs du processus. Dès lors que l'étape de planification soit close, il est essentiel de tester le logiciel afin de vérifier les lacunes pouvant survenir en impliquant les utilisateurs afin de faciliter son adoption par la suite, base à laquelle le programme de</p>

	<p><i>avec les fournisseurs...etc. sont assurés par la région-international.</i></p>	<p>formation et de suivi des utilisateurs est conçu et lancé.</p> <p>Avant la mise en place du logiciel une dernière vérification ait lieu afin de certifier l'exécution de toutes les étapes d'implémentation.</p> <p>Suite à l'implémentation du système et la formation des utilisateurs, il est essentiel de garder une œil active sur les métriques définissant le succès de l'implémentation et l'adoption du logiciel par les utilisateurs tout en assurant la maintenance et adaptation continues du système selon les feedbacks-besoins.</p>
--	--	---

Source : Elaboré par nos soins.

Ainsi, l'implémentation de nouveaux outils/logiciels constitue un changement d'ordre technologique, mais aussi un changement de pratiques et de processus parfois qui relève de la capacité de la ressource humaine à s'adapter et accepter le changement et les efforts du Top Management à faciliter cette transition.

- Instaurer une culture du changement :

1. L'instauration d'une culture de changement ne peut s'y faire sans **stratégie du changement** en définissant le périmètre du changement, la feuille de route et la grille de cadrage.
2. **Le diagnostic du changement** consiste à définir pourquoi changer ? quels sont les acteurs concernés ? et enfin définir la cartographie du changement.

3. **Etude quantitative de l'impacts du changement** sur les dix axes, nous citons : Le processus, les procédures, le flux d'informations, le pouvoir, les postes, les indicateurs, les emplois, le contrôle, la structure, la culture.

5. **La communication du changement** se traduit en définissant le mix de communication, les canaux, les communicateurs, les messages...etc. Et ainsi un plan de communication afin de s'assurer d'une bonne circulation des flux d'informations et une implication des équipes constituant un facteur clé de succès de tout processus de changement de culture.

6. Suite au diagnostic, stratégie et communication pour préparer le terrain à l'instauration du changement, vient **la formation et l'accompagnement au changement qui** se traduisent par une réponse aux besoins pédagogiques et techniques par le biais d'un plan de formation. Dès que le processus est lancé, un suivi doit survenir en proposant des actions d'accompagnement suite aux impacts détectés dans les processus et structures.

7. Au final, **le pilotage du changement** constitue un suivi des actions au travers d'un tableau de bord constitué en indicateurs de transformation et enquête auprès des utilisateurs pour collecter les feedbacks via Survey.

Instaurer une culture de changement peut s'avérer un processus long qui demande de la patience et une persévérance pour instaurer le pouvoir de l'habitude et acceptation du changement, soutenu par le Top management.

Conclusion Générale.

4. Conclusion générale :

*« l'humanité affronte chaque jour de nouvelles pathologies, fait face à de nouveaux maux, et pour s'en protéger elle a besoin de médicaments en quantité considérable ».*⁶³

Le secteur pharmaceutique porte la responsabilité de sauver des vies, c'est pourquoi les médicaments doivent parvenir à temps avec les bonnes quantités et qualité et au bon endroit tout en maîtrisant les coûts. Dans un contexte marqué par une compétitivité ardue, la performance Supply Chain doit être la norme malgré un secteur pharmaceutique ultra réglementé, caractérisé par une barrière d'exigence très élevée que ça soit en termes de qualité, délais, disponibilité ou encore un marché volatile soumis aux forces macroéconomiques et aux contraintes financières et économiques. Les produits sont dits d'ordre de santé publique.

Préserver la santé des patients constitue la mission numéro 1 du leader pharmaceutique Sanofi Aventis Algérie, une mission qui requiert une parfaite synchronisation de l'offre et de la demande. Le processus S&OP est la pierre angulaire de toute Supply Chain efficace, il permet d'améliorer la coordination en favorisant la résilience, et une habileté basée sur des données-réelles-actualisées permettant d'absorber les perturbations avec un minimum d'impacts.

Notre étude nous finalement, permis de découvrir l'approche Sanofi Aventis Algérie de la mise en place, l'exécution et l'amélioration continue du processus S&OP, ses défis et sa contribution à la performance Supply Chain. Le diagnostic du processus S&OP et l'interprétation des résultats du tableau de bord renforcés par l'étude quantitative menée auprès des acteurs preneurs du processus au sein de Sanofi Aventis, nous a permis de conclure les résultats ci-dessous :

- Le S&OP est un processus médiateur entre les différentes fonctions de l'entreprise et unificateur des objectifs.
- Le S&OP permet de relier les plans stratégiques et financiers aux opérations courantes.
- L'incompréhension du processus et du rôle des intervenants entraîne un désengagement et manque d'implication des acteurs et donc fragilise la performance.
- La formation et l'accompagnement continu du processus constituent un facteur clé de réussite à l'implémentation d'une culture de changement.
- Le S&OP n'est pas une simple réunion mais un changement de culture.

⁶³ <https://www.frustrationmagazine.fr/industrie-pharmaceutique-interets/> (Consulté le 28/06/2021 à 10h30)

- La performance d'un processus S&OP se traduit par l'atteinte des objectifs fixés dans le tableau de bord et indicateurs pertinents à une prise de décision efficace.
- Étant un processus collaboratif, l'atteinte des objectifs des indicateurs de performance requiert une collaboration au long de la chaîne des acteurs internes et les parties prenantes externes.
- L'implémentation d'outils IT intégrés peut renforcer la maîtrise du processus S&OP mais n'est pas une condition suffisante.
- Le S&OP exerce une influence directe sur la performance Supply Chain permettant un avantage compétitif et donc influence aussi la performance de l'organisation.
- Implémenter et exécuter un processus S&OP c'est manipuler des données, faire preuve de Market Intelligence, prendre des décisions flexibles mais avant tout **c'est sauver des vies**.

Ainsi, la planification au service de la prise de décision constitue autant de préoccupations majeures qui impactent la chaîne logistique et nécessitent une proactivité, basées sur des données réelles, pertinentes, provenant de sources internes et externes. Le S&OP accompagne depuis de nombreuses années la révolution Supply Chain au sein de grands industriels et distributeurs. Pourtant, force est de constater que certains défis subsistent à sa mise en place sur des axes tels la compréhension du processus par ses acteurs, le pilotage de performance selon des indicateurs pertinents et l'intégration de bout en bout des systèmes d'informations. Nous permettant d'admettre l'ensemble des hypothèses posées à l'aube de notre étude et donc de répondre à la problématique de départ.

Pour conclure, la mise en place d'un processus décisionnel aussi complexe que le S&OP s'accompagne par de nombreux défis allant de la compréhension du processus et donc du rôle de chaque partie, à l'implémentation de systèmes d'informations de bout en bout favorisant un flux tendu d'informations et enfin à un pilotage pointu au travers d'indicateurs pertinents à la prise de décision. Le S&OP de Sanofi Aventis Algérie s'avère être un processus mature évoluant au stade leader.

Au final, à travers ce travail de recherche, riche en apprentissage. Nous espérons que ce dernier sera un point de départ pour des recherches encore plus poussées dans le domaine. Ainsi qu'un appui à d'autres recherches. Nous suggérons quelques axes de recherche prometteurs selon notre point de vue dans ce même sujet dont :

- L'application du Lean management dans le cadre du processus S&OP.
- La transition du S&OP à l'IBP.
- S&OP comme philosophie *off doing business*.

Bibliographies.

Bibliographies

Ouvrages :

- Rémy LE MOIGNE, « Supply Chain Management, 2ème édition », Dunod, 2017.
- Fender Michel et Pimor Yves « Logistique & Supply Chain Ed. 7 », Dunod, 2016.
- Barbara LYONNET, « Supply Chain management » édition Dunod, Paris, 2019.
- Tavares, Scavarda et Sucla, " Research synthesis - Sales and Operations Planning", International Journal of Production Economics, 2012.
- Aberdeen, « S&OP Report, Seeks More than Simple Matching of Supply to Demand»
- Joseph P Remington et Alfonso R Gennaro, « Remington's pharmaceutical sciences », Mack Pub. Co, 1990.

•

Travaux universitaires :

- Medicinski arhiv, « Pharmacy and the great contribution of Arab-Islamic science to its development », 1997.
- Zekagh Sonia, mémoire « Industrie pharmaceutique - optimisation de la chaîne logistique globale face aux contraintes externes », Université Paris 1, 2012.
- Danny Sacy, mémoire « Défis de la mise en œuvre du processus S&OP », HEC Montréal, 2018.
- Pr. Ouardia Djelouat & Pr. Chérif Lahlou, « Le marché du médicament en Algérie », International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES) Vol.7 pp. 92-102
- Mayssa Touil, mémoire « Stratégie du Lean Management dans une entreprise pharmaceutique », EHEC Alger, 2020.
- Aymard Benoit, "Mémoire - Concept S&OP", ESCO Wesford, 2019
- Omar Aktouf, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations », Une introduction à la démarche classique et une critique. Montréal: Les Presses de l'Université du Québec, 1987, P83
- Pierre Elemento - Rgpd Paris Bordeaux Toulouse, « Analyse et étude de marché : 5 outils innovants », 2014, P10
- John L. McGuire, Horst Hasskarl, Gerd Bode, Ingrid Klingmann, Manuel Zahn, « Pharmaceuticals, General Survey », 2007.
- BERRACHED. Amina, Thèse de doctorat en sciences de gestion : « La décision d'achat d'un médicament à prescription obligatoire ou facultative », Université ABOU BAKR BELKAID, TLEMCEN, 2018.

Reuves :

- DynaSys, «Rapport Sales & Operations Planning », 2018.
- McKinsey Quarterly, Août 2009.
- Secteur privé & développement, « La revue de PROPARCO 4ème trimestre », 2017.
- SUPPLY CHAIN MAGAZINE - Tribune Or, 78 N°38, 2009.
- Jay W. Forrester, « Industrial Dynamics: A Major Breakthrough for Decision Makers », Harvard Business Review, 1958, P38

Dictionnaires et manuels :

- Bureau Business France d'ALGER, « Le marché pharmaceutique en Algérie 2020 ».
- Oliver Wight, « Transformer son S&OP en IBP », White Paper Series.
- Office national des statistiques, « Rapport démographie et population », 2019.
- Laurent Deirmendjian, « Le processus S&OP - pour trouver l'équilibre entre la planification stratégique et opérationnelle », IBM, 2018.

Webographies :

Site officiel - Sanofi Groupe : <https://www.sanofi.fr/>

Site officiel – Sanofi Algérie : <https://www.sanofi.dz/fr/>

Financial reporting center & Key data : <https://www.sanofi.com/en/investors/company-overview/key-financial-data>

<https://www.techno-science.net/glossaire-definition/Industrie-pharmaceutique.html>

<http://www.dicodunet.com/definitions/e-marketing/cawi.htm>

<http://www.definitions-marketing.com/Definition-Echantillon-etude>

<https://www.frustrationmagazine.fr/industrie-pharmaceutique-interets/>

<https://pastel.archives-ouvertes.fr/>

<https://www.jeuneafrique.com/514030/economie/jeudi-18-trois-infographies-pour-comprendre-lexplosion-du-marche-du-medicament-sur-le-continent/>

<https://www.thebalancesmb.com/supply-chain-manugistics-software-2221358>

https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_mondiale_de_la_sant%C3%A9

<https://bit.ly/3jmrMXT>

<https://bit.ly/3qzNr0i>

<https://bit.ly/3qCE4x0>

<https://bit.ly/3qDnXz1>

Documents internes :

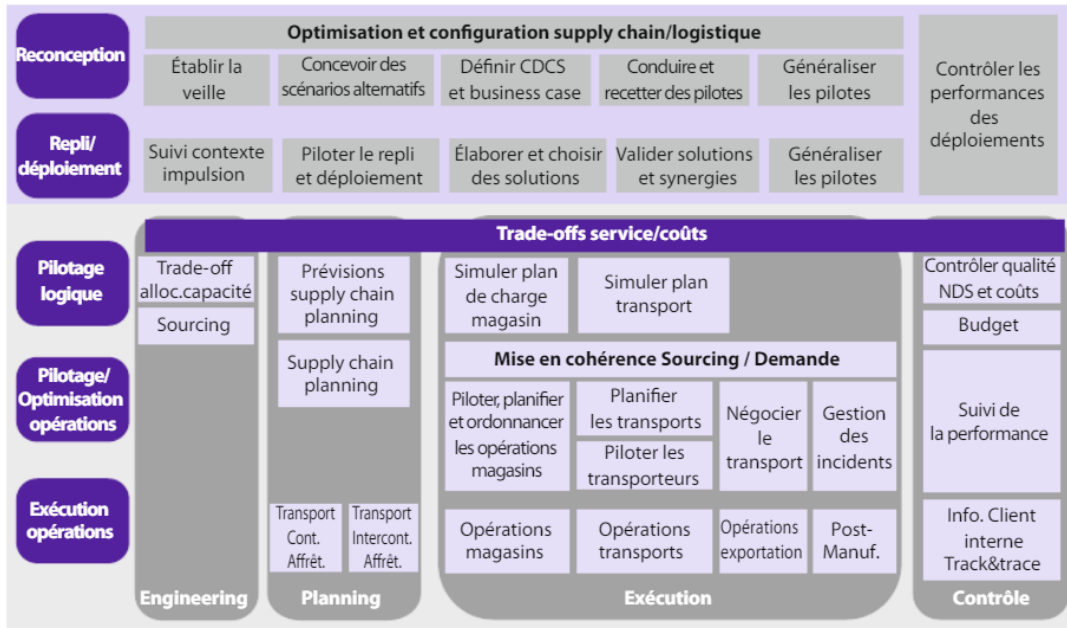
- SANOFI Algérie en BREF.
- Company Chart – SANOFI AVENTIS Algeria.
- Procédure SISO – SIT.
- SOP S&OP – Sanofi Group.
- Minutes S&OP mois de MARS 2021.
- Sales Forecasting Process - MANUGISTICS
- IBP Bootcamp.

Annexes.

Annexes :

ANNEXE 1 : CARTOGRAPHIE DE L'ENSEMBLE DES PROCESSUS SUPPLY CHAIN	134
ANNEXE 2 : STRUCTURE DU COMPLEXE INDUSTRIEL SIDI ABDELLAH DE SANOFI.....	134
ANNEXE 3 : FLUX D'IMPORTATION ENTRE LA CONFIRMATION DES BESOINS A L'USINE ET LA LIVRAISON AUX CLIENTS	135
ANNEXE 4 : ARBRE DE DECISION DU CHOIX DU MODELE DE PREVISION	135
ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE - S&OP SANOFI	136

Annexe 1 : Cartographie de l'ensemble des processus Supply Chain



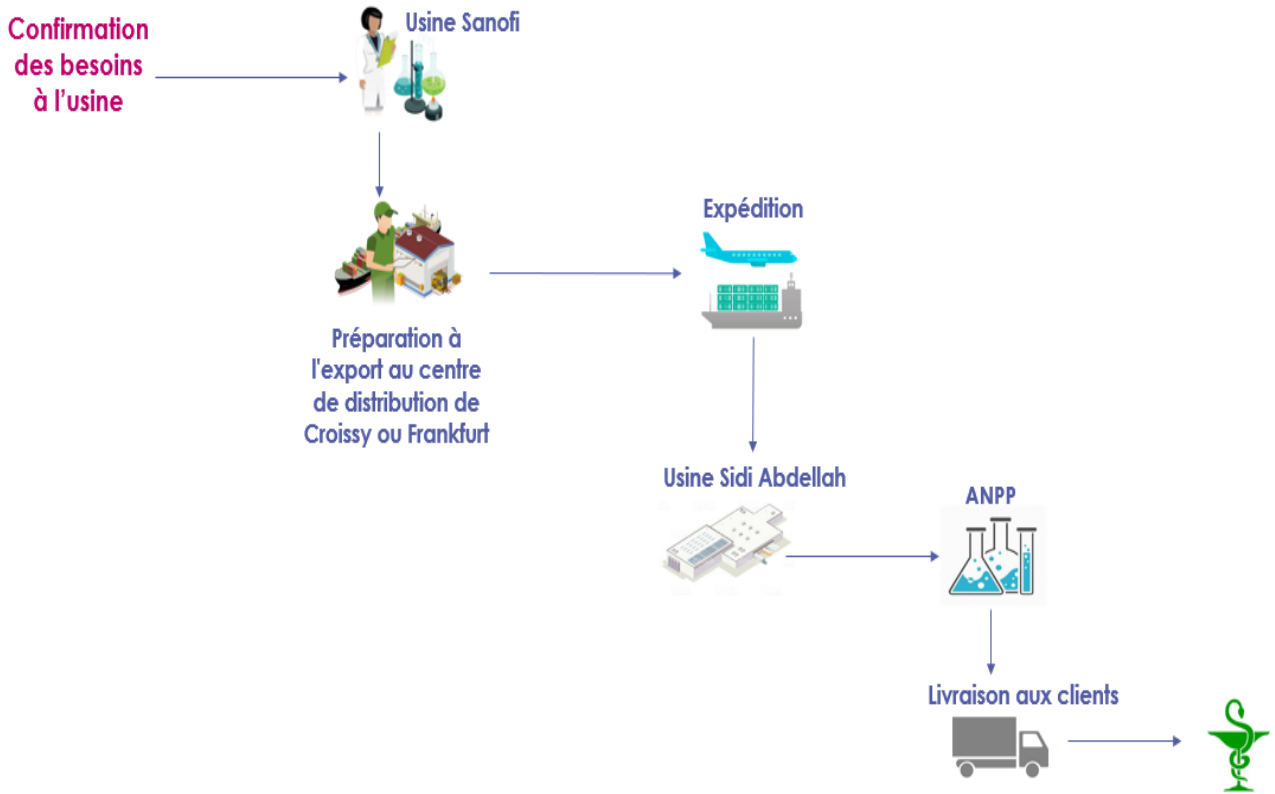
Source : Fender Michel et Pimor Yves, « Logistique & Supply Chain Ed. 7 », Dunod, 2016.

Annexe 2 : Structure du complexe industriel Sidi Abdellah de Sanofi



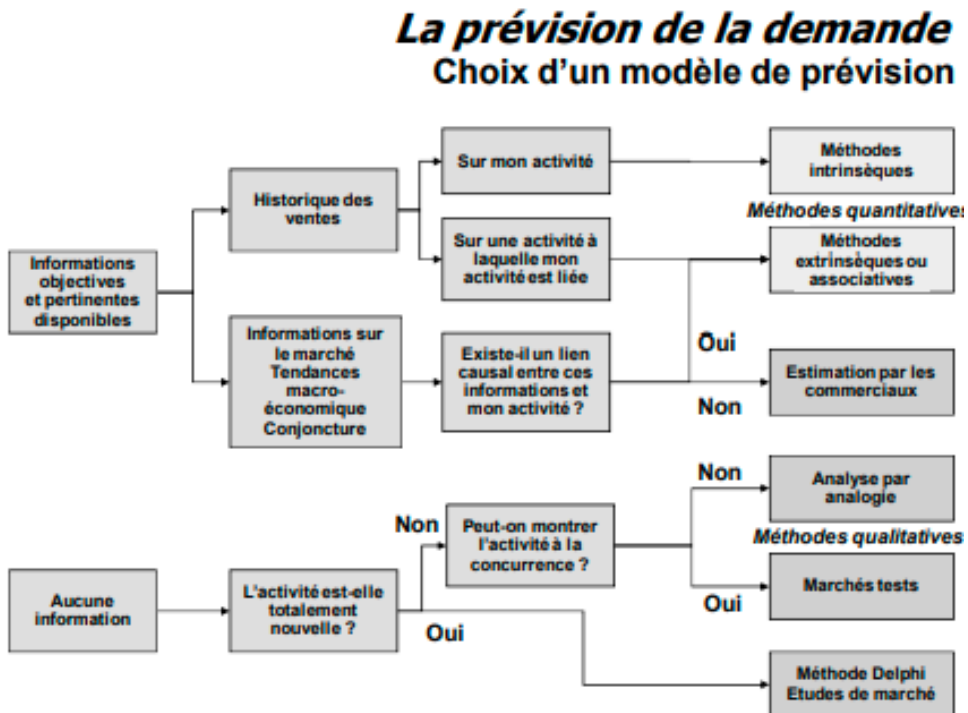
Source : Document interne « présentation site Sidi Abdellah ».

Annexe 3 : Flux d'importation entre la confirmation des besoins à l'usine et la livraison aux clients



Source : Document interne – Flow d'importation

Annexe 4 : Arbre de décision du choix du modèle de prévision



Source : <http://e-prelude.com/Site/FR/PresentationsMIL/Prevision.pdf> (Consulté 23.06.2021 à 11h25)

Quels défis à la mise en place d'un processus S&OP pour une entreprise pharmaceutique ?

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études en sciences économiques et de gestion option Supply Chain Management au niveau de l'école des hautes études commerciales HEC Alger ex INC.

Nous sollicitons votre collaboration, afin de répondre à ce bref sondage en tout anonymat.

En vous remerciant infiniment pour votre précieuse contribution à la réalisation de ce travail de recherche.

***Obligatoire**

1. Quelle est votre fonction au sein de l'entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- Industrial Affairs
- BO&S : Business Operations & Support
- T&RM : Trade & Revenue Management
- Supply Chain
- Distribution
- Logistique S&OP
- Regulatory
- Finance
- Marketing

2. Pour vous, l'expression Sales & Operations Planning (S&OP) ou Plan Industriel et Commercial (PIC), Integrated Business Planning (IBP) fait-elle référence à : *

Une seule réponse possible.

- Un processus de pilotage (Decision Making Process)
- Une réunion
- Un logiciel
- Une modélisation

3. Quels sont les objectifs de la mise en place du processus S&OP ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Fournir une visibilité de bout en bout pour la planification à moyen et long terme et soutenir un processus de décision efficace à travers les scénarios
- Décliner la stratégie générale de l'entreprise en objectifs mensuels
- Equilibrer l'offre et la demande en alignant la planification financière et opérationnelle
- Assurer l'alignement et la cohérence entre les départements
- Piloter les approvisionnements, les stocks et les ventes, les destructions
- Identification des goulots d'étranglement, contraintes de capacité et disponibilité, les opportunités d'approvisionnement.
- Eliminer la volatilité des Sells-In (SISO)
- Prise de décision basée sur les faits et en temps réel
- Arbitrage axé sur les finances
- Construire des prévisions et améliorer la gestion

Autre : _____

4. Depuis combien de temps utilisez-vous le processus S&OP? *

Une seule réponse possible.

- Entre 2 et 6 mois
- Entre 6 mois et 1 an
- Entre 1 an à 3 ans
- Plus de 3 ans

5. Au préalable de la programmation du processus S&OP : *

Une seule réponse possible par ligne.

	Oui	Non
Une présentation est faite décrivant : le concept S&OP, son objectif, avantage, etc...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mise à disposition d'un programme commun décrivant les étapes à suivre lors des réunions S&OP.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des ressources suffisantes mises à la disposition pour la réussite et la pérennité du processus S&OP.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Les outils IT que vous utilisez lors du processus S&OP : *

Plusieurs réponses possibles.

- Spreadsheets (EXCEL)
- MANUGISTICS
- SAP
- KINAXIS
- IBM COGNOS TM1
- M2

Autre : _____

7. Les outils IT dont vous disposez sont : *

Une seule réponse possible.

- Adaptés à nos besoins
- Adaptés mais on doit optimiser leur utilisation
- Inadaptés, on a besoin de nouveaux outils
- Besoin de nouveaux outils et d'une meilleure utilisation des outils existants
- Je suis neutre

8. Selon vous, à quel niveau de maturité se situent ces pratiques ? *

Une seule réponse possible par ligne.

	Best-in-class	Maitrise	Basique	Faible
Réalisation des prévisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planification des opérations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Animation du processus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacité de décision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maitrise des outils IT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diagnostic et amélioration continue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Pour vous, le suivi et l'amélioration continue du processus S&OP signifient : *

Plusieurs réponses possibles.

- Vérifier la conformité à la procédure type et aux normes ISO
- Suivi de l'implication des parties prenantes via sharepoint (taux de participation)
- Suivi du taux de fiabilité des prévisions et taux de production
- Vérifier l'exploitation optimale des outils IT
- Respecter les objectifs MAPE (taux d'erreur moyenne absolue)
- Respecter les objectifs SPA (Sales Planning Adherence)
- Respecter les objectifs SL (Service Level)

Autre : _____

10. Notez ces défis selon leur importance (1 étant le défi le plus important rencontré) *

Une seule réponse possible par ligne.

	1 (Top)	2	3	4	5	6 (Bottom)
Incompréhension du processus S&OP et le role de chaque intervenant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La définition d'indicateurs de performance qui ne sont pas pertinents et claires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technologie et SI inadaptés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manque de formation des acteurs concernés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existence d'une résistance au changement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La rigueur et le respect des procédures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Etes vous satisfait de l'efficacité du processus S&OP ? (en terme de : mise en place/résultats) *

Une seule réponse possible.

- Très satisfait
 Satisfait
 Neutre
 Peu satisfait
 Pas du tout satisfait

12. Comment évaluez-vous la maturité de votre processus S&OP ? *

Une seule réponse possible.

- Processus informel
- Basique : Conciliation Demande/Offre
- Fonctionnel : Basique + Intégration financière
- Mature : Fonctionnel + Amélioration des KPI's et management des scénarios
- Leader : Mature + Outils d'analyse poussés de la rentabilité et des décisions d'exécution clés prises

13. À quel degrés considérez-vous que ces FCS (Facteurs clés de succès) permettent l'efficacité du processus S&OP ? *

Une seule réponse possible par ligne.

	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord ni en désaccord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Implication du Top Management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promouvoir la collaboration et la communication constructive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formation et implication des acteurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Structurer la réunion S&OP : agenda, durée, rôle de chacun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agrégation uniforme entre les projections financières et la planification des opérations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Définition de l'horizon idéal du processus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilisation d'outils IT intégrés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Le processus S&OP permet une incidence directe sur la performance Supply Chain et ainsi la performance de l'organisation globale ? *

Une seule réponse possible.

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

15. Le processus S&OP permet une incidence directe sur la performance Supply Chain à travers : *

Une seule réponse possible par ligne.

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Amélioration de la fiabilité des prévisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amélioration du service client	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optimisation du niveau des stocks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Augmentation du niveau des ventes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Augmentation des marges	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Pouvez-vous nous donner un exemple concret d'un défi rencontré lors de l'exécution du processus S&OP ? *

17. Quelles sont vos remarques, globalement, concernant le processus S&OP ? *

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

Table des matières.

Table des matières

Résumé

Dédicace

Remerciements

Liste des Tableaux

Liste des Figures

Listes des Abréviations

Liste des Traductions

Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1.	5
Le S&OP au cœur de l'efficacité Supply Chain.....	5
Section 1.1 : La Supply Chain et ses niveaux de planification.....	6
1.1.1 Qu'est-ce que la Supply Chain ?.....	6
1.1.2 L'évolution des chaînes logistiques	7
1.1.3 La planification Supply Chain	8
1.1.4 L'évaluation de la performance Supply Chain	14
Section 1.2 : Le processus S&OP et son évolution	18
1.2.1 L'évolution du processus dans le temps	18
1.2.2 Définition et concepts	20
1.2.3 Les étapes de mise en place d'un S&OP	21
1.2.4 L'importance de l'implémentation du processus S&OP	27
Section 1.3 : Evaluation de la maturité et indicateurs de performance	28
1.3.1 Comment évaluer la maturité de mon S&OP ?.....	28
1.3.2 Les différents stades de maturité du S&OP	28
Section 1.4 : Défis liés à la mise en place d'un processus S&OP	30
1.4.1 Les fondements à l'implémentation.....	30

1.4.2 Les Défis de la mise en place d'un processus S&OP	32
1.4.3 Les Facteurs clés de succès de la mise en place d'un processus S&OP	34
CHAPITRE 2.	35
Diagnostic du processus de mise en place du S&OP de Sanofi Aventis Algérie	35
Section 2.1 Généralités sur le secteur pharmaceutique	37
2.1.1 Qu'est-ce que l'industrie pharmaceutique ?.....	38
2.1.2 L'industrie pharmaceutique en chiffres	39
2.1.3 Quels sont les intervenants ?.....	41
2.1.4 Caractéristiques de la demande et de l'offre	46
2.1.5 Particularités de la chaîne logistique pharmaceutique	50
Section 2.2 : Présentation du groupe Sanofi.....	56
2.2.1 Groupe Sanofi	56
2.2.2 Sanofi Algérie	59
Section 2.3 Processus & Diagnostic du S&OP chez Sanofi.....	64
2.3.1 Aperçu du processus de mise en place du S&OP	65
2.3.2 Méthodologie	65
2.3.3 La gouvernance par RACI :	68
2.3.4 MANUGISTICS	70
2.3.5 Standards – Procédure SISO	75
2.3.6 Indicateurs de performance « KPI's »	78
2.3.7 Diagnostic de maturité du S&OP Sanofi Aventis.....	81
CHAPITRE 3.	95
Analyse des défis à la mise en place d'un processus S&OP chez Sanofi Algérie	95
Section 3.1 Méthodologie de recherche de l'étude quantitative.....	96
1. Méthode de l'enquête quantitative (questionnaire).....	97
2. Outil de l'enquête.....	97
4. Mode d'administration.....	98

Section 3.2 Analyse et interprétation des résultats de l'enquête	100
Section 3.3 Synthèse des résultats et suggestions.....	115
Conclusion Générale.	125
Bibliographies.	128
Annexes.	132
Table des matières.	145