

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

# **EHEC Alger**

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

**Option : Distribution et Supply Chain Management**

**THEME :**

**Contribution des prévisions de ventes de  
l'entreprise dans l'élaboration du processus S&OP  
Etude de cas : Nestlé Algérie**

**Elaboré par :**

**M<sup>elle</sup> SALI Nouha**

**M<sup>elle</sup> REMACHE Rozaina Nor El Yakine**

**Dirigé par :**

**Pr. Farah RAHAL**

**Professeure à l'EHEC Alger**

**11<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2024**



**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

# **EHEC Alger**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de**

**Master en sciences commerciales**

**Option : Distribution et Supply Chain Management**

**THEME :**

**Contribution des prévisions de ventes de  
l'entreprise dans l'élaboration du processus S&OP**

**Etude de cas : Nestlé Algérie**

**Elaboré par :**

**M<sup>elle</sup> SALI Nouha**

**M<sup>elle</sup> REMACHE Rozaina Nor El Yakine**

**Dirigé par :**

**Pr. Farah RAHAL**

**Professeure à l'EHEC Alger**

**11<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2024**

## Dédicaces

*Je dédie mon mémoire*

*En premier lieu à ma mère et à mon père, la raison principale pour laquelle je suis ici aujourd'hui, j'apprécie votre amour, votre soutien et tout ce que vous avez fait pour moi.*

*À mes deux sœurs, Souha et Noor, et à mon frère Seifou, pour avoir toujours été présents quand j'en avais besoin, pour l'amour, la compassion et le soutien.*

*À mes cousines Hanine, Hala, et Farah pour avoir été des sœurs pour moi et pour avoir fait partie de ma vie.*

*À mes amis, Aya, Syrine, Wissam, Nada, Hadel, Faten, Malek, Nawel, Sawsen, et Ibtissam pour avoir fait partie de mon parcours étudiant et de ma vie, pour tout ce que nous avons traversé ensemble.*

*À ma binôme Rosa, cette année a été riche en moments forts et en apprentissage partagés, tu as été une camarade de route exceptionnelle.*

***Nouha***

## Dédicaces

*Je dédie ce travail,*

*À l'homme discret qui m'a fait grandir et soutenu en créant cet équilibre qui fait de moi la femme que je suis aujourd'hui, mon cher papa.*

*À la lumière de ma vie qui a tant sacrifié pour me voir réussir, elle qui m'a toujours soutenu durant mes études quand beaucoup n'ont pas cru en moi, ma chère et tendre maman.*

*À Louai, mon petit frère et mon chouchou adoré en lui souhaitant tout le bonheur dont il mérite.*

*À Nouha, ma binôme, avec qui j'ai partagé ces longues journées de travail, à elle qui je souhaite beaucoup de succès dans son parcours professionnel, force à toi.*

*À ma deuxième famille, les EICistes qui m'ont ouvert les yeux vers des nouvelles perspectives, de nouveaux challenges, à toute la team avec lesquels j'ai partagé une aventure exceptionnelle, des moments inoubliables à travers les événements organisés. EIC un jour, EIC pour toujours.*

*Aux amies de toujours, Ichrak, Rania, Nour, Nour, Ikhlas, Reem, Lina, Rania, Cerine, merci d'avoir été présentes, à tous ces moments et souvenirs inoubliables que nous avons partagés, mes bras droits auxquels je peux me fier sans hésitation, force à vous Girls !*

*À toute personne qui m'est chère et grâce à qui j'ai pu arriver jusqu'ici.*

**Rozaina**

## **Remerciements**

C'est avec une profonde humilité et une immense reconnaissance que nous tenons à remercier Dieu en premier lieu. Sa guidance divine a été notre phare tout au long de ce parcours de mémoire de fin de cycle. C'est grâce à sa force, à la santé qu'il nous a accordée et à la volonté qu'il a insufflée en nous que nous avons pu mener à bien ce travail.

Nous souhaitons également adresser nos remerciements les plus sincères à notre encadrante, Professeure RAHAL Farah, pour l'attention qu'elle a porté pour ce travail, pour son suivi, son écoute ainsi pour ses conseils précieux. Nous vous remercions infiniment pour votre contribution inestimable à notre réussite.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à M. DJAHNIT Ahmed, Directeur Supply Chain, M. Merouane, Demand Planner, et M. Boudechicha Sofiane, Sales Development Manager chez Nestlé Algérie. Nous sommes particulièrement reconnaissantes pour leur ouverture d'esprit et leur volonté de partager leurs connaissances et leur expérience avec nous. Leurs précieuses contributions ont nourri nos réflexions, éclairé nos interrogations et nous ont permis d'approfondir notre compréhension du domaine de la Supply Chain et du développement commercial.

À nos familles chéries, nous adressons un immense merci pour leur soutien indéfectible, leur amour inconditionnel et leurs encouragements constants. À l'ensemble du corps professoral et administratif de notre prestigieuse école - EHEC Alger, pour leur engagement et de leurs efforts constants tout au long de notre cursus universitaire.

Enfin, nous tenons à remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont apporté leur aide et leur soutien à la réalisation de ce mémoire. Chaque contribution, chaque mot d'encouragement et chaque geste de bienveillance a compté et nous a permis de franchir les obstacles et d'accomplir ce travail avec détermination.

## **Résumé**

Le processus Sales & Operations Planning (S&OP) est devenu une nécessité incontournable pour les entreprises qui souhaitent aligner efficacement leurs opérations avec leur stratégie globale. Toutefois, la mise en place de ce processus présente de nombreux défis, nécessitant une compréhension approfondie des éléments essentiels pour garantir une intégration réussie. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrons spécifiquement sur la contribution des prévisions de vente à l'élaboration du processus S&OP, en explorant les différentes facettes de cette interaction et en identifiant les facteurs clés de succès.

L'objectif principal de cette recherche est de clarifier le rôle crucial que jouent les prévisions de vente dans le processus S&OP, en examinant comment elles influencent ce processus. À travers une étude de cas détaillée de Nestlé Algérie, acteur majeur de l'industrie agroalimentaire, cette recherche vise à démontrer l'importance des prévisions de vente de qualité et à offrir des recommandations pour optimiser leur utilisation dans le cadre du S&OP. Pour atteindre ces objectifs, nous avons mené deux études : une étude qualitative, utilisant un guide d'entretien semi-directif et des observations, et une étude quantitative. Ces approches complémentaires nous ont permis de confirmer nos hypothèses initiales et de dégager des conclusions significatives.

L'examen détaillé du processus S&OP chez Nestlé Algérie et de l'impact des prévisions de ventes met en évidence une synergie efficace et une performance exceptionnelle. Nestlé a instauré un processus S&OP solide et optimisé, jouant un rôle crucial dans ses réussites en Algérie.

**Mots clés** : Prévisions de ventes, Planification, Processus S&OP, Nestlé.

## **Abstract**

Sales & Operations Planning (S&OP) has become an indispensable process for companies seeking to effectively align their operations with their overall strategy. However, implementing this process presents numerous challenges, requiring a deep understanding of the essential elements to ensure successful integration. In this context, we specifically focus on the contribution of sales forecasts to the development of the S&OP process, exploring the different facets of this interaction and identifying key success factors.

The main objective of this research is to clarify the crucial role of sales forecasts in the S&OP process, examining how they influence this process. Through a detailed case study of Nestlé Algeria, a major player in the agri-food industry, this research aims to demonstrate the importance of quality sales forecasts and offer recommendations for optimizing their use within the S&OP framework. To achieve these objectives, we conducted two studies: a qualitative study, using a semi-structured interview guide and observations, and a quantitative study. These complementary approaches allowed us to confirm our initial hypotheses and draw significant conclusions.

A detailed examination of the S&OP process at Nestlé Algeria and the impact of sales forecasts highlights effective synergy and exceptional performance. Nestlé has established a robust and optimized S&OP process, playing a crucial role in its successes in Algeria.

**Keywords:** Sales Forecasting, Planning, S&OP Process, Nestlé.

## ملخص

أصبحت عملية التخطيط للمبيعات والعمليات ضرورة لا غنى عنها للشركات التي تسعى الى محاذاة عملياتها بشكل فعال مع استراتيجيتها العامة. ومع ذلك، فإن تنفيذ هذه العملية يطرح العديد من التحديات، مما يتطلب فهمًا عميقًا للعناصر الأساسية لضمان التكامل الناجح. في إطار هذا البحث، نركز بشكل خاص على مساهمة توقعات المبيعات في تطوير عملية التخطيط للمبيعات والعمليات، ونستكشف الجوانب المختلفة لهذا التفاعل ونحدد العوامل الرئيسية للنجاح.

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو توضيح الدور الحاسم لتوقعات المبيعات في عملية التخطيط للمبيعات والعمليات، من خلال فحص كيفية تأثيرها على هذه العملية. من خلال دراسة حالة مفصلة لشركة نستله الجزائر، وهي لاعب رئيسي في صناعة الأغذية الزراعية، تهدف هذه الدراسة إلى إثبات أهمية توقعات المبيعات عالية الجودة وتقديم توصيات لتحسين استخدامها في إطار التخطيط للمبيعات والعمليات. لتحقيق هذه الأهداف، أجرينا دراستان: دراسة نوعية، باستخدام دليل مقابلة شبه مهيكمل والملاحظات، ودراسة كمية. سمحت لنا هذه المناهج التكميلية بتأكيد فرضياتنا الأولية واستخلاص نتائج مهمة.

لدى شركة نستله الجزائر وأثر توقعات المبيعات يسلط الضوء على (S&OP) تحليل تفصيلي لعملية التخطيط التشغيلي والمبيعات قوية ومحسنة، والتي لعبت دورًا رئيسيًا في نجاحاتها في الجزائر S&OP تآزر فعال وأداء استثنائي. لقد طبقت نستله عملية

**كلمات مفتاحية:** وقعات المبيعات، التخطيط، عملية التخطيط للمبيعات والعمليات، نستله

# **LISTE DES TABLEAUX**

## Liste des tableaux

### Chapitre 02:

<b>N°</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>2. 1</b>	Les différents types de planification	<b>41</b>
<b>2. 2</b>	Horizons des différents secteurs d'une entreprise	<b>56</b>

### Chapitre 03:

<b>N°</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>3. 1</b>	Fiche d'identité du groupe Nestlé 2023	<b>77</b>
<b>3. 2</b>	Les 10 principes de gestion du Nestlé	<b>78</b>
<b>3. 3</b>	Les dates clés de Nestlé Algérie	<b>79</b>
<b>3. 4</b>	Calendrier Mensuel (Mai 2024) du processus MBP Cycle	<b>93</b>
<b>3. 5</b>	Légende du calendrier mensuel (Mai 2024) et les participants de chaque étape du MBP Cycle	<b>93</b>
<b>3. 6</b>	Représentation des résultats du diagnostic par critère	<b>96</b>
<b>3. 7</b>	Les personnes interrogées au sein de Nestlé	<b>102</b>
<b>3. 8</b>	Présentation du DPA calculé pour l'année 2022 pour le SKU GLORIA POUCH 12*500 g	<b>114</b>
<b>3. 9</b>	Des indicateurs de performance pour calculer la précision des prévisions de vente	<b>116</b>

# **LISTE DES FIGURES**

## Liste des figures :

### Chapitre 01:

N°	Intitulé	Page
<b>1.1</b>	Flux de la Supply Chain	<b>8</b>
<b>1.2</b>	Une Supply Chain rentable symbolisée par un triangle	<b>8 8</b>
<b>1.3</b>	Les étapes de la chaîne d'approvisionnement d'un produit avec les flux d'informations et financiers associés	<b>10</b>
<b>1.4</b>	Développement du processus S&OP	<b>16</b>
<b>1.5</b>	Le processus mensuel du S&OP	<b>21</b>
<b>1.6</b>	Des résultats du sondage de top challenges du S&OP en 2018	<b>26</b>
<b>1.7</b>	Les dimensions des modèles de maturité S&OP	<b>31</b>

### Chapitre 02:

N°	Intitulé	Page
<b>2.1</b>	Le cycle de Deming (Shewhart) (Attribution : Copyright Rice University, [F1] OpenStax, sous licence CC-BY 4.0)	<b>40</b>
<b>2.2</b>	Etapes du processus de planification stratégique	<b>43</b>
<b>2.3</b>	Tableau Kanban	<b>4745</b>
<b>2.4</b>	Une matrice de risque	<b>48</b>
<b>2.5</b>	Place de la prévision dans la chaîne logistique globale Typologie de la demande	<b>52</b>
<b>2.6</b>	Typologie de la demande	<b>55</b>
<b>2.7</b>	Etapes de réalisation de la prévision des ventes	<b>63</b>

### Chapitre 03:

N°	Intitulé	Page
<b>3.1</b>	Frise chronologique Nestlé en France	<b>74</b>
<b>3.2</b>	Les marques des produits Nestlé	<b>76</b>
<b>3.3</b>	Les filiales du groupe Nestlé	<b>77</b>
<b>3.4</b>	Organigramme de l'équipe de direction de Nestlé Algérie	<b>780</b>
<b>3.5</b>	L'équipe de vente de Nestlé Algérie (avril 2023)	<b>81</b>
<b>3.6</b>	L'équipe de Nutrition de Nestlé Algérie (avril 2023)	<b>81</b>
<b>3.7</b>	L'équipe Professionnel de Nestlé (avril 2023)	<b>83</b>
<b>3.8</b>	Equipe de gestion de catégorie de Nestlé Algérie (avril 2023)	<b>84</b>
<b>3.9</b>	L'équipe de finance et de contrôle de Nestlé Algérie (avril 2023)	<b>85</b>
<b>3.10</b>	L'équipe de finance et de contrôle de Nestlé Algérie (avril 2023)	<b>86</b>
<b>3.11</b>	Équipe locale des affaires réglementaires de Nestlé Algérie (avril 2023)	<b>87</b>
<b>3.12</b>	Les principaux clients de Nestlé Algérie	<b>89</b>
<b>3.13</b>	MBP Cycle Chez Nestlé Algérie	<b>92</b>
<b>3.14</b>	Degré de réalisation des critères S&OP	<b>97</b>

# **LISTE DES ABREVIATIONS**

**Liste des abréviations :**

<b><u>Abréviation</u></b>	<b><u>Désignation</u></b>
<b>S&amp;OP</b>	S&OP Sales and Operation Planning.
<b>SC</b>	Supply Chain
<b>SCM</b>	Supply Chain Management
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator.
<b>PIC</b>	Plan Industriel et Commercial.
<b>APICS</b>	American Inventory and Production and Control Society
<b>ABP</b>	Annual Business Plan
<b>PDP</b>	Plan Directeur de Production.
<b>MRP</b>	Material Requirement Planning.
<b>MRP</b>	Material requirements planning
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning
<b>IBP</b>	Integrated Business Planning
<b>CA</b>	Chiffre d'Affaire
<b>WBS</b>	Work Breakdown Structure
<b>ME</b>	Mean Error
<b>MAD</b>	Mean Absolute Deviation
<b>MAPE</b>	Mean Absolute Percentage Error
<b>MBP</b>	Monthly Business Plan
<b>ICP</b>	Integral Continuous Plan
<b>MSR</b>	Monthly Sales Review
<b>YTG</b>	Year to Go
<b>CDD</b>	Category Demand Consecutive
<b>SKU</b>	Stock Keeping Unit
<b>SAP</b>	Systems Applications and Products
<b>SPA</b>	Société par action

# **SOMMAIRE**

## Sommaire :

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : Généralités sur la Supply Chain et le S&amp;OP .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 01 : Généralités sur la Supply Chain.....</b>	<b>7</b>
<b>Section 02 : Déploiement du S&amp;OP dans une entreprise.....</b>	<b>13</b>
<b>Section 03 : Les niveaux de maturité d'un processus S&amp;OP.....</b>	<b>27</b>
<b>CHAPITRE 2 : La planification et les prévisions de ventes : Pilier du processus S&amp;OP</b>	<b>35</b>
<b>Section 01 : Généralités sur la planification dans une entreprise .....</b>	<b>37</b>
<b>Section 02 : Elaboration des prévisions de ventes .....</b>	<b>48</b>
<b>Section 03 : Intégration des prévisions de ventes dans le processus S&amp;OP .....</b>	<b>64</b>
<b>CHAPITRE 3 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&amp;OP chez Nestlé Algérie.....</b>	<b>70</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>72</b>
<b>Section 02 : Cadre analytique de l'étude empirique au sein de Nestlé Algérie et analyse des résultats .....</b>	<b>88</b>
<b>Section 03 : Synthèse de l'étude empirique et recommandations .....</b>	<b>115</b>
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>119</b>

# **INTRODUCTION GENERALE**

# Introduction générale

---

Dans le contexte actuel des marchés globaux et particulièrement au sein de l'industrie algérienne, la capacité des entreprises à anticiper et répondre efficacement à la demande des consommateurs est devenue un facteur clé de succès. La prévision des ventes, en tant qu'outil stratégique, joue un rôle fondamental dans l'élaboration et l'optimisation du processus de Sales and Operations Planning (S&OP). Cette prévision permet aux entreprises de planifier leurs opérations de manière proactive, assurant ainsi une meilleure synchronisation entre la demande du marché et les capacités de production et d'approvisionnement.

Le processus de Sales and Operations Planning (S&OP) est essentiel pour aligner les plans de vente et de production, garantissant ainsi que les ressources de l'entreprise sont utilisées de manière optimale pour répondre aux besoins des clients. En assurant une collaboration étroite entre les départements de vente, de marketing, de production et de finance, le S&OP permet de créer un plan intégré qui harmonise les objectifs commerciaux avec les capacités opérationnelles.

La précision et la fiabilité des prévisions de vente ont un impact direct sur l'efficacité du S&OP. Des prévisions précises permettent de réduire les incertitudes et d'améliorer la planification des ressources, contribuant ainsi à minimiser les coûts et à maximiser la satisfaction client. Cependant, les entreprises doivent également faire face à divers défis, tels que les variations soudaines de la demande, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement et les contraintes de production, qui peuvent compliquer l'élaboration de prévisions précises.

Pour améliorer la fiabilité du processus S&OP, il est crucial de réaliser une analyse détaillée des prévisions de vente. Cette analyse doit prendre en compte divers facteurs influençant la demande, tels que les tendances du marché, les comportements des consommateurs, et les contraintes économiques. En outre, il est essentiel de développer des méthodes et des outils permettant d'ajuster les prévisions en temps réel, afin de répondre rapidement aux changements de la demande et de l'environnement opérationnel.

C'est dans cette optique que nous avons centré notre étude sur le processus Sales & Operations Planning au sein de l'entreprise Nestlé Algérie, et plus précisément sur la partie des prévisions des ventes.

En tant qu'étudiantes en Supply Chain, le choix du thème est tout à fait lié avec notre formation. Effectivement, les prévisions de vente sont un élément clé dans la prise de

# Introduction générale

---

décision stratégique au sein de l'entreprise. Elles influencent directement la planification des opérations, l'allocation des ressources et la gestion des stocks. Et pour cette raison elle fait partie des étapes initiales du processus S&OP dans sa partie de revue de la demande. Une erreur minimale à ce niveau peut avoir un grand impact sur l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement, d'où son importance.

Notre choix de l'entreprise Nestlé Algérie pour la réalisation de notre stage et notre étude se justifie par sa place comme leader mondial dans le secteur agroalimentaire donc elle dispose d'un processus S&OP bien établi en basant sur la précision de leurs prévisions vu l'incertitude considérable de son marché. Analyser comment cette entreprise utilise les prévisions de vente pour améliorer son S&OP nous permet de tirer des leçons précieuses et de proposer des recommandations applicables à d'autres entreprises.

Dans cet ordre d'idées, nous posons la problématique suivante :

## *Comment les prévisions de vente de l'entreprise contribuent-elles à la fiabilité et à l'efficacité du processus S&OP (Sales and Operations Planning) ?*

Compte tenu des éléments précédents, et en vue de répondre à la problématique principale, on va tenter de répondre aux sous-questions suivantes et auxquelles on essaiera de répondre tout au long de ce mémoire :

- 1. Qu'est-ce que le Sales & Operations Planning (S&OP) et est-il optimisé chez Nestlé ?**
- 2. Comment les prévisions de ventes contribuent-elles à l'efficacité du S&OP ?**
- 3. Comment peut-on mesurer la précision et la fiabilité des prévisions ?**

Pour répondre à ces questions, on envisage de proposer les hypothèses suivantes :

- 1. H1 :** Le S&OP au sein de l'entreprise Nestlé est proche de l'optimum ce qui explique son évolution et ses performances en Algérie.
- 2. H2 :** Des prévisions de ventes fiables ont un impact positif sur l'efficacité et la fiabilité du plan industriel et commercial (S&OP).
- 3. H3 :** La précision des prévisions est évaluée à l'aide des KPIs. Cependant, il n'existe pas de méthode idéale pour toutes les entreprises. Il est crucial de sélectionner celle qui est la plus adaptée aux besoins spécifiques de l'entreprise concernée.

# Introduction générale

---

Pour tester les hypothèses formulées, nous suivrons la méthodologie suivante :

Nous commencerons par une recherche bibliographique à travers divers ouvrages et documents afin de constituer une section dédiée aux concepts théoriques nécessaires à la compréhension du sujet.

Et pour se prononcer sur la fiabilité et l'efficacité du processus S&OP de Nestlé Algérie, nous avons établi un diagnostic général du processus à partir des critères fondamentaux.

Dans un second temps, nous avons utilisé une méthodologie qualitative en réalisant des entretiens semi-directifs, afin d'obtenir des avis éclairés des parties prenantes sur l'impact des prévisions de vente sur le processus S&OP, en complétant cette étude par une étude analytique pour prouver les résultats obtenus

Notre travail est structuré en 3 chapitres :

Le 1<sup>er</sup> chapitre s'intitule : *Généralités sur la Supply Chain et le S&OP*. Ce chapitre est consacré au développement des concepts théoriques essentiels. Dans la première section, nous aborderons une vue d'ensemble de la supply chain. Ensuite, dans la deuxième section, nous détaillerons le processus Sales & Operations Planning ainsi que ses différents paramètres. Enfin, la troisième section sera dédiée à l'analyse de la maturité du processus.

Le 2<sup>ème</sup> chapitre s'intitule : *La planification et les prévisions de ventes : Pilier du processus S&OP*. La première section se concentre sur les généralités de la planification dans une entreprise. La deuxième section traite de l'élaboration des prévisions de vente. Enfin, la troisième section s'attache à l'intégration des prévisions de ventes dans le processus S&OP.

Le 3<sup>ème</sup> chapitre s'intitule : *Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP*. Nous explorons en profondeur le rôle des prévisions de vente dans le processus de Sales and Operations Planning (S&OP) chez Nestlé Algérie. La première section est consacrée à la présentation de Nestlé à l'échelle internationale ainsi qu'à son implantation en Algérie. Quant à la deuxième section nous procédons en premier lieu à un diagnostic approfondi du processus S&OP chez Nestlé Algérie. Dans la deuxième partie, nous privilégions une approche qualitative pour mieux comprendre l'impact des prévisions de ventes sur le processus S&OP. Nous complétons cette approche qualitative par une analyse des données historiques, nous permettant ainsi de mesurer avec précision la fiabilité des prévisions élaborées

## **Introduction générale**

---

par l'entreprise et de déterminer leurs écarts. Enfin, la troisième et dernière section synthétise notre étude et présente les recommandations nécessaires.

**CHAPITRE 1 :**  
**Généralités sur la Supply Chain et le S&OP**

# **Chapitre 01 : Généralités sur la Supply Chain et le S&OP**

---

## **Introduction du chapitre :**

Le Sales & Operations Planning est un processus faisant partie de la gestion de la Supply Chain, visant à harmoniser les capacités de production et logistiques avec la demande. Ainsi, anticiper cette demande avec la plus grande précision possible revêt une importance cruciale.

Ce chapitre est consacré au développement des différents concepts théoriques fondamentaux et nécessaires pour une meilleure compréhension de la problématique et de la solution proposée.

Dans un premier lieu, nous allons aborder une généralité sur la supply chain. Dans la deuxième section, nous allons expliciter le processus Sales & Operations Planning ainsi que ses différents paramètres, et enfin nous étendrons notre analyse à une troisième section pour discuter de la maturité du processus.

## **Section 01 : Généralités sur la Supply Chain**

La Supply Chain orchestrée par une série de processus interconnectés est devenu l'approche la plus importante pour les entreprises, car elle garantit un coût minimum tout en maximisant la satisfaction client.

Dans cette première section, on va découvrir qu'est-ce que c'est ? qui ? comment ? et quand ?

### **1 Définition de la Supply Chain :**

D'après Alain Perrot et Philippe Villemus l'objectif du processus S&OP est de fournir au comité de direction une gamme d'options stratégiques et opérationnelles pour le fonctionnement du système, qui est effectué sur une base mensuelle à travers un processus en cinq étapes. À chaque étape, les options sont présentées pour examen. Dans le cadre établi, les acteurs sont responsables de la prise et de la mise en œuvre des décisions. Ces fournisseurs se considèrent comme des fournisseurs de solutions de prochaine étape, visant à offrir des réponses au lieu de créer des problèmes. Leur approche consiste à faire confiance aux processus de production de l'étape précédente et à chercher à les valoriser plutôt qu'à les scruter.<sup>1</sup>

En 1982, Oliver et Weber indiquent que le Supply Chain management couvre le flux de produits du fournisseur à l'utilisateur final en passant par les chaînes de production et de distribution. D'autres définitions présentent le SCM comme un principe de management. Le Council of Supply Chain Management Professionals propose la définition suivante : « *le Supply Chain management comprend la planification et la gestion de toutes les activités impliquées dans le sourcing et l'approvisionnement, la transformation et toutes les activités logistiques. Il inclut également la coordination et la collaboration avec des partenaires qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires et des clients. Le SCM est une fonction d'intégration dont le rôle principal est d'intégrer les différents métiers et les différents processus* Chapitre 01 : La Supply Chain et la planification 7 *dans et entre les entreprises au sein d'un modèle cohérent et performant. Il inclut toutes les activités de gestion de la logistique ainsi que les opérations de production, et il pilote la coordination des*

---

<sup>1</sup> PERROT Alain et VILLEMUS Philippe, « boîte à outils de la supply chain », Edition DUNOD, 2022, P.225.

# Chapitre 01 : Généralités sur la Supply Chain et le S&OP

*processus et des activités au sein et entre le marketing, les ventes, le développement produit, la finance et les technologies de l'information ».<sup>1</sup>*

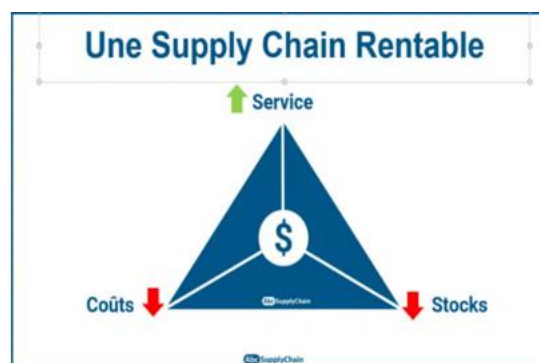
**Figure N°1. 1:Flux de la Supply Chain**



**Source :** <https://abcsupplychain.com/fr/definition-de-la-supply-chain/>. (Publié le 22/12/2021 consulté le 18/03/2024 à 23h30).

La figure (1-1) démontre une vue d'ensemble des aspects clés de la gestion de la Supply Chain : flux physiques, flux financier, ainsi le flux d'information afin de garantir la rentabilité et la compétitivité.

**Figure N°1. 2:Une Supply chain rentable symbolisée par un triangle**



**Source :** <https://abcsupplychain.com/fr/definition-de-la-supply-chain/> consulté le 18/03/2024 à 23h30).

La figure (1-2) représente une vision holistique de la Supply Chain rentable. Elle met en évidence l'interdépendance entre trois piliers clés : la gestion des coûts, des stocks et du service client. L'objectif final est la satisfaction du client, qui est le point central et le moteur de la rentabilité.

<sup>1</sup> COLIN, (J) : supply chain management Achat, production, logistique, transport, vente : 2eme édition DUNOD, 2017.

## **2 Les différents maillons de la chaîne d'approvisionnement :**

La chaîne logistique englobe différentes étapes cruciales, elle est constituée de divers éléments, depuis la production d'un produit jusqu'à sa livraison, qui sont<sup>1</sup> :

- Approvisionnement des matières,
- Achats,
- Production,
- Transport,
- Stockage et gestion d'entrepôt,
- Conditionnement et livraison.

### **2.1 Approvisionnement des matières**

L'approvisionnement implique l'acquisition de biens, services ou travaux depuis une source externe, souvent via un processus concurrentiel comme les appels d'offres. Cela permet à l'acheteur de recevoir le meilleur rapport qualité-prix en évaluant des critères tels que la qualité, la quantité, le temps et le lieu. Les décisions d'achat prennent en compte des facteurs tels que la livraison, les coûts marginaux et les fluctuations de prix, et sont souvent prises dans des contextes de pénurie.<sup>2</sup>

### **2.2 Fabrication des produits**

C'est la phase de transformation des matières premières en produits finis prêts à être transportés, stockés, préparés et expédiés aux points de ventes pour la consommation finale. La production des produits est une étape cruciale pour répondre aux besoins des clients en produits finis de qualité.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.bksystemes.fr/blog/chaîne-logistique-202> consulté le 13 Mars à 13h33

<sup>2</sup> Valérie BASMOREAU, Elizabeth COUZINEAU-ZEGWAARD, Olivier MEIER, *MANAGEMENT DE LA SUPPLY CHAIN : MODE D'EMPLOI*, Éditions EMS, *MANAGEMENT DE LA SUPPLY CHAIN : MODE D'EMPLOI*, Valérie Basmoreau, Elizabeth Couzineau-Zegwaard et Olivier Meier, Luc BOYER136 boulevard du Maréchal Leclerc, 2020, P152

<sup>3</sup> Op.tic

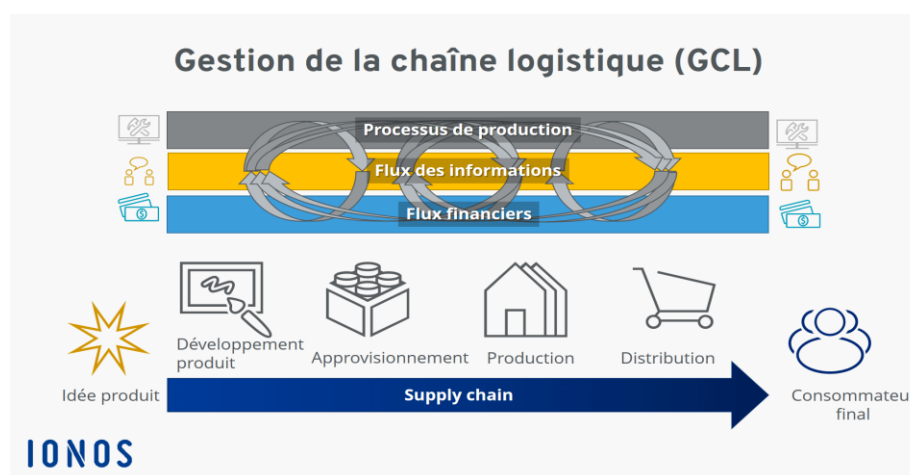
## 2.3 Stockage et gestion d'entrepôt

La gestion de stock, est essentiellement l'art de maintenir l'équilibre entre la disponibilité et la localisation optimales des stocks pour répondre efficacement à la demande des clients. Elle comprend la surveillance et la régulation des quantités de stock pour éviter à la fois les surplus et les déficits.<sup>1</sup>

## 2.4 Livraison et sortie d'entrepôt

Une fois la commande est validée, les produits sont préparés et emballés, ils sont ensuite chargés sur des quais spécifiques dans des camions chargés dont la mission sera de livrer le bon produit, au bon moment.<sup>2</sup>

**Figure N°1. 3: Les étapes de la chaîne d'approvisionnement d'un produit avec les flux d'informations et financiers associés**



**Source :** <https://www.ionos.fr/digitalguide/web-marketing/vendre-sur-internet/gestion-de-la-%20chaîne-logistique/> (consulté le 19/03/2024 à 17h12)

La figure (1-3) présente les différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement d'un produit, depuis l'idée du produit jusqu'au consommateur final. Les principales étapes sont les suivantes : développement du produit, approvisionnement, production, distribution, vente, et consommation finale. Le diagramme montre également les flux d'informations et de flux financiers qui circulent entre les différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement. Les flux d'informations permettent de suivre l'avancement des produits et de coordonner les différentes

<sup>1</sup> Laurent Gonzalez, *Vous avez dit Supply chain! : Les fondamentaux de votre performance*, AFNOR, 2009, P30/31

<sup>2</sup> <https://www.bksystemes.fr/blog/chaîne-logistique-202>, consulté le 14 Mars à 16h44

étapes de la chaîne d'approvisionnement. Les flux financiers permettent de payer les fournisseurs, les fabricants, les transporteurs et les distributeurs.

### **3 Types de Supply Chain :**

#### **3.1 Modèle de chaîne d'approvisionnement de flux continu**

Ce modèle convient les marchés dont la demande est toujours stable, il est l'un des modèles de chaîne d'approvisionnement les plus traditionnels, il fournit un flux continu de produits et d'informations.<sup>1</sup>

#### **3.2 Modèle de chaîne d'approvisionnement rapide**

Le modèle de chaîne rapide est parfaitement adapté aux fabricants qui mettent régulièrement à jour leurs produits pour suivre les tendances actuelles. Ce système est particulièrement efficace pour les entreprises qui ont besoin de renouveler souvent leur offre de produits, offrant ainsi une grande flexibilité opérationnelle.<sup>2</sup>

#### **3.3 Modèle de la chaîne efficace**

Ce modèle de chaîne efficace convient les secteurs extrêmement compétitifs. Il nécessite de prévisions précises afin de maximiser l'efficacité, la gestion des stocks et le rendement des équipements de production et de la main-d'œuvre.

Pour prendre un exemple, General Mills utilise activement ce modèle car la différence entre aproduits pendant la période de rentrée scolaire et s'assure donc que son stock est plein. Le modèle souple soutient précisément la société dans la gestion de cette procédure.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> <https://edana.ch/2023/03/28/quels-sont-les-differents-types-de-chaines-dapprovisionnement-supply-chains/> consulté le 14 Mars à 17h02

<sup>2</sup> <https://www.objetconnecte.com/supply-chain-tout-savoir/> consulté le 14 Mars à 17h11

<sup>3</sup> Op.tic

## **4 Les défis de la Supply Chain :**

Les industriels du monde entier sont désormais confrontés à des conflits, des pénuries et de nombreux autres problèmes. En répertoriant les divers dangers mondiaux actuels et passés, il devient plus aisé de les examiner<sup>1</sup> :

- ✓ La capacité industrielle des entreprises
- ✓ Pénurie de main d'œuvre en logistique
- ✓ La volatilité de la demande
- ✓ La hausse des coûts liée à la crise énergétique mondiale
- ✓ La rareté des ressources
- ✓ Le climat
- ✓ La pollution environnementale
- ✓ Les cybers attaques
- ✓ Les défis liés à la géopolitique
- ✓ Les inquiétudes par rapport à la pandémie.

## **5 Enjeux de la Supply Chain :**

Les enjeux de la logistique sont multiples et surtout de plus en plus complexes :

### **5.1 Economiques :**

Le but crucial de la logistique est d'optimiser le processus de la chaîne afin de garantir un coût minimum et cela se traduit par une performance efficiente. La logistique agit directement avec la gestion des stocks, les délais d'approvisionnement et de la livraison.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <https://supply-chain.net/defis-supply-chain-globale/> consulté le 14 Mars à 17h33

<sup>2</sup> <https://www.bksystemes.fr/> consulté le 15 Mars à 10h

### **5.2 Stratégiques :**

La réussite des entreprises repose étroitement sur les résultats de leur système logistique. Cette dernière représente un élément distinctif et un avantage concurrentiel majeur. Effectivement, elle offre aux industriels, distributeurs et autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement une variété d'outils et de procédures qui leur permettent de satisfaire les attentes de leurs clients de plus en plus exigeantes et diversifiées.<sup>1</sup>

### **5.3 Environnementaux :**

L'objectif de la logistique est d'améliorer la répartition des chargements, de simplifier les livraisons et de réduire les distances parcourues. L'impact environnemental des entreprises est étroitement lié à leurs activités commerciales et industrielles.<sup>2</sup>

## **Section 02 : Déploiement du S&OP dans une entreprise**

Bien que ce processus existe depuis plus de 30 ans, le S&OP ou « Sales and Operations Planning » est devenu un sujet très à la mode dernièrement. Le S&OP désigne un processus business structuré qui aligne toutes les fonctions de l'entreprise autour d'hypothèses et de stratégies unifiées, permettant de prendre des décisions coordonnées.

### **1 Présentation du concept S&OP :**

#### **1.1 Définition :**

Le Sales and Operations Planning (S&OP) ou encore IBP (Integrated Business Planning), également connu en français sous l'acronyme PIC (Plan Industriel et Commercial), est un processus collaboratif qui vise à maintenir l'équilibre entre l'offre et la demande en coordonnant les plans opérationnels et les prévisions de ventes. Cette démarche, généralement réalisée mensuellement, a pour objectif d'harmoniser les différents départements de l'entreprise : ventes, marketing, production, approvisionnement, finances et comptabilité afin de concilier leurs objectifs et contraintes.

Selon l'APICS (the American Inventory and Production and Control Society), S&OP est défini comme : « *Un processus d'élaboration de plans tactiques qui permet au management d'orienter*

---

<sup>1</sup> Ibid

<sup>2</sup> Ibid

## Chapitre 01 : Généralités sur la Supply Chain et le S&OP

---

*stratégiquement ses activités pour obtenir un avantage concurrentiel d'une manière continue en intégrant des plans de marketing axés sur le client pour les nouveaux produits et ceux déjà existants avec la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Le processus rassemble tous les plans de l'entreprise (ventes, marketing, développement, production, approvisionnement et financiers) en un seul ensemble intégré de plans ».<sup>1</sup>*

Dans cette définition, il est essentiel de noter l'importance du terme "management" qui signifie que le S&OP est un processus de prise de décision en matière de gestion, conçu pour la haute direction de l'entreprise. Il vise à les guider dans la direction à suivre pour diriger efficacement l'entreprise.

Thomé et al. (2011) ont également souligné que le S&OP est un outil qui fusionne divers plans d'entreprise en un ensemble intégré de plans, avec pour objectifs principaux :

- Équilibrer l'offre et la demande
- Établir des liens entre le plan stratégique ou commercial et les plans opérationnels de l'entreprise.

Selon Ferreira (2006), le S&OP occupe une position centrale dans la chaîne d'approvisionnement, s'étendant en amont vers les fournisseurs et en aval vers les clients, avec le soutien d'outils technologiques tels que les systèmes de planification des ressources de l'entreprise (ERP), les entrepôts de données, la chaîne d'approvisionnement, etc., ainsi que les facilitateurs organisationnels tels que la structure, les compétences, la formation, les mesures incitatives, etc.

Une approche d'intégration des fonctions avec le S&OP est proposée par Krajewski et al. (2008) dans la figure 1, qui montre la relation entre le plan annuel d'entreprise (ABP), le S&OP, la stratégie opérationnelle, la prévision, la gestion des contraintes, la planification des ressources et l'ordonnancement.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> APICS INSIGHTS AND INNOVATIONS, "APICS S&OP PERFORMANCE ADVANCING SALES AND OPERATIONS PLANNING", 2017, <https://www.ascm.org/>

<sup>2</sup> wan Kumar GD. Sales and operations planning (S & OP) - an overview. Discovery, 2016, 52(243), p566

# **Chapitre 01 : Généralités sur la Supply Chain et le S&OP**

---

Les flèches bidirectionnelles symbolisent le processus d'itération, indiquant que si le S&OP ne peut pas être développé pour satisfaire les objectifs de l'ABP, ce dernier doit être ajusté en conséquence. De même, si un PDP viable ne peut pas être développé, le S&OP nécessiterait un ajustement approprié.

## **1.2 Evolution dans le temps :**

L'évolution temporelle du processus a été marquée par l'utilisation de différents termes pour le décrire. Cette évolution des termes est étroitement liée à l'histoire de la planification et du contrôle des opérations depuis les années 1960 jusqu'à aujourd'hui. Initialement centrée sur la supervision de la production, la planification et le contrôle des opérations ont évolué pour inclure l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, des fournisseurs aux clients, dans un souci d'efficacité opérationnelle face à une concurrence croissante et à l'émergence d'outils technologiques avancés.

Les premières versions du processus S&OP remontent aux années 1950, il est initié par l'activité de planification de la production avec la planification de la production principale (MPS) fournissant un plan pour la fabrication des composants et sous-ensembles entrant dans un produit final. La MPS, à son tour, est basée à la fois sur les prévisions et sur les commandes réelles reçues des clients.

Avec l'augmentation de la variété et des volumes, les technologies de l'information ont été utilisées pour capturer les pièces d'entrée nécessaires qui forment le produit fini. Ce système d'information était appelé planification des ressources matérielles (MRP).

Au fur et à mesure de l'augmentation des volumes de production, de la diversité et des complexités pour répondre aux demandes des clients, le MRP a évolué vers la planification des ressources de fabrication (MRPII), un système qui liait le système MRP de base au système financier de l'entreprise ainsi qu'à d'autres processus de soutien de base. Cependant, il n'a pas réussi à améliorer les performances en matière de gestion de la demande en raison d'une plus grande emphase sur le côté offre de l'entreprise et d'une intégration moindre des fonctions de vente, de marketing, de fabrication et de gestion.

À la fin des années 1980, le S&OP a été créé par Dick Ling lorsque le MRP II était à la mode et était considéré comme un moteur dont le principal objectif était de faire fonctionner le

## Chapitre 01 : Généralités sur la Supply Chain et le S&OP

MRPII. À cette époque, le S&OP était un concept révolutionnaire, car il contraignait les ventes, le marketing et la fabrication à s'accorder une fois par mois sur « un ensemble de chiffres » pour les ventes, la production et les stocks.<sup>1</sup>

Dans les années 1990, le concept d'ERP (Enterprise Resource Planning) a été introduit par le Groupe Gartner. Les systèmes ERP ont dépassé les capacités du MRP II en offrant des fonctionnalités supplémentaires pour répondre aux besoins croissants en information de divers départements, pas seulement la production. Cette extension des systèmes ERP a conduit à une augmentation de la popularité du processus S&OP, car les ERP permettaient d'évaluer l'impact des variations de ventes sur les opérations, les niveaux d'inventaire et les risques de pénurie.

Dans les années 2000, une évolution significative s'est produite dans le domaine de la planification des opérations. Les chercheurs ont observé que la simple efficacité interne ne suffisait plus à garantir la compétitivité des entreprises, soulignant l'importance d'intégrer l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, comme le soutenait Christopher en 1998. C'est dans ce contexte que le concept d'IBP (Integrated Business Planning) est apparu, présenté comme une version avancée du processus S&OP.<sup>2</sup>

**Figure N°1. 4 : Développement du processus S&OP**



**Source:** histories du S&OP, Mudassir Ahmed, Supply Chain Maven and supply chain consultant, LinkedIn,

2024

<sup>1</sup> Pawan Kumar GD. Sales and operations planning (S & OP) - an overview. Discovery, 2016, 52(243), 564-571

<sup>2</sup> Sacy, Danny, « Défis de la mise en œuvre de processus S&OP (Sales and Operations planning) », mémoire en science de la gestion, HEC Montréal, 2018, p 12 et 13

## **Chapitre 01 : Généralités sur la Supply Chain et le S&OP**

---

La figure (1-4) représente le développement du S&OP jusqu'au début du 20e siècle, avec des étapes importantes et des avancées au fil des ans qui sont déjà expliquées en détails dans la partie précédente. Le concept de S&OP tel que nous le connaissons aujourd'hui a commencé à prendre forme dans les années 1980. Pendant les années 1990 et au début des années 2000, le S&OP a continué à évoluer, stimulé par les progrès technologiques et un accent croissant sur l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement. À la fin des années 2000 et au début des années 2010, le concept de Planification Intégrée des Entreprises (IBP) est apparu comme la prochaine évolution du S&OP.

### **2 Outputs et Inputs du Processus S&OP :**

Le S&OP garantit que tous les départements travaillent de concert pour optimiser les stocks, la production et la livraison tout en répondant à la demande des clients. Dans cette optique, nous examinons de plus près les entrées et les sorties de la S&OP.

#### **2.1 Les inputs :**

##### **2.1.1 Les inputs des Ventes & Marketing :**

- Prévisions de la Demande & Commandes : Cela inclut les commandes clients et les chiffres de ventes projetés basés sur les données historiques, les tendances du marché, les promotions et les variations saisonnières.
- Intégration de Nouveaux Produits : Lancements prévus, projections de volume et impact sur les lignes de produits existantes.
- Promotions Marketing : Offres spéciales, remises, campagnes médiatiques - toute activité susceptible d'impact sur la demande.
- Insights Concurrentiels : Analyse des offres concurrentielles, des changements de prix et de leur impact potentiel sur la part de marché.

##### **2.1.2 Les inputs des Opérations et supply chain :**

- Capacité de Production : Niveaux de production maximum des usines, disponibilité des machines et capacité de main-d'œuvre.
- Délais de Livraison des Fournisseurs : Durée pour se procurer des matières premières et des composants auprès des fournisseurs, ainsi que les contraintes de capacité des fournisseurs

# **Chapitre 01 : Généralités sur la Supply Chain et le S&OP**

---

- Niveaux de Stock : Stock actuel dans les entrepôts, centres de distribution et stocks en transit.
- Contraintes en Ressources : Pénuries potentielles de matériaux, de main-d'œuvre ou d'équipements spécialisés pouvant limiter la production.
- Logistique & Transport : Capacité d'expédition des entrepôts, coûts de transport et délais de livraison.

## **2.1.3 Les inputs financiers :**

- Budget & Objectifs Financiers : Objectifs de revenus, contraintes de coûts et attentes en termes de marge bénéficiaire.
- Limites des Dépenses en Capital : Restrictions budgétaires pour les nouveaux équipements, les expansions d'installations, etc.
- Données de Coûts : Coûts précis des matières premières, de la main-d'œuvre, des frais généraux de production et du transport.

## **2.2 Les outputs :**

- Le Plan Intégré du S&OP.
- Calendrier de Production : Plan détaillé indiquant ce qu'il faut produire, combien et quand.
- Objectifs de Stock : Niveaux de stock optimisés dans toute la chaîne d'approvisionnement pour répondre à la demande sans excès de stock.
- Plan d'Approvisionnement : Programme de commande de matières premières et de composants auprès des fournisseurs, aligné sur les besoins de production.
- Plan de Distribution : Flux de produits efficace des installations de production aux entrepôts et aux clients
- Prévision Financières : Prévisions de revenus, compte de résultat, bilan et coûts estimés basés sur le plan finalisé.

## **3 Les caractéristiques du S&OP :**

Les principales caractéristiques du processus S&OP inclut :

- Une planification mensuelle qui aboutit à la création d'un plan partagé unique.
- Il suit une séquence de réunions logique pour résoudre les problèmes en cours et trouver des solutions satisfaisantes pour toutes les fonctions impliquées.
- Ce processus permet aux dirigeants de prendre des décisions éclairées en réaction aux changements du marché sur un horizon de planification de 18 mois.
- Il offre également une évaluation régulière de l'alignement du budget par rapport au plan stratégique, en identifiant les écarts et en prenant des décisions d'ajustement en conséquence.

### **4 Le processus du Sales & Operations Planning :**

Le processus S&OP se compose de cinq étapes, qui sont essentielles pour recueillir des informations pertinentes de chaque fonction au sein de l'entreprise. Afin de maintenir la collaboration entre les différentes fonctions, il est primordial que les décisions prises soient cohérentes et convenues lors des réunions mensuelles. Il est crucial d'impliquer toutes les fonctions et de planifier les réunions de manière que les participants les perçoivent comme une partie intégrante de leur travail, et non comme une tâche supplémentaire. Les cinq étapes du S&OP selon Perrot & al (2019) sont<sup>1</sup>:

#### **4.1 Collecte de données :**

Cette étape est une préparation en amont des réunions à venir. Pendant cette phase, les données du mois précédent sont collectées et actualisées. Des indicateurs clés de performance sont également créés, et les données sont partagées avec les parties prenantes concernées.

#### **4.2 Revue de la demande :**

Les données collectées lors de la première étape sont examinées et discutées par des responsables des ventes, du marketing et de la planification. L'objectif de cette réunion est de passer en revue et d'approuver le plan de demande à court et à long terme. Ensemble, ils

---

<sup>1</sup> Perrot & al, 2019. Perrot, Alain, and Philippe Villemus, La boîte à outils de la supply chain, Dunod, 2019, P 128

## **Chapitre 01 : Généralités sur la Supply Chain et le S&OP**

---

prennent une décision consensuelle sur un nouveau plan de demande sans contraintes pour les douze prochains mois au moins.

Ce plan doit être ajusté en fonction d'événements tels que la cannibalisation, le lancement de nouveaux produits et d'autres facteurs externes.

Une fois les prévisions finalisées, elles sont transmises aux planificateurs de l'offre pour évaluer leur capacité de répondre à la demande. Souvent, un représentant des planificateurs de l'offre participe à la réunion consensuelle pour communiquer les préoccupations et les problèmes exprimés. Ce mode de fonctionnement renforce la relation entre les planificateurs de l'offre et de la demande, favorisant ainsi la collaboration.

Il est important de trouver un moyen de traduire la prévision dans un langage compréhensible non seulement par les équipes de vente, mais aussi par les opérations.

### **4.3 Revue de la Supply Chain :**

Dans cette étape les participants proviennent être de différentes parties tels que la distribution, la production et l'approvisionnement plutôt que des représentants des ventes et du marketing.

L'objectif de cette réunion est de réviser et d'approuver le plan d'approvisionnement à court et à long terme. Durant de cette réunion, ils évaluent si les performances réelles de leurs processus correspondent aux performances planifiées dans le plan de demande élaboré lors de la deuxième étape, et analysent les écarts éventuels qui pourraient survenir.

Finalement, ces trois premières étapes visent à garantir que l'offre et la demande sont gérées comme un ensemble d'activités interconnectées, prêtes à être examinées par la direction et à être mises en œuvre.

### **4.4 Prés-Réunion S&OP :**

Il s'agit ici d'organiser une réunion S&OP préalable, à laquelle assistent souvent des représentants de différents départements, tels que la demande, l'approvisionnement et les finances.

Lors de cette réunion, on examine si le volume global des prévisions opérationnelles est conforme aux objectifs stratégiques qui peuvent être des objectifs financiers, un budget, etc.

## Chapitre 01 : Généralités sur la Supply Chain et le S&OP

C'est à ce moment-là que l'alignement entre la demande et l'offre se fait en explorant tous les scénarios possibles pour permettre aux différents processus d'atteindre leurs objectifs présentés ci-dessous :

- Les vendeurs s'assurent de répondre à la demande de leurs clients ;
- Les financiers s'assurent que l'objectif en profit ou CA sera atteint ;
- Les marketeurs s'assurent que leur part de marché ne sera pas perdue.

L'objectif de cette étape est d'arriver à un consensus global qui sera présenté comme une recommandation aux décideurs lors de la prochaine réunion exécutive S&OP.

### 4.5 S&OP Exécutif :

Une fois que le plan est finalisé, le comité exécutif du S&OP analyse les recommandations de l'équipe pré-exécutive du S&OP, les évalue en fonction des plans stratégiques, des politiques et des risques pour l'entreprise, et prend les décisions nécessaires.

**Figure N°1. 5: Le processus mensuel du S&OP**



**Source :** <https://www.bearingpoint.com/fr-fr/publications-evenements/blogs/blog-industry/un-processus-sop-en-5-%C3%A9tapes/>, consulté le 24/05/2024 à 00 :40

La figure (1-5) représente le processus mensuel du S&OP, qui se structure autour de 5 étapes primordiales et distinctes dans un cycle majoritairement mensuel commençant par la revue produit et se clôturant par le Comité Exécutif préalablement préparé et organisé lors d'une phase de consolidation.

## 5 La place du S&OP dans le processus de planification Supply Chain :

Dans le processus de planification de la Supply chain, le S&OP occupe une place stratégique, agissant à différents niveaux de temporalité pour garantir une coordination efficace entre les objectifs à long terme et les impératifs opérationnels immédiats.

Au niveau long terme, centralisé, le processus implique :

## **Chapitre 01 : Généralités sur la Supply Chain et le S&OP**

---

La conception d'un plan sur une période de 3 à 5 ans, permettant une vision annuelle pour anticiper les besoins en investissements industriels et logistiques. Cette planification prend en compte les tendances du marché.

Le processus budgétaire intervient également à ce niveau, planifiant les charges en fonction des capacités existantes et de leurs coûts respectifs sur différents sites de production. Il intègre également les coûts logistiques pour évaluer le coût total des marchandises vendues, ainsi que les niveaux de service et les principaux indicateurs de performance de la chaîne d'approvisionnement. Cela permet d'établir les meilleures pratiques en termes de dimensionnement des lots de production, de stockage, de manutention et de transport.

Au niveau moyen terme, le S&OP prend le relais, opérant avec un horizon de planification de 6 mois, bien que théoriquement il soit de 18 mois pour intégrer pleinement le cycle budgétaire et anticiper certaines décisions au-delà de l'année budgétaire. Ce processus implique un dialogue continu entre les perspectives à long terme et les exigences à court terme, avec des échanges top-down et Bottom-up entre les niveaux central et local.

Au niveau opérationnel ou courte terme, la planification se concentre sur des paramètres spécifiques maîtrisés localement pour garantir une réactivité maximale aux événements du terrain. Cette phase, qui précède l'exécution des activités industrielles et logistiques, opère sur un horizon de 6 semaines avec une fréquence hebdomadaire. Elle est complétée par l'ordonnancement détaillé jusqu'à l'heure de travail pour les opérateurs et les machines, assurant une exécution précise des plans établis.<sup>1</sup>

### **6 Paramètres du Sales & Operations Planning :**

Les Paramètres du Sales & Operations Planning (S&OP) comprennent plusieurs éléments essentiels<sup>2</sup> :

---

<sup>1</sup> Fender Michel, Pimor Yves, *Logistique & supply chain*, Malakoff : Dunod, 7e éd, 2016

<sup>2</sup> Rahmoun Nadia, Daikh Djaber, *Mise en place du processus collaboratif Sales & Operations Planning et suivi de la performance opérationnelle*, thèse de master, ENP, 2021

## **Chapitre 01 : Généralités sur la Supply Chain et le S&OP**

---

### **6.1 Horizon de planification :**

Il s'agit de la période durant laquelle les plans sont établis. Cet horizon varie généralement entre un et deux ans. Cependant, il doit être ajusté selon les besoins spécifiques de chaque entreprise pour s'adapter à la demande du marché et aux ressources disponibles.

### **6.2 Fréquence de planification :**

La fréquence des réunions et des révisions de plan varie d'une entreprise à l'autre, en fonction de ses caractéristiques propres, comme la dynamique du marché et des environnements de production. Certains experts recommandent un calendrier mensuel en continu.

### **6.3 Objets de planification :**

Les plans S&OP adoptent une approche agrégée, se concentrant sur des familles de produits plutôt que sur des unités individuelles de demande ou de production. Cela permet de simplifier la planification tout en prenant en compte les tendances générales de la demande et des ressources.

### **6.4 Unités de capacité :**

La spécification de la disponibilité et des besoins en capacité doit être effectuée à un niveau de détail limité, similaire à celui des objets de planification. Il est recommandé d'exprimer les besoins en ressources dans la même unité que celle du plan de production (par exemple, en nombre total d'unités par mois ou en tonnes par mois).

### **6.5 Horizon de planification ferme :**

Ce paramètre détermine quand et dans quelle mesure les modifications sont autorisées dans le plan. Ces délais dépendent de divers facteurs, tels que la flexibilité des opérations et le temps nécessaire pour ajuster la capacité ou accéder aux matériaux.

### **6.6 Participants :**

Les contributions du marketing, des ventes, de la production, de la logistique, des achats et des finances sont généralement considérées comme bénéfiques pour le processus S&OP. Certains auteurs soulignent également l'importance de l'implication de la chaîne d'approvisionnement, y compris les fournisseurs et les clients, pour améliorer la précision des prévisions de demande et faciliter la planification de la production. Cependant, la participation

## **Chapitre 01 : Généralités sur la Supply Chain et le S&OP**

---

externe devrait être adaptée au niveau de maturité du processus S&OP, afin d'éviter toute perturbation potentielle dans le processus en cas de désalignement entre les parties internes.

### **7 Les enjeux du processus S&OP :**

Les enjeux du Sales & Operations Planning peuvent être résumés comme suit :<sup>1</sup>

L'un des principaux défis du S&OP réside dans la simplification et la standardisation des opérations. Les entreprises opèrent souvent dans des environnements complexes, générant une multitude de données telles que des indicateurs, des unités de gestion des stocks et des ressources utilisées. Chaque département a ses propres préférences en termes de mesure, par exemple le chiffre d'affaires pour le département financier, les unités de gestion des stocks (SKU) pour le département marketing, les tonnes pour le département de production, et le nombre de palettes et de colis pour le département logistique.

Un autre enjeu majeur est de réunir tous les acteurs impliqués dans un esprit de collaboration afin d'améliorer les performances globales de l'entreprise. Cependant, il est souvent difficile de gérer et d'analyser la masse de données générées, et de garantir que toutes les parties prenantes travaillent vers un objectif commun. Pour surmonter cet obstacle, il est nécessaire d'établir des unités de mesure communes et utilisables par tous les départements et acteurs impliqués dans la chaîne d'approvisionnement.

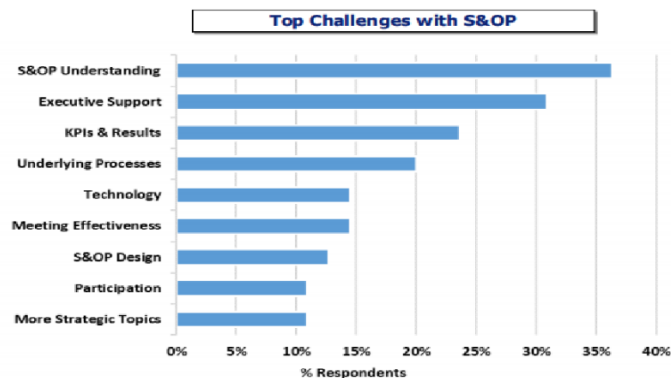
### **8 Défis liés à la mise en place d'un processus S&OP :**

La figure représente des résultats du Sandage mené en 2018 (FIGURE N°1-6), qui représente une étude réalisée sur un échantillon d'entreprise menées par « Nexview » depuis plusieurs années sur les principaux défis liés au processus S&OP

---

<sup>1</sup> M. Rafik DRICI, Le S&OP et prévision de la demande : quel apport pour la méthode du lissage exponentiel ? Mémoire de master, EHEC, 2021, p 10

**Figure N°1. 6:** Des résultats du sondage de top challenges du S&OP en 2018



**Source:** NEXVIEW CONSULTING: « Key Topics in S&OP Survey results, 2015 », page1-17.

Selon ces résultats, nous pouvons les définir comme suit :

- 1. Incompréhension du processus :** des défis majeurs identifiés est l'incompréhension du processus S&OP, notamment en ce qui concerne les rôles et les responsabilités des intervenants. Cela peut entraîner une mauvaise exécution du processus et des lacunes dans la coordination entre les différentes parties prenantes, souvent exacerbées par un manque de formation.
- 2. Faible participation et soutien au Top management :** Un autre défi est le manque d'implication du top management, ce qui peut compromettre la priorisation des initiatives liées au S&OP au sein de l'entreprise. Ce manque d'engagement peut être lié à une compréhension insuffisante du processus et de ses implications stratégiques.
- 3. Manque d'indicateurs de performance et des résultats claires :** Le troisième défi concerne le manque d'indicateurs de performance clairs, ce qui rend difficile la mesure des retombées du processus S&OP. Sans des mesures précises, il est difficile d'évaluer l'efficacité et l'impact du processus sur les performances de l'entreprise.
- 4. Insatisfaction concernant les outils technologiques :** Un autre défi est l'insatisfaction des participants concernant les outils technologiques qui soutiennent le processus S&OP. Ceci contraint certaines entreprises à utiliser des solutions de contournement telles que les tableurs en combinaison avec d'autres systèmes, ce qui peut affecter l'efficacité et la précision du processus.

5. **L'efficacité des réunions S&OP** : elle constitue également un défi, car elles nécessitent une bonne organisation et une participation active de tous les intervenants pour atteindre leurs objectifs.
6. **La conception du processus et le lien avec d'autres processus** : La conception du processus S&OP et ses interrelations avec d'autres processus sous-jacents, tels que la gestion des opérations et du marketing, représentent un autre défi. Une compréhension approfondie de ces interdépendances est essentielle pour assurer une intégration harmonieuse et une efficacité globale du processus S&OP.
7. **Le contenu et participations aux réunions S&OP** : Enfin, le contenu à aborder lors des réunions S&OP et le degré de participation des responsables des différentes fonctions sont également cités comme des défis. Une coordination efficace et une participation active sont essentielles pour garantir la pertinence et l'efficacité des décisions prises lors de ces réunions.

## **Section 03 : Les niveaux de maturité d'un processus S&OP**

Après sa mise en place, le processus S&OP peut évoluer et progresser vers des niveaux de maturité plus élevés. Les niveaux de maturité peuvent être défini comme étant le chemin évolutif vers un processus plus mature, où chaque niveau a ses propres objectifs à atteindre pour progresser vers un niveau supérieur. Une fois les objectifs d'un niveau de maturité atteints, les processus sont améliorés, ce qui bénéficie à l'ensemble de l'organisation.

### **1 Evolution des niveaux de maturité du S&OP :**

La coordination et la planification sont des aspects essentiels de la gestion d'entreprise, ce qui explique pourquoi de nombreuses entreprises adoptent le processus de Sales & Operations Planning (S&OP). Cependant, les avantages concrets de ce système varient en fonction du niveau de maturité de l'entreprise. C'est pourquoi plusieurs chercheurs ont identifié et défini les différents stades de maturité du processus S&OP.

Le premier modèle de maturité a été développé par Wing et Perry en 2001, qui ont posé les bases de l'évaluation de la maturité du processus S&OP. Par la suite, Mentze et Moon ont créé un nouveau modèle en 2004, en intégrant les aspects liés aux technologies de l'information et à la planification de la demande.<sup>1</sup>

En 2006, Ventana Research a enrichi le modèle en y ajoutant la gestion de la performance et les réunions, reconnaissant ainsi leur impact sur le succès du processus S&OP. Dans le même temps, Grimson et Pyke ont introduit en 2007 de nouvelles dimensions, telles que la collaboration, la gouvernance et le degré d'intégration des plans S&OP, pour évaluer l'efficacité de la contribution humaine et le niveau de formalisation du processus S&OP.<sup>2</sup>

Cecere et al. (2009) affirment que le S&OP doit atteindre un statut axé sur la demande, ainsi, à mesure que le processus avance, un équilibre plus important peut être incorporé dans l'organisation. Le cadre développé dans cette recherche se compose de quatre étapes : réagir, anticiper, collaborer et orchestrer. Chaque étape est évaluée en termes d'équilibre entre demande et offre, objectifs du processus S&OP, propriété et métriques utilisées pour mesurer le processus. La dernière étape est la situation idéale à atteindre.

---

<sup>1</sup> SACY Danny, « Défis de la mise en œuvre du processus S&OP », mémoire de grade de maîtrise. Ecole des hautes études commerciales affiliée à l'université de Montréal, 2018. P.23

<sup>2</sup> Ibid, p 24

## Chapitre 01 : Généralités sur la Supply Chain et le S&OP

---

En 2014, Wagner et al ont développé un modèle de maturité S&OP afin de générer des insights pour une approche S&OP intégrée. Le modèle présenté se compose de cinq niveaux de maturité : sous-développé ; rudimentaire ; réactif ; cohérent ; intégré et proactif.

Goh & Eldridge (2015) explore la maturité S&OP dans des situations où un fournisseur est intégré dans le processus. Les auteurs prennent le modèle de maturité de Grimson et Pyke et le classifient en deux dimensions principales, la collaboration interne et la collaboration externe. La collaboration interne est liée aux étapes 1 à 3 du modèle de Grimson et Pyke, et elle permet des interactions plus étroites dans les opérations quotidiennes, où l'intégration interfonctionnelle est essentielle. Entre la collaboration interne et externe, il y a un écart qui peut être attribué aux étapes 4 et 5 du modèle de maturité référencé. La collaboration externe implique l'intégration des fournisseurs et des clients ainsi que le CPFRR. Les auteurs suggèrent que les organisations de classe mondiale poursuivent l'intégration de la collaboration interne et externe. Deux entreprises ont été étudiées, l'une ayant des pratiques internes de S&OP et l'autre présentant un processus S&OP avec l'intégration des fournisseurs. Le degré de maturité S&OP de ces entreprises a été évalué sur la base du modèle de maturité de Grimson et Pyke. Les résultats montrent que dans les deux cas, le S&OP a apporté des avantages en ce qui concerne la performance de la chaîne d'approvisionnement, l'organisation présentant le S&OP traditionnel ayant bénéficié d'une réduction du délai de mise sur le marché des nouveaux produits. L'organisation qui avait un fournisseur intégré dans le processus S&OP a bénéficié d'améliorations de la précision des prévisions et de la réduction des niveaux de stock.<sup>1</sup>

L'étude la plus récente qui a émergé est un cadre qualitatif développé par Hulthén et al en 2016 qui vise à mesurer la performance S&OP. Cette recherche est basée sur plusieurs études de cas, parmi des organisations intersectorielles, où les données ont été collectées dans cinq entreprises. Les mesures S&OP développées par ce cadre ont été classées comme mesures d'efficacité et mesures d'efficience. Les mesures d'efficacité comprennent des mesures liées à la demande (par exemple, précision des prévisions), des mesures liées à l'approvisionnement (par exemple, mesures des stocks) et d'autres mesures. Les mesures d'efficience sont : le processus, l'organisation et les personnes. Ici, le "processus" est associé à la planification de la

---

<sup>1</sup> Carolina Belotti Pedrosoa\*, Lucas Daniel Del Rosso Calachea, Francisco Rodrigues Lima Juniorb, Andrea Lago da Silvac, Luiz César Ribeiro Carpinettia, Proposal of a model for sales and operations planning (S&OP) maturity Evaluation, 2017, P 3

## **Chapitre 01 : Généralités sur la Supply Chain et le S&OP**

---

demande et de l'approvisionnement effectuée quotidiennement, et "l'organisation" se réfère à la communication des mesures S&OP dans toute l'organisation, et "les personnes" sont liées aux équipes interfonctionnelles et à la participation des gestionnaires dans le processus.<sup>1</sup>

Ces différentes étapes de maturité témoignent de l'évolution continue du processus S&OP et de la prise en compte croissante de facteurs clés tels que la technologie, la performance, la collaboration et la gouvernance. L'évaluation du niveau de maturité permet aux entreprises de comprendre leur position actuelle et d'identifier les domaines à améliorer pour maximiser les avantages du processus S&OP. Cette approche stratégique et proactive renforce la compétitivité des entreprises sur le marché.

### **2 Les modèles de maturité du processus S&OP :**

Les modèles diffèrent dans le nombre de niveaux de maturité, de trois à six étapes, et dans les dimensions qui sont mesurées. Nous avons également remarqué que plusieurs dimensions sont couramment utilisées dans différents modèles de maturité. La figure 2 illustre le nombre de modèles utilisant la même dimension.

---

<sup>1</sup> Carolina Belotti Pedrosoa\*, Lucas Daniel Del Rosso Calachea, Francisco Rodrigues Lima Juniorb, Andrea Lago da Silvac, Luiz César Ribeiro Carpinettia, Proposal of a model for sales and operations planning (S&OP) maturity Evaluation, 2017, P 4

**Figure N°1. 7: Les dimensions des modèles de maturité S&OP**

Author /Dimensions	IT	Meeting	Process	People	Performance management	Process Organization	Measurement	Plan integration	Decision making	Customer service	Cash conversion cycle	Cash flow	Market share	Profit	Forecast accuracy	Demand measures	Supply measures	Product life cycle
Wing & Perry (2001)	*																	
Lapide (2005)	*	*	*															
Ventana Research (2006)	*		*	*			*	*										
Grimson & Pyke (2007)	*	*	*			*	*	*										
Feng et al. (2008)								*										
Viswanathan (2009)										*	*				*			
Cecere et al. (2009)										*		*	*	*		*		
Wagner et al. (2014)	*	*	*	*		*	*											
Goh & Eldridge (2015)	*	*	*			*	*	*								*	*	
Hulthén et al. (2016)			*	*		*										*	*	
Mendes Junior et al. (2016)																*	*	*
Pedroso et al. (2017)	*			*		*	*	*										

**Source:** Laila ABBADI, Evaluation of sales and operations planning process using maturity models-Case study, 2021

La figure (1-7) montre une utilisation considérable des dimensions "Technologie", "Processus", suivies par "Organisation", "Mesure" et "Intégration de la planification", ce qui justifie l'importance d'inclure ces métriques dans l'évaluation du stade de maturité de la planification des ventes et des opérations (S&OP).

Dans notre mémoire, nous présentons les composantes de chaque niveau de maturité selon les modèles de Grimson et Pyke (2007) ainsi que de Gartner. Ces deux modèles offrent une compréhension complète de la maturité du processus S&OP car ils couvrent la majorité des éléments abordés par les autres modèles.

## 2.1 Modèle de maturité de Grimson and Pyke 2007 :

Le modèle développé par Grimson et Pyke (2007) met en lumière différents aspects clés : les collaborations, l'organisation, les critères d'évaluation, la technologie de l'information et l'intégration du plan S&OP. Nous allons explorer en détail chacun de ces éléments et décrire comment ils évoluent à travers les différents niveaux ou stades de maturité du S&OP :

# **Chapitre 01 : Généralités sur la Supply Chain et le S&OP**

---

## **Stade 1 : « No S&OP Process »**

- Un manque de collaboration entre les départements des ventes et des opérations.
- L'absence de réunions dédiées au processus S&OP.
- Un manque de mesures transversales pour évaluer la performance globale.
- Des objectifs fixés de manière indépendante pour chaque fonction, souvent dans des silos séparés.
- La manipulation manuelle des données en raison d'un manque de systèmes informatiques intégrés.
- L'absence d'un canal centralisé pour partager les informations critiques.
- Les fonctions opérationnelles tentent de répondre aux commandes en se basant sur les plans de vente, mais avec un niveau de fiabilité douteux.

## **Stade 2 : « Reactive »**

- Organisation de réunions de direction impliquant les propriétaires de services clés sans la participation de la direction S&OP.
- La direction définit des objectifs visant à aligner les plans de vente et de production avec les objectifs financiers de l'entreprise.
- Saisie manuelle des informations dans la base de données.
- Transmission du plan de vente au personnel du service des opérations.
- Évaluation de l'écart entre le plan élaboré et les objectifs prédéfinis.
- La planification ignore les contraintes financières et la capacité de vente.

## **Stade 3 : « Standard »**

- Centralisation des informations au moyen d'un système de planification robuste.
- Promotion de la collaboration interfonctionnelle.
- Établissement d'indicateurs de performance pour différentes fonctions, ce qui favorise la responsabilisation et l'engagement de chaque département.

## **Chapitre 01 : Généralités sur la Supply Chain et le S&OP**

---

- Organisation de réunions régulières pour partager les informations et planifier ensemble.
- Organisation de réunions exécutives préparatoires structurées afin d'atteindre un consensus et de limiter les discussions administratives.
- Publication d'indicateurs de performance axés sur les ventes.
- Objectif d'amélioration de la précision des prévisions de ventes.
- Responsabilité des responsables S&OP pour la gestion des produits et de la chaîne d'approvisionnement.

### **Le stade 4 : « Advanced »**

- Organisation des réunions basée sur un consensus entre les gestionnaires, les fournisseurs et les clients, qui participent en tant que parties prenantes externes.
- Implémentation de mesures de performance pour évaluer l'efficacité du processus.
- Déploiement d'outils automatisés pour faciliter le partage d'informations en temps réel entre les services de gestion des ventes et des opérations.

### **Stade 5 : « Proactive »**

- Substituer les réunions traditionnelles par des réunions axées sur la résolution des imprévus, avec la participation des fournisseurs et des clients.
- Assurer un accès facile et en temps réel aux données des clients, des fournisseurs et de l'entreprise afin de minimiser les ruptures de stock.
- Abandonner les structures cloisonnées en faveur d'évaluations de l'équipe S&OP basées sur les performances de la fonction commerciale.
- Charger l'équipe S&OP de la planification des ventes et de la production dans le but d'améliorer la rentabilité.
- Intégrer des données temporaires sur l'offre et la demande dans les systèmes ERP pour permettre une résolution temporaire des problèmes liés à la comptabilité et aux prévisions de volume des ventes.

## **2.2 Modèle de maturité de Gartner :**

Le modèle de Gartner fondé sur le modèle de Grimson & Pyke (2007) « Five- Stage Model », inclut cinq stades de maturité qui sont : (*reacting, anticipating, interacting, collaborating, orchestrating*).

L'ensemble des dimensions de mesure sont définies comme suit :<sup>1</sup>

### **2.2.1 Résultat :**

Décrire l'output, le livrable ou l'objectif de l'étude S&OP revient à définir la valeur ajoutée apportée à ce stade du processus S&OP. Par exemple, au stade 1, cela peut se traduire par un plan opérationnel basé sur le volume des ventes et une capacité d'approvisionnement limitée.

### **2.2.2 Focalisation des processus :**

Cette étape consiste à définir les processus utilisés pour atteindre les objectifs. Ils sont les suivants :

- Processus de planification S&OP : Englobe la planification de l'approvisionnement et de la demande en tenant compte des parties prenantes internes et externes.
- Processus de planification de la demande : Implique la gestion des apports des clients, des promotions et de la régulation de la demande.
- Processus de planification de l'offre : Fondé sur le plan de la demande et tenant compte des retours des fournisseurs.
- Intégration : Ce processus S&OP devrait être en mesure d'intégrer les différentes fonctions pour exécuter simultanément la planification opérationnelle, budgétaire et stratégique.

### **2.2.3 Les mesures 'KPI' :**

Elles permettent de mieux appréhender les tendances et de repérer les opportunités d'amélioration, car le processus S&OP se concentre sur la justification des écarts entre les mesures des différents secteurs fonctionnels et opérationnels, plutôt que sur la simple recherche

---

<sup>1</sup> Chakib MECHERI et Khaled Rezgui, mémoire : « Amélioration de la performance commerciale par le Machine Learning et la mise en place d'une démarche S&OP », ENP, 2020

## **Chapitre 01 : Généralités sur la Supply Chain et le S&OP**

---

de solutions. L'évaluation des performances individuelles est basée sur les performances fonctionnelles.

### **2.2.4 Organisation :**

Elle est cruciale pour définir la structure, les compétences nécessaires et les responsabilités associées à ce processus. Elle permet également de déterminer les sources d'information et la stratégie de prise de décision, qu'elle soit top-down ou bottom-up, pour assurer une planification et une exécution efficaces dans toutes les fonctions de l'entreprise.

### **2.2.5 Prévisionnel :**

Désigne la période de prévision, déterminant ainsi la visibilité associée au cycle du processus S&OP. Cette visibilité permet une anticipation optimale pour la prise de décisions tactiques, en tenant compte des informations disponibles sur la durée spécifiée.

### **2.2.6 Technologie :**

Elle englobe le niveau de soutien offert par les systèmes pour le processus S&OP. Cela inclut les divers systèmes d'information déjà présents dans l'entreprise qui facilitent le flux d'informations, tels que les outils statistiques, d'analyse de données, de prévision, ainsi que les outils de support supplémentaires nécessaires au bon déroulement du processus.

## **Conclusion du chapitre :**

En conclusion, le Sales & Operations Planning représente un maillon essentiel de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, visant à synchroniser efficacement les capacités de production et logistiques avec la demande du marché. Comprendre en profondeur ce processus et les concepts théoriques sous-jacents est crucial pour optimiser les opérations et rester compétitif dans un environnement commercial dynamique. Ce chapitre a ainsi établi les bases nécessaires en fournissant une vue d'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, en détaillant le processus S&OP et en examinant les paramètres qui y sont associés. En poursuivant notre analyse dans le prochain chapitre, nous explorerons en détail la planification et l'élaboration des prévisions de ventes.

## **CHAPITRE 2 :**

**La planification et les prévisions de ventes : Pilier  
du processus S&OP**

### **Introduction du chapitre :**

Dans le monde des affaires en constante évolution, la planification et l'élaboration des prévisions de ventes sont cruciales pour la gestion stratégique et opérationnelle des entreprises. Ce chapitre aborde de manière approfondie ces concepts, en mettant en lumière leur rôle essentiel dans l'alignement des opérations de l'entreprise avec ses objectifs stratégiques à long et moyen terme. Divisé en trois sections principales, la première section se concentre sur les généralités de la planification dans une entreprise. Nous aborderons la définition de la planification, les démarches associées, et autres pour comprendre comment une planification efficace peut orienter les opérations de manière stratégique.

La deuxième section traite de l'élaboration des prévisions de vente. Nous examinerons les méthodes et les techniques utilisées pour prédire la demande future, afin que l'entreprise puisse assurer son bon fonctionnement selon des décisions stratégiques et opérationnelles qu'elle va prendre d'après la bonne planification.

Enfin, la troisième section s'attache à l'intégration des prévisions de ventes dans le processus S&OP. Nous discuterons du rôle central des prévisions de ventes dans le S&OP, de leur impact sur la planification opérationnelle, et de leur importance pour le Plan Directeur de Production (PDP) et la Planification des Ressources de Production (MRP). Cette intégration permet une meilleure synchronisation des différentes fonctions de l'entreprise, assurant ainsi une prise de décision plus cohérente et alignée avec les objectifs stratégiques.

### **Section 01 : Généralités sur la planification dans une entreprise**

La planification est un processus de fixation des objectifs qui peut prendre un grand nombre de formes différentes. Selon les objectifs, c'est décider la forme, la manière et les outils de planification. Cette section explore les concepts clés de la planification, ses différentes formes, et son importance pour assurer l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise. Nous aborderons la définition de la planification, la démarche à suivre, les types de planification existants, ainsi que les principaux outils et défis associés à cette activité stratégique.

#### **1 Définition de la planification :**

*« La planification en entreprise peut se définir par un processus consistant à déterminer des objectifs et soumettre des plans d'actions pour les atteindre ».*

La planification fait intervenir plusieurs fonctions de l'entreprise, de la direction générale qui a une vision à long terme au chef de production qui gère le plan journalier, et ce afin d'assurer une meilleure planification de toutes les décisions prises, allant d'une simple décision (commande fournisseur) aux décisions qui ont beaucoup plus de répercussions sur l'entreprise, comme, à titre d'exemple, investir dans un nouvel entrepôt.<sup>1</sup>

Les objectifs principaux de la planification sont de réduire les stocks à tous les niveaux, de satisfaire la demande des clients dans les délais et d'utiliser de façon optimale les moyens. La planification d'une chaîne logistique nécessite de prendre un ensemble de décisions à des niveaux différents. Les différentes décisions de planification de la chaîne logistique sont donc classées selon les fonctions du réseau logistique et selon l'horizon temporel (classification fonctionnelle et décisions temporelles).<sup>2</sup>

#### **2 La démarche de la planification :**

La planification de projet est un processus qui se compose en 6 étapes essentielles Il s'agit de savoir :

---

<sup>1</sup> MATHIEU (C), PLANIFICATION DE LA CAPACITÉ LOGISTIQUE D'UN RÉSEAU D'IMPORTATION ET DE DISTRIBUTION, 2013, page 17.

<sup>2</sup> 1K. Hadj-Hamou, Contribution à la conception de produits à forte diversité et de leur chaîne Logistique : une approche par contraintes, Thèse de doctorat, L'institut National Polytechnique de Toulouse, France (2002), P84

## Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP

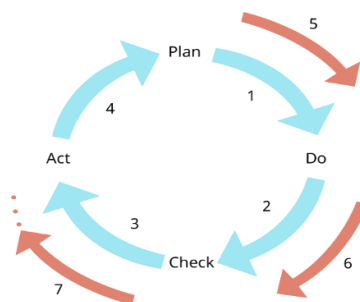
---

- Quelles sont les exigences du projet ?
- Quelles activités à accomplir ?
- Quels sont les livrables à présenter ?
- Qui s'occupera de quoi ?
- Dans quelle durée et à quel coût ?
- Quels sont les risques potentiels ?<sup>1</sup>

Afin d'assurer que la planification organisationnelle répond à ces exigences il faut respecter la démarche suivante :

- 1) Développer une prise de conscience de l'état actuel
- 2) Établissement des déclarations de résultats
- 3) Prémisation
- 4) Déterminer un plan d'action (énoncés d'action)
- 5) Formulation de plans de soutien
- 6) Planification, mise en œuvre et contrôle<sup>2</sup>

**Figure N°2. 1: Le cycle de Deming (Shewhart) (Attribution : Copyright Rice University, [F1] OpenStax, sous licence CC-BY 4.0)**



**Source :**

[https://query.libretexts.org/Francais/Livre\\_%3A\\_Principes\\_de\\_gestion\\_\(OpenStax\)/17%3A\\_Planification\\_et\\_contr%C3%B4le\\_organisationnels/17.02%3A\\_Le\\_processus\\_de\\_planificatin](https://query.libretexts.org/Francais/Livre_%3A_Principes_de_gestion_(OpenStax)/17%3A_Planification_et_contr%C3%B4le_organisationnels/17.02%3A_Le_processus_de_planificatin) consulté le 17 Avril 2024 à 17h43.

<sup>1</sup> <https://blog-gestion-de-projet.com/gestion-de-projet/planification-de-projet/> Consulté le 17 Avril 2024 à 17h22

<sup>2</sup> [https://query.libretexts.org/Francais/Livre\\_%3A\\_Principes\\_de\\_gestion\\_\(OpenStax\)/17%3A\\_Planification\\_et\\_contr%C3%B4le\\_organisationnels/17.02%3A\\_Le\\_processus\\_de\\_planificatin](https://query.libretexts.org/Francais/Livre_%3A_Principes_de_gestion_(OpenStax)/17%3A_Planification_et_contr%C3%B4le_organisationnels/17.02%3A_Le_processus_de_planificatin) consulté le 17 Avril 2024 à 17h43.

## Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP

La figure (2-1) démontre le cycle de Deming qui comprend quatre étapes clés : (1) Planifier — créer le plan à l'aide du modèle discuté précédemment. (2) Faire — Mettre en œuvre le plan. (3) Vérifier et surveiller les résultats du plan d'action planifié ; l'apprentissage organisationnel de l'efficacité du plan se produit à ce stade. (4) Agir : agir en fonction de ce qui a été appris, modifier le planifier et revenir à la première étape du cycle, et le cycle recommence alors que l'organisation s'efforce d'apprendre et de s'améliorer continuellement.

### 3 Les types de Planification :

“Planifier” est un terme vaste qui comprend un grand nombre d'activités variées. Il est possible de planifier au niveau stratégique, au niveau de l'activité ou au niveau opérationnel, de planifier pour une organisation, pour un programme ou pour un projet.<sup>1</sup>

**Tableau N°2. 1: Les différents types de planification**

La planification stratégique	La planification tactique à moyen terme	La planification opérationnel à court terme
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elle s'étale sur plus de cinq ans.</li><li>• Il s'agit :<ul style="list-style-type: none"><li>– d'analyser certains aspects de l'environnement externe.</li><li>– de repérer les forces et les faiblesses.</li></ul></li><li>• Le dirigeant détermine :<ul style="list-style-type: none"><li>– la mission de l'entreprise.</li><li>– les objectifs généraux de l'entreprise.</li><li>– les politiques et les stratégies.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elle couvre une période de cinq ans au maximum.</li><li>• Les chefs de départements et les directeurs élaborent : des plans détaillés, coordonnés, qui concerne la production, la commercialisation et les ressources humaines...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elle s'étale sur une période pas plus qu'un an.</li><li>• Les cadres inférieurs définissent :<ul style="list-style-type: none"><li>– les tâches à accomplir</li><li>– les programmes, les projets, les opérations et les activités propres à leurs unités organisationnelles.</li></ul></li><li>• Elle consiste aussi à mettre en œuvre et contrôler les réalisations.</li></ul>

**Source :** [https://staff.univ-batna2.dz/sites/default/files/bahmani-](https://staff.univ-batna2.dz/sites/default/files/bahmani-younes/files/cours_chapitre_1_generalites_sur_planification_101_2021.pdf)

[younes/files/cours\\_chapitre\\_1\\_generalites\\_sur\\_planification\\_101\\_2021.pdf](https://staff.univ-batna2.dz/sites/default/files/bahmani-younes/files/cours_chapitre_1_generalites_sur_planification_101_2021.pdf) consulté le 19 Avril 2024 à 13h.

D'après le tableau (2-1), il existe un troisième type de planification qui est la planification tactique avec la planification stratégique, et la planification opérationnel, où la planification stratégique définit ce que l'entreprise veut faire, la planification tactique définit comment l'entreprise va le faire, et la planification opérationnelle définit les étapes nécessaires pour atteindre les objectifs.

<sup>1</sup> Janet Shapiro, la Vue d'Ensemble de la Planification, P09

## Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP

---

### 3.1 Planification stratégique :

*« La planification stratégique consiste à essayer de lire l'avenir pour se positionner de façon avantageuse auprès des différents intervenants. Elle demande une attitude proactive et dynamique et une capacité de s'ajuster aux changements. Elle vise principalement à définir les grandes orientations et les principaux objectifs qu'une organisation devrait atteindre pour réussir de façon optimale dans l'avenir.<sup>1</sup> »*

La planification stratégique permet de :

- ✓ Analyser la situation ou le contexte dans lequel elle opère (social, politique, économique) afin qu'elle comprenne le contexte et soit capable de formuler un objectif à long terme
- ✓ Identifier le ou les problèmes de la situation que l'organisation pense être bien placée pour résoudre.
- ✓ Réfléchir à son système de valeurs afin de créer des paramètres (une structure) pour les activités.
- ✓ Établir ses propres objectifs.
- ✓ Formuler une vision à long terme et un mandat en se fondant sur l'analyse et l'identification des problèmes.
- ✓ Analyser ses forces et ses faiblesses lors du traitement du problème identifié.
- ✓ Identifier les possibilités et les menaces que présente l'environnement et qui pourraient affecter le fonctionnement de l'organisation.
- ✓ Classer par ordre de priorité ce qu'elle doit faire.
- ✓ Réviser les options stratégiques pour qu'elle atteigne ses objectifs et sélectionne les options les plus adaptées.<sup>2</sup>

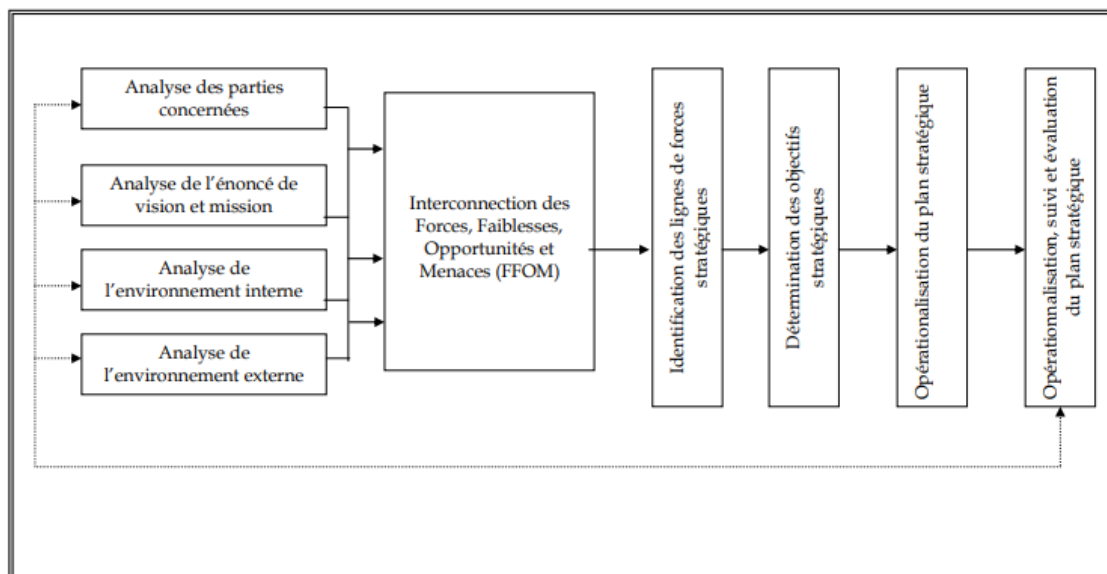
---

<sup>1</sup> [https://portailqualite.acodev.be/fr/system/files/node/254/la\\_planification\\_strategique.pdf](https://portailqualite.acodev.be/fr/system/files/node/254/la_planification_strategique.pdf) consulté le 19 Avril 2024 à 18h15

<sup>2</sup> Op.cit, P09/10

## Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP

**Figure N°2. 2: Etapes du processus de planification stratégique**



**Source :** [https://portailqualite.acodev.be/fr/system/files/node/254/la\\_planification\\_strategique.pdf](https://portailqualite.acodev.be/fr/system/files/node/254/la_planification_strategique.pdf) consulté le 19 Avril 2024 à 18h15.

La figure (2-2) montre un diagramme représentant les étapes du processus de développement d'un plan stratégique. Le diagramme est divisé en trois parties principales : L'analyse de la situation qui examine les facteurs internes et externes qui auront un impact sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs, et puis la définition des objectifs stratégiques qui consiste à définir les objectifs stratégiques à long terme de l'entreprise qui doivent d'être SMART, c'est-à-dire spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporellement définis, à la fin on a l'opérationnalisation du plan stratégique qui consiste à décomposer les objectifs stratégiques en objectifs plus concrets et mesurables, puis d'identifier les ressources et les activités nécessaires pour atteindre ces objectifs.

### 3.2 Planification tactique :

L'approche hiérarchisée de la planification décompose la planification tactique en trois niveaux :

1. Le plan industriel et commercial (PIC ou S&OP)
2. Le plan directeur de production (PDP)
3. Le plan de besoins matières (MRP)

## **Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP**

---

Le Plan Industriel et Commercial (PIC) est reconnu comme un outil de planification stratégique qui aide les dirigeants d'entreprise à prévoir l'adéquation entre les charges de travail et les capacités sur un horizon moyen terme de 12 à 18 mois. Il est important de souligner que la définition des horizons temporels et des détails de ces niveaux de processus varie considérablement selon les secteurs industriels. Le PIC se positionne entre les niveaux stratégique et tactique dans le cadre du processus de planification d'une entreprise.<sup>1</sup>

Le Programme Directeur de Production (PDP) se distingue du Plan Industriel et Commercial (PIC) par une modélisation plus détaillée. Temporellement, le PDP utilise des périodes et un horizon de planification plus courts. En ce qui concerne la modélisation du système physique, les produits sont planifiés en se basant sur des produits réels ou des produits directeurs, et la capacité de l'usine est définie en termes de ressources critiques plutôt que de manière globale. En outre, pour adhérer au cadre de planification hiérarchique, les variables de décision se limitent aux quantités produites par période, incluant éventuellement les heures supplémentaires et le recours à l'intérim.

Le MRP (Material Requirement Planning) est souvent associé à cette méthode afin de planifier, sur le même horizon, soit le déstockage soit la fabrication des composants, en remontant les besoins à travers l'utilisation des nomenclatures. Il est important de souligner que cette technique peut présenter des limites pour les industries de process et les industries qui gèrent plusieurs gammes de produits.<sup>2</sup>

### **3.3 Planification opérationnelle :**

Le programme d'action permet de répondre aux questions suivantes :

- ✓ Qu'est-ce qu'il faut faire ?
- ✓ Comment allons-nous procéder ?
- ✓ Qui va s'en charger ?
- ✓ Quand cela doit-il être prêt ?
- ✓ De quelles ressources avons-nous besoin pour cela ?<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Mr. Mohamed GUENDOULI : *La contribution des prévisions de ventes dans l'élaboration du S&OP*. Mémoire de master, EHEC, 2017, p 35

<sup>2</sup> Ibid, p 36, 37.

<sup>3</sup> Op.cit, P12

## **Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP**

---

Ce niveau concerne les actions soutenant les décisions tactiques et stratégiques de l'entreprise. Avec une portée plus limitée dans l'espace et dans le temps, la planification opérationnelle agit sur le pilotage de la partie production et distribution à court terme. <sup>1</sup>

### **4 Objectifs de la planification**

La planification d'un projet est l'activité qui consiste à déterminer et à ordonnancer les tâches du projet, et à estimer leurs charges et déterminer les ressources nécessaires à leur réalisation.<sup>2</sup>

La planification des tâches permet d'anticiper les obstacles, d'optimiser l'utilisation des ressources et de respecter les délais impartis, pour une gestion de projet sereine et efficace, à partir de faire maîtriser l'évolution du projet dans son ensemble, en évaluant l'impact de chaque tâche sur la date de livraison finale, suivre en détail chaque tâche, en prenant en compte ses ressources, ses dates de début et de fin, la durée déjà consacrée et son état d'avancement, ainsi avoir une perspective complète de l'ensemble du projet et de ses différentes composantes.

L'ordonnancement des tâches d'un projet va permettre de tracer le chemin critique menant à sa réalisation, avec la définition des priorités et des dépendances. Les indicateurs de suivi vont faciliter la mise en œuvre d'un contrôle avancé de l'avancement du projet en suivant la progression des différentes tâches, permettant ainsi l'anticipation de tout débordement et de risque de dépassement des délais.<sup>3</sup>

### **5 Outils de planification de projet :**

La réussite de la planification d'un projet repose sur la coordination efficace des ressources, des parties prenantes, de la charte et de la documentation, ainsi que sur la collaboration de tous les autres éléments du projet. C'est cet alignement harmonieux qui garantit le succès global d'un projet.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> MATHIEU (C), PLANIFICATION DE LA CAPACITÉ LOGISTIQUE D'UN RÉSEAU D'IMPORTATION ET DE DISTRIBUTION, 2013, page 17. Optic

<sup>2</sup> <https://blog-gestion-de-projet.com/gestion-de-projet/planification-de-projet/> consulté le 20 Avril 2024 à 10h11

<sup>3</sup> <https://www.nutcache.com/fr/blog/pourquoi-planifier-un-projet-objectifs-de-la-planification/> consulté le 20 Avril 2024 à 11h15

<sup>4</sup> <https://www.nutcache.com/fr/blog/les-types-de-planification-de-projet/> consulté le 20 Avril 2024 à 12h12

## Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP

---

### 5.1 Diagramme de Gantt

Le premier diagramme de Gantt fut élaboré dans les années 1890 par l'ingénieur polonais Karol Adamiecki dans le cadre de ses recherches en techniques de gestion et de planification. Mais c'est la version de ce diagramme réalisée quinze ans plus tard par l'américain Henry Gantt, ingénieur et consultant en management, qui fut définitivement adoptée dans les pays occidentaux sous le nom de son inventeur.

Le diagramme de Gantt, couramment utilisé en gestion de projet, est l'un des outils les plus efficaces pour représenter visuellement l'état d'avancement des différentes activités (tâches) qui constituent un projet. La colonne de gauche du diagramme énumère toutes les tâches à effectuer, tandis que la ligne d'en-tête représente les unités de temps les plus adaptées au projet (jours, semaines, mois etc.). Chaque tâche est matérialisée par une barre horizontale, dont la position et la longueur représentent la date de début, la durée et la date de fin.<sup>1</sup>

### 5.2 Tableau Kanban

Les origines de la méthode Kanban remontent à la fin des années 1940. Alors en poste chez Toyota, Taiichi Ōno remarque que ses collègues et lui-même ont du mal à s'en tenir à un plan affectant la gestion des stocks et la productivité. Il entreprend donc de mettre au point une méthode permettant d'éviter les ruptures d'approvisionnement, d'encourager l'efficacité et de limiter les risques de surstockage d'articles.<sup>2</sup>

Un tableau Kanban conçu pour offrir une vision claire du travail en cours, limiter les tâches simultanées et optimiser l'efficacité, aussi appelée "flux". Fondés sur des cartes, des colonnes et une philosophie d'amélioration continue.<sup>3</sup>

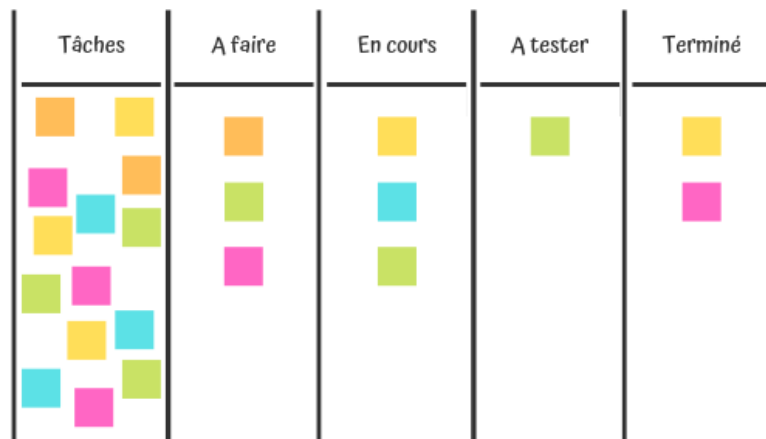
---

<sup>1</sup> <https://www.gantt.com/fr/> consulté le 20 Avril 2024 à 14h

<sup>2</sup> <https://business.adobe.com/fr/blog/basics/what-is-kanban> consulté le 20 Avril 2024 à 16h37

<sup>3</sup> <https://www.atlassian.com/fr/agile/kanban/boards> consulté le 20 Avril 2024 à 22h02

**Figure N°2. 3: Tableau Kanban**



**Source :** <https://cda.needemand.com/2020/11/04/kanban-une-methode-agile-en-developpement-it/> consulté le 20 Avril 2024 à 22h45

La figure (2-3) montre les étapes du tableau Kanban sont représentées par des colonnes intitulées "Tâches", "A faire", "En cours", "A tester", et "Terminé". Chaque tâche est représentée par une note autocollante colorée placée dans la colonne correspondante à son état d'avancement.

### 5.3 Feuilles de temps :

Une feuille de temps permet en se basant sur des données historiques à chacun de consigner le temps alloué à chaque tâche ou activité du projet. Cette pratique offre une traçabilité minutieuse et exhaustive de chaque aspect du travail réalisé. Les données ainsi collectées sont ensuite exploitées pour élaborer des abaques de charge, des instruments précieux simplifiant la planification des futurs projets.<sup>1</sup>

### 5.4 Matrice de risque

La matrice des risques est un outil qui permet de calculer le niveau de criticité des risques. Elle donne immédiatement une vue d'ensemble sur le degré de criticité des risques, et permet de les catégoriser, afin de mieux les gérer et identifier ceux sur lesquels il faut agir en priorité.<sup>2</sup>

---

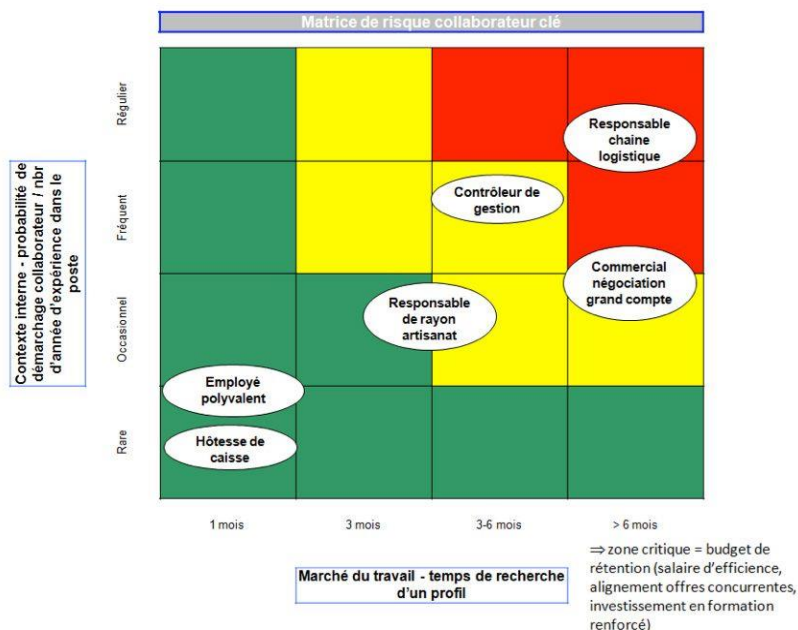
<sup>1</sup> Op.cit

<sup>2</sup> <https://blog-gestion-de-projet.com/matrice-gestion-des-risques/> consulté le 21 Avril 2024 à 14h34

## Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP

Le risque zéro n'existe pas, impossible de savoir avec certitude ce qui se produira et à quel moment. Certains projets se dérouleront sans la moindre anicroche, tandis que d'autres donneront du fil à retordre et l'impression que le sort s'acharne contre la situation.<sup>1</sup>

**Figure N°2. 4: Une matrice de risque**



**Source :** [https://www.biotechno.fr/IMG/scenari/classe\\_inversee/co/methode\\_evaluation.html](https://www.biotechno.fr/IMG/scenari/classe_inversee/co/methode_evaluation.html) consulté le 21 Avril 2024 à 16h30

La figure (2-4) montre une matrice de risque collaborateur clé. La matrice est composée de deux axes : l'axe vertical représente le contexte interne de l'entreprise, c'est-à-dire la probabilité de départ du collaborateur et le nombre d'années d'expérience dans le poste, et l'axe horizontal représente le marché du travail, c'est-à-dire le temps de recherche d'un profil similaire. Chaque case de la matrice est associée à un niveau de risque, on a le risque rare ou le collaborateur a une faible probabilité de partir et il est difficile de trouver un remplaçant, le risque occasionnel ou le collaborateur a une probabilité modérée de partir et il est possible de trouver un remplaçant, le risque fréquent ou le collaborateur a une forte probabilité de partir et il est facile de trouver un remplaçant, et enfin le risque régulier ou le collaborateur est certain de partir et il est très facile de trouver un remplaçant.

<sup>1</sup> <https://asana.com/fr/resources/risk-matrix-template> consulté le 21 Avril 2024 à 15h58

## **Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP**

---

### **5.5 Work Breakdown Structure (WBS) :**

Le Work Breakdown Structure (WBS) consiste à diviser le projet en tâches plus petites et gérables. Le projet est d'abord segmenté en grandes étapes, puis chaque étape est subdivisée en tâches spécifiques et réalisables. Ce processus de découpage se poursuit jusqu'à ce que les tâches soient clairement définies et détaillées pour être exécutées par l'équipe. Cette approche facilite l'estimation des délais, l'allocation des ressources nécessaires et le suivi efficace de la progression du projet.<sup>1</sup>

### **6 Les défis de la planification :**

Les défis de la planification peuvent survenir en raison d'événements imprévus<sup>2</sup>. Voici quelques-uns des défis couramment rencontrés lors de la planification :

- ✓ Maîtriser son budget
- ✓ Assumer sa responsabilité légale et sociale
- ✓ Gérer les compétences
- ✓ La mauvaise gestion des horaires
- ✓ Un manque d'adaptation

---

<sup>1</sup> Op.cit

<sup>2</sup> <https://fastercapital.com/fr/sujet/surmonter-les-d%C3%A9fis-de-la-planification-strat%C3%A9gique.html>  
consulté le 22 Avril 2024 à 10h07

### **Section 02 : Elaboration des prévisions de ventes**

Après avoir exploré les différentes facettes de la planification, nous allons maintenant nous concentrer sur un élément clé de ce processus : les prévisions de ventes. La planification et les prévisions sont intrinsèquement liées, car les décisions de planification s'appuient sur les données fournies par les prévisions de ventes. Cette section examine en détail l'élaboration des prévisions de ventes, en mettant en lumière sur les méthodes utilisées pour générer ces prévisions, leur précision, et la manière de mesurer leur performance afin que l'entreprise puisse assurer son bon fonctionnement selon des décisions stratégiques et opérationnelles qu'elle va prendre d'après la bonne planification.

#### **1 Généralités sur les prévisions de ventes :**

##### **1.1 Définition :**

Selon Yves Chirouze, Professeur agrégé à l'Université de Montpellier 1, « prévoir ses ventes consiste pour une entreprise à estimer par avance, pour un futur donné, le niveau de ses ventes compte tenu de ses actions commerciales, de son plan de marketing et des contraintes environnementales qu'elle pense subir. La prévision n'est ni une science exacte ni un art divinatoire. Prévoir nécessite une attitude scientifique qui suppose la collecte d'informations, leur analyse et, pour certaines d'entre elles, un traitement à l'aide de méthodes spécialement mises au point. »<sup>1</sup>

Les prévisions de ventes sont des estimations ou des prédictions quantitatives des ventes futures d'une entreprise sur une période donnée. Elle implique l'analyse des données de ventes historiques, des tendances du marché et d'autres facteurs pertinents pour prédire les chiffres de ventes futurs. Cette prévision constitue un outil précieux pour les entreprises dans la budgétisation, l'allocation des ressources et la planification stratégique globale. Elle aide les organisations à anticiper la demande, à gérer les stocks et à prendre des décisions éclairées pour atteindre leurs objectifs de vente.

Généralement, les prévisions alimentent diverses fonctions essentielles au sein de l'entreprise. Le dimensionnement des ressources et des moyens (financiers, de production, d'expédition, d'entreposage, etc.) est souvent étroitement lié à ces prévisions. De plus, la négociation des

---

<sup>1</sup> Chirouze Y., Prévoir ses ventes, Paris, Chotard& Associés edituers, 1986, p.2

## **Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP**

---

contrats d'approvisionnement avec les fournisseurs (portant sur les prix et les volumes prévisionnels) dépend largement des prévisions établies. Dans le domaine de la production, le processus de passation des commandes de matières premières, de matériaux d'emballage et de sous-ensembles est conditionné par ces prévisions, tout comme la planification de la production qui s'appuie sur les ressources industrielles et les composants disponibles. En ce qui concerne la logistique, la planification des expéditions, incluant le choix des moyens de transport nécessaires pour acheminer la production vers les entrepôts et les clients, est également élaborée en fonction de ces prévisions.<sup>1</sup>

Le terme prévision prend une double signification : l'acte de prévoir et le résultat de cet acte de prévision.

Dans ce contexte, une prévision de besoin est un ensemble de données comprenant<sup>2</sup> :

- L'identification de l'article concerné ou du groupe d'articles concernés ;
- L'unité de consommation de cet article ;
- L'unité de temps de la période de prévision concernée (heure, jour, semaine, mois, etc.) ;
- L'horizon de prévision : point de départ et durée de la période de prévision ;
- Une série de nombres à deux dimensions caractérisant les quantités prévues ;

Il existe d'autres données de la prévision, en fonction de type d'étude qui est l'objet de la prévision, il peut être nécessaire de recueillir de nombreuses données qui vont au-delà des simples consommations par unités de temps ; par exemple la distribution des quantités consommées pour chaque ligne de commande. Chaque ligne de sortie représente un nombre spécifique d'unité de produit et il est souvent essentiel de comprendre la répartition de ces quantités.<sup>3</sup>

### **1.2 Rôle des prévisions dans la Supply Chain :**

Les prévisions de la demande constituent la base de toute planification de la chaîne d'approvisionnement.

---

<sup>1</sup> Jean-Michel Huet, Julien Dutreuil, La prévision des ventes : un art délicat, Dans L'Expansion Management Review 2010/3 (N° 138), pages 46 à 53

<sup>2</sup> Yves Pimor, Michel Fender, Logistique : production, distribution, 5eme édition, P 151

<sup>3</sup> Ibid, P 159

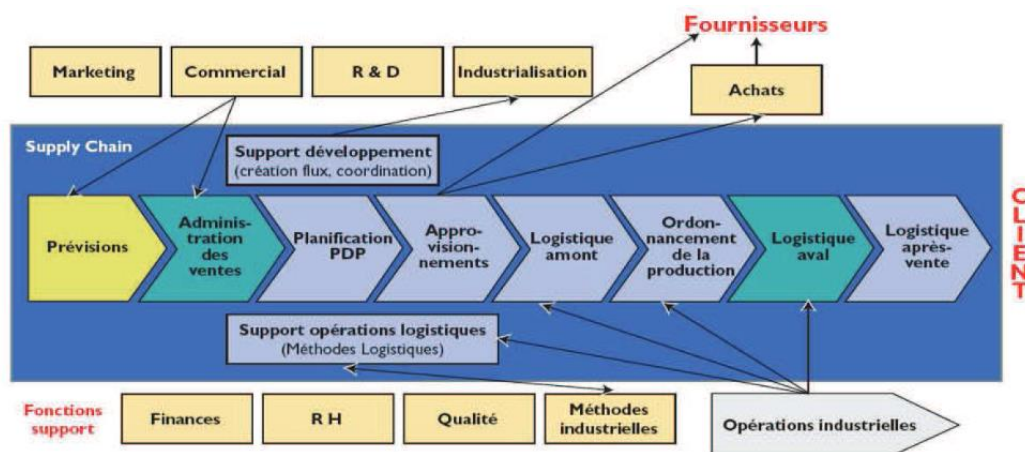
## Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP

D'une part, les processus de type « Push » de la chaîne d'approvisionnement sont exécutés en fonction des prévisions de la demande des clients. Ces processus sont essentiellement orientés par l'anticipation des besoins du marché. Cela signifie qu'un gestionnaire doit planifier le niveau d'activité, que ce soit la production, le transport ou toute autre activité planifiée, en se basant sur les prévisions de la demande future.

D'autre part, les processus de type « Pull » de la chaîne d'approvisionnement se basent sur une demande explicite des clients. Dans ce cas, la planification se fait en réponse directe à la demande réelle du marché. Ainsi, un gestionnaire doit planifier les niveaux de capacité de production et d'inventaire disponibles, mais pas le volume réel à exécuter. Ce type de processus permet une réponse plus agile et ajustée aux besoins du marché en temps réel.

Dans les deux cas, que ce soit pour les processus « Push » ou « Pull », la première étape cruciale qu'un gestionnaire doit entreprendre est de prévoir les volumes de la demande des clients. Ces prévisions servent de guide pour toutes les décisions ultérieures de planification et d'exécution au sein de la chaîne d'approvisionnement.<sup>1</sup>

**Figure N°2. 5: Place de la prévision dans la chaîne logistique globale**



**Source :** <https://theses.hal.science/tel-00879853/document>, consulté le 22 Avril 2024 à 15h40

La figure (2-5) le rôle central des prévisions dans la gestion de la chaîne logistique globale d'une entreprise. Situées au début du processus de la chaîne d'approvisionnement, les prévisions servent de fondement à plusieurs activités clés, y compris l'administration des ventes, la

<sup>1</sup> CHOPRA, (S) et MEINDL, (P): Supply Chain Management Strategy, Planning and Operation, édition Pearson, 5ème édition, 2013, p.178

## **Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP**

---

planification de la production, et les approvisionnements. Ce processus assure que tous les départements, de la production à la logistique, en passant par les achats, sont synchronisés et orientés vers la satisfaction des exigences du client final.

### **1.3 Objectif de la prévision de ventes :**

Selon Egain: « l'outil de prévision est le point d'entrée des démarches de supply chain management »<sup>1</sup>.

Les prévisions de vente influent de plusieurs manières sur une grande partie dans la mise en place d'une stratégie mercatique à long terme, et également contrôler l'efficacité à court et moyen terme.

A long terme (plus de ans), les prévisions jouent un rôle essentiel au niveau stratégique de l'entreprise : diversification, niveaux produits, investissement et désinvestissement en équipement...

A l'horizon moyen terme (de ans à 6 mois), les prévisions permettront de déterminer et de contrôler les capacités globales e production et d'approvisionnement.

Les anticipations à courte terme (moins de six mois) sont utilisées pour les activités opérationnelles de production : approvisionnement et gestion de stock, charge des ateliers et ordonnancements, ce qui correspond à des ajustements des activités prévus.

Il est important de souligner que les prévisions plus elles sont à court terme, plus elles sont fiables car elles sont portées sur un avenir proche ; Au contraire, des prévisions a plus long terme seront plus incertaines.

Il est évident dès le départ que la distinction entre court, moyen et long terme dépend du genre d'activité et des produits de l'entreprise. Par conséquent, les périodes de temps ne sont mentionnées qu'à titre d'illustration.<sup>2</sup>

### **1.4 Typologie de la demande :**

La figure 2.2 représente schématiquement les caractéristiques de la demande<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> Egain A., Comment mettre en place des outils de prévision, introduire avec succès la gestion de la demande, Courbevoie, Les Éditions du Savoir, 2004, p.16

<sup>2</sup> COURTOIS, (A), MARTIN-BONNEFOUS, (C) et PILLET (M) : Gestion de production, Editions d'Organisation, 4ème édition, 2003, P 66

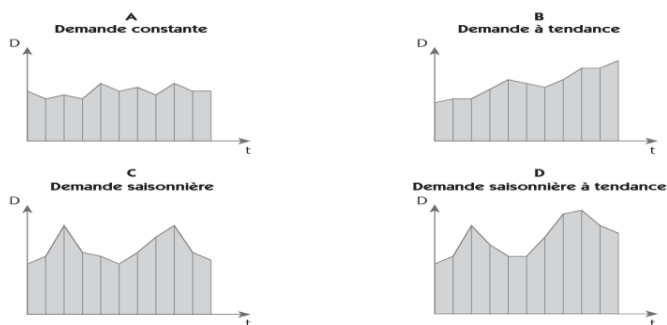
<sup>3</sup> Ibid, P 70

## Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP

---

- **Demande constante** : fait référence à une situation où la demande pour un produit ou un service reste relativement stable sur une période de temps donnée.
- **Demande a tendance** : ça indique une situation où la demande pour un produit ou un service montre une tendance générale à augmenter ou à diminuer, mais avec des fluctuations périodiques autour de cette tendance.
- **Demande saisonnière** : Une demande saisonnière se caractérise par des fluctuations distinctes, tant à la hausse qu'à la baisse, qui se produisent de manière régulière sur une période donnée. Ces variations peuvent être particulièrement marquées, telles que les pics de demande pendant l'hiver ou pendant l'été (pendant les vacances), mais elles peuvent également être plus subtiles, comme dans le cas de fluctuations saisonnières pour des produits spécifiques, tel que l'outil électrique, avec des pics pendant la fête des pères et à Noël.
- **Demande saisonnière et à tendance** : elle se caractérise par des pics et des creux dans la demande qui ne suivent pas une ligne horizontale, mais plutôt une tendance générale à la hausse ou à la baisse avec des variations saisonnières.

**Figure N°2. 6: Typologie de la demande**



**Source :** A. COURTOIS C. MARTIN BONNEFOUS M. PILLET, Gestion de la production, 4<sup>e</sup> éditions, P 70.

La figure (2-6) illustre les différents types de comportements de la demande que les entreprises peuvent observer et sur lesquels elles basent leurs prévisions. Chacun de ces types de demande nécessite une stratégie de gestion différente pour assurer que la production et l'inventaire sont en adéquation avec la demande prévue, minimisant ainsi les coûts et maximisant la satisfaction client.

## 2 Établir la prévision : agrégation ou modélisation des besoins

Il est évident que les méthodes de prévision sont étroitement liées à l'objet de cette prévision, au secteur économique concerné, au produit lui-même et ses capacités de stockage et de conservation, aux objectifs de la prévision et à son horizon.

Il est clair que les prévisions intéressent tous les secteurs d'une entreprise et ces différentes utilisations de la prévision impliquent des horizons différents<sup>1</sup> (d'après Bourbonnais et al., 1992)

:

---

<sup>1</sup> Pimor, Yves • Fender, Michel, Logistique : Production, distribution, soutien, 5<sup>e</sup> Edition, P 159. (Opcit)

## Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP

---

**Tableau N°2. 2: Horizons des différents secteurs d'une entreprise**

Fonction	Application	Horizon
Gestion commerciale	Prévision de ventes Fixation d'objectifs Gestion des stocks Livraisons	3 - 6 mois quelques jours à 3 mois
Gestion de production	Prévisions de commandes ou livraisons Planning, ordonnancement Gestion des stocks	3 - 6 mois quelques jours à 3 mois
Marketing	Prévisions de vente Plan marketing	6 - 12 mois
Finance	Simulation financière Plan de trésorerie Gestion du risque de change	3 - 12 mois
Contrôle de gestion	Budgets	6 - 15 mois
Plan	Planification stratégique	3 ans et plus

**Source :** Pimor, Yves • Fender, Michel , Logistique : Production, distribution, soutien, 5<sup>e</sup> Edition, P 160

Ce tableau (2-2) présente les différentes fonctions au sein d'une entreprise avec leurs applications spécifiques de prévision, ainsi que l'horizon temporel associé à chaque fonction. Les méthodes employées par chaque service peuvent être très différentes les unes des autres. Chaque fonction utilise les prévisions pour optimiser ses activités spécifiques et contribuer à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise, en s'assurant que toutes les décisions sont prises avec une vision claire de l'avenir.

On peut tenter de regrouper les méthodes de prévision en trois grandes catégories :

- Les prévisions par agrégation de prévisions « locales ».
- La modélisation à partir de facteurs exogènes.
- Modélisation à partir de l'analyse du passé.

Cette dernière occupe, à tort ou à raison, une place cruciale dans le domaine de la logistique et repose sur des méthodes bien définies qu'il est essentiel de comprendre.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ebid, 160

## **Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP**

---

### **2.1 Prévisions par agrégation de prévisions « locales » :**

Les prévisions par agrégation de prévisions « locales » constituent une méthode courante dans le domaine de la logistique pour estimer les ventes futures. Cette approche repose sur la consolidation et la synthèse de prévisions individuelles, généralement élaborées au niveau régional, par filiale, ou même par produit. Plutôt que de se fier à une seule prévision globale, cette méthode combine les prévisions spécifiques à chaque zone ou segment de marché pour obtenir une estimation plus précise et fiable des ventes globales.<sup>1</sup>

Cette approche présente plusieurs avantages. Elle permet notamment de mieux capturer les variations régionales ou saisonnières des ventes, ainsi que les tendances spécifiques à certains produits ou marchés locaux. De plus, en impliquant les parties prenantes locales dans le processus de prévision, elle favorise une meilleure compréhension et acceptation des résultats. Cependant, il est important de noter que l'agrégation de prévisions locales peut également présenter des défis, notamment en termes de collecte et de gestion des données provenant de différentes sources. De plus, elle nécessite souvent une coordination efficace entre les différentes entités ou filiales impliquées.<sup>2</sup>

### **2.2 Modélisation à partir de facteurs exogènes :**

Les méthodes exogènes, également connues sous le nom de méthodes explicatives, consistent à établir des corrélations entre des séries de données extérieures aux consommations du produit et à l'historique de ces consommations. Elles sont parfois qualifiées de modélisations "causales". Par exemple, le développement prévu d'une population dans une région peut mécaniquement entraîner une augmentation de la consommation d'un produit.<sup>3</sup>

Cependant, il convient de ne pas trop insister sur l'opposition entre les modèles exogènes et endogènes. Lorsqu'il n'est pas possible de construire un modèle avec des facteurs exogènes, on se contente d'extrapoler les consommations passées. Cependant, ces extrapolations ne sont sûres que si l'on peut fournir une explication aux variations observées.

---

<sup>1</sup> Chopra, S., & Meindl, P. (2007). Supply chain management: Strategy, planning, and operation, 6 edition, P 225

<sup>2</sup> Mentzer, J. T., Stank, T. P., & Esper, T. L. (2008). Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management. Journal of Business Logistics

<sup>3</sup> Pimor, Yves • Fender, Michel , Logistique : Production, distribution, soutien, 5° Edition, p 162 (Opcit)

## **Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP**

---

### **2.3 Modélisation à partir de l'analyse du passé :**

Cette approche repose sur l'utilisation des données historiques de ventes ou de demandes pour identifier des schémas ou des tendances passées. En examinant les modèles de comportement antérieur, les analystes peuvent extrapoler ces tendances dans le futur pour estimer les niveaux de demande ou de vente à venir.<sup>1</sup>

## **3 Méthodes de prévision :**

On distingue deux types de méthodes de calculs :

### **3.1 Méthodes qualitatives :**

Les méthodes qualitatives font appel à une méthodologie non mathématique (mais elles peuvent impliquer des valeurs numériques). Elles sont généralement privilégiées pour les prévisions à moyen et long terme. Elles sont particulièrement adaptées aux décisions marketing et s'appuient sur des données issues d'études de marché ou de prévisions d'intentions d'achat, obtenues notamment à travers des sondages et l'analyse des prévisions du réseau de distribution. Ces techniques sont très efficaces dans ce contexte. Cependant, pour les intégrer dans la planification stratégique, il est conseillé de les utiliser avec prudence et de les considérer comme un complément à d'autres types d'informations. Il existe plusieurs méthodes qualitatives, dont :

#### **3.1.1 Les opinions d'expert (méthode Delphi) :**

Elle repose sur la consultation de spécialistes réputés compétents dans un domaine spécifique, pour obtenir leur perspective sur l'évolution future de phénomènes particuliers. Leur jugement peut être basé sur leur expertise directe et leur expérience dans le domaine concerné, ou bien sur des analogies tirées de domaines qu'ils maîtrisent davantage. Ces experts peuvent être des membres internes de l'entreprise ou, plus fréquemment, des consultants externes. Cette approche valorise la connaissance approfondie et l'expérience, en les intégrant dans le processus de prise de décision.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Stevenson, W. J. (2018). Operations Management. McGraw-Hill Education

<sup>2</sup> I. KERROUCHA, E. SALAH, La prévision des ventes dans l'entreprise, quel rôle pour améliorer la performance ? 2018, P 63

## **Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP**

---

### **3.1.2 Les avis des vendeurs :**

Cette méthode qualitative est la plus rapide à mettre en place, mais elle peut aussi être la moins fiable, particulièrement lorsque les personnes interrogées sont des commerciaux de l'entreprise, qui peuvent avoir des intérêts propres influençant leurs réponses. Toutefois, il reste possible de consulter les distributeurs dont les opinions tendent à être moins biaisées. Cette approche nécessite une sélection judicieuse des participants pour optimiser la pertinence et l'objectivité des informations recueillies.

### **3.1.3 Les enquêtes sur les intentions d'achat :**

La satisfaction client est un objectif clé pour toute entreprise. Afin de réaliser des prévisions de vente précises, il est crucial d'intégrer les clients dans le processus prévisionnel en analysant l'évolution de leur comportement. Cela est généralement réalisé à travers des sondages qui explorent les intentions d'achat des clients, leurs préférences de marques, entre autres. Toutefois, cette méthode peut devenir onéreuse, surtout lorsque l'échantillon de clients à interroger est vaste, comme dans le cas de produits ayant un large bassin d'acheteurs. De plus, réaliser une enquête individuelle auprès de tous les clients étant impraticable pour des raisons de coût et de temps, cette approche risque de générer des données inexactes ou des réponses inauthentiques.<sup>1</sup>

Contrairement aux méthodes quantitatives, les méthodes qualitatives ont l'avantage de pouvoir intégrer des facteurs intangibles qui échappent souvent aux analyses strictement numériques. Elles se révèlent particulièrement utiles lorsqu'il y a peu de données disponibles, comme dans le cas du lancement d'un nouveau produit ou de l'entrée sur un nouveau marché.

Cependant, ces méthodes peuvent être longues et coûteuses à mettre en œuvre. De plus, elles comportent un risque de produire des prévisions biaisées ou arbitraires et offrent généralement une précision limitée par rapport aux méthodes quantitatives.

---

<sup>1</sup> Lendrevie l'évy Lindon, Mercator : théorie et pratique du marketing, Edition Dalloz, 8 eme Edition, 2006, p 215

## Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP

---

### 3.2 Méthodes quantitatives :

Les techniques quantitatives reposent sur des modèles mathématiques qui utilisent des données historiques ou analysent des relations entre différentes variables environnementales. Ces techniques sont classifiées en deux catégories : intrinsèques et extrinsèques.

Les techniques intrinsèques utilisent directement les données propres au produit analysé. En revanche, les techniques extrinsèques se basent sur des données liées à des événements qui affectent le produit mais qui ne le concernent pas directement. Cette distinction permet d'adapter l'approche prévisionnelle en fonction de la nature des informations disponibles.

#### 3.2.1 Méthode de moyenne mobile :

Cette méthode est utilisée de deux manières principales :

- Elle aide à établir des prévisions de la demande.
- Elle permet également de lisser les données qui seront utilisées dans d'autres techniques de prévision.

Ce modèle est parmi les plus élémentaires. Dans cette approche, la demande prévue correspond simplement à la moyenne des "N" dernières demandes observées. Cette méthode s'avère particulièrement efficace pour les produits dont la demande est relativement stable et présente peu de variations. Elle permet aussi d'éliminer les fluctuations erratiques qui peuvent fausser l'analyse des données de série temporelle. Cette méthode est souvent utilisée pour les produits de base et les biens de première nécessité, où la demande fluctue peu. Voici comment cette méthode peut être formulée<sup>1</sup> :

$$P_t = \frac{\sum_{i=t-N}^{t-1} D_i}{N}$$

Où :

P<sub>t</sub> : prévision de la demande au temps t

N : le nombre de périodes prises en compte

D<sub>i</sub> : la demande à la période i

---

<sup>1</sup> M. Rafik DRICI : *Le S&OP et prévision de la demande : quel apport pour la méthode du lissage exponentiel ?* mémoire de master, EHEC, 2021, p 30

## Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP

---

### 3.2.2 Méthode de lissage exponentiel :

Les techniques de lissage, aussi appelées filtres linéaires, visent à distinguer les fluctuations aléatoires des tendances sous-jacentes dans les données. Leur objectif principal est de "filtrer" les valeurs historiques afin d'éliminer les variations erratiques. Cette méthode permet d'obtenir une vision plus claire et plus stable de la tendance de base, facilitant ainsi les analyses et les prévisions plus précises.<sup>1</sup>

#### 3.2.2.1 Lissage exponentiel simple :

Ce type de modèle est généralement utilisé dans le cas où la série ne présente aucun caractère ni de saisonnalité ni de tendance. La formule de lissage simple est donc la suivante :

$$P_{t+1} = \alpha D_t + (1 - \alpha) P_t$$

Où :

$P_{t+1}$  : prévision de la demande pour la période  $t+1$

$D_t$  : Demande à la période  $t$

$P_t$  : prévision de la demande pour la période  $t$

$\alpha$  : Constante de lissage ( $0 \leq \alpha \leq 1$ )

#### 3.2.2.2 Lissage exponentiel double (méthode de Holt) :

Cette méthode est particulièrement utile pour analyser des séries temporelles qui présentent une tendance claire. Son principal avantage réside dans sa capacité à intégrer la tendance de la série tout en ignorant ses aspects saisonniers. Elle utilise deux constantes de lissage, chacune pouvant prendre des valeurs comprises entre 0 et 1<sup>2</sup>:

$\alpha$  est utilisée pour lisser les variations aléatoires de la demande ;

$\beta$  est destinée à lisser les variations dans l'estimation de la pente de la tendance ;

---

<sup>1</sup> Mme. Rahmoun Nadi, M. Daikh Djaber : *Mise en place du processus collaboratif Sales & Operations Planning et suivi de la performance opérationnelle*, mémoire de master, ENP, 2021, p 53

<sup>2</sup> M. Rafik DRICI : *Le S&OP et prévision de la demande : quel apport pour la méthode du lissage exponentiel ?* mémoire de master, EHEC, 2021, p 32-33 (Opcit)

## Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP

---

Le calcul des prévisions passe par trois équations<sup>1</sup> :

$$St = \alpha Dt + (1-\alpha) (St-1 + Gt-1)$$

$$Gt = \beta (St - St-1) + (1-\beta) Gt-1$$

$$Pt+m = St + (m * Gt)$$

Où :

St : estime du niveau de la série à la période t

Dt : demande réelle au temps t

Gt : estime de la pente à la période t

Pt+m : prévision de la demande pour la période t+m

### 3.2.2.3 Lissage exponentiel triple (méthode de Winters) :

Elle traite des séries chronologiques en tenant compte de manière homogène de la tendance et de la saisonnalité. Il s'agit précisément du lissage exponentiel double de Holt, qui utilise deux paramètres pour ajuster la composante non saisonnière, et du lissage exponentiel saisonnier de Winters, qui utilise un paramètre unique pour la saisonnalité. Elle comporte donc, trois paramètres à estimer :  $\alpha$  paramètre de tendance,  $\beta$  paramètre de variation et  $\gamma$  paramètre de saisonnalité tel que  $\alpha, \beta, \gamma \in [0, 1]$ . Ces méthodes sont disponibles en deux versions : Une version multiplicative (utilisée quand les variations saisonnières sont proportionnelles au niveau de la série) et une autre additive (préférable lorsque les variations saisonnières sont stables et indépendantes du niveau de la série).

### 3.2.3 Méthode de la régression linéaire :

Cette méthode vise à projeter dans le futur une série de valeurs passées qui manifestent une tendance, en employant la méthode des moindres carrés. Ce procédé statistique consiste à trouver la ligne de tendance qui minimise la somme des carrés des écarts entre les valeurs observées et les valeurs estimées par la ligne. Ainsi, elle permet d'extrapoler de manière efficace la tendance future basée sur les données historiques, offrant un outil précieux pour la prévision dans des contextes où les données montrent un schéma clair et continu de croissance ou de déclin. Nous allons rechercher l'équation de la droite qui passe au mieux dans le nuage des

---

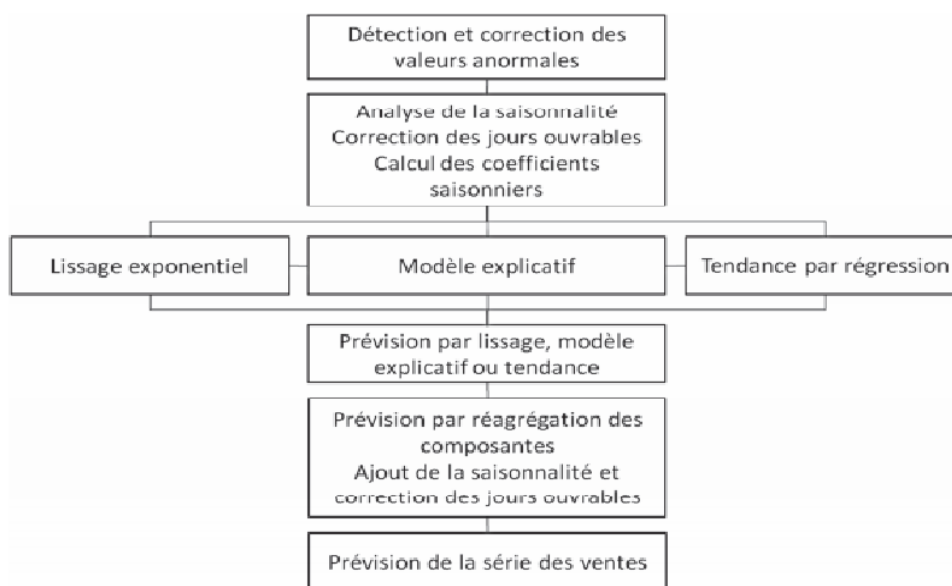
<sup>1</sup> TAHRAOUI, (N) et BOUKOULLAB, (F) : Amélioration de la production et le stockage par une vision logistique, mémoire de Master en génie industriel, Tlemcen, 2016, p.2

## Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP

points constitué par l'historique. On appelle cette droite la droite de tendance. Elle a pour équation  $y = a.x + b$  avec <sup>1</sup>:

$$a = \frac{\overline{x.y} - \overline{x}.\overline{y}}{\overline{x^2} - \overline{x}^2}$$
$$b = \overline{y} - a.\overline{x}$$

**Figure N°2. 7: Etapes de réalisation de la prévision des ventes**



**Source :** <https://theses.hal.science/tel-00879853>, consulté le 28 Avril 2024 à 18h32

D'après la figure (2-7), il est clair que pour effectuer des prévisions de ventes efficaces, plusieurs étapes clés doivent être prises en compte. Premièrement, il est essentiel de définir les saisonnalités, c'est-à-dire les périodes durant lesquelles des variations prévisibles de la demande se produisent. Ensuite, le choix de la méthode de prévision est crucial pour aligner l'analyse avec les caractéristiques spécifiques des données. De plus, il est important de définir clairement l'indicateur de performance qui sera utilisé pour mesurer et minimiser les écarts entre les prévisions et les réalisations. Ce processus structuré assure non seulement la précision des prévisions mais contribue également à une meilleure planification et gestion des ressources.

<sup>1</sup> Maurice Pillet, Chantal Martin-Bonnefous, Pascal Bonnefous, Alain Courtois ; Gestion de production : les fondamentaux et les bonnes pratiques, Ed 6, p 108

## **Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP**

---

### **4 Choix de la méthode de prévision :**

Selon Vincent Giard, le choix d'une technique de prévision doit s'effectuer avec une attention particulière portée à l'aspect économique, c'est-à-dire en cherchant à minimiser les coûts. Cependant, il est également crucial de prendre en compte le type de série chronologique et l'objectif visé par le traitement, car ces éléments peuvent souvent constituer des contraintes dans la recherche de l'optimum. <sup>1</sup>

#### **4.1 Le coût du traitement :**

Dépend de deux facteurs principaux :

- D'une part l'algorithme de calcul inhérent à la technique de prévision choisie et, de ce point de vue, certaines techniques impliquent l'usage d'ordinateurs puissants
- D'autre part, la longueur de l'historique qu'il faut conserver.

#### **4.2 Le type de série chronologique :**

Il est essentiel de reconnaître que les techniques de prévision ne sont pas universelles. Le choix d'une technique appropriée doit considérer plusieurs paramètres, tels que la longueur de l'historique disponible, la présence de saisonnalité et l'importance relative des différentes composantes de la série.

#### **4.3 La finalité du traitement :**

Certaines méthodes de prévision sont uniquement adaptées à des prévisions à court terme et peuvent donner des résultats peu fiables si utilisées pour des prévisions à moyen ou long terme.

### **5 Mesure de la qualité de la prévision :**

Dans un système de prévision, l'objectif est d'équilibrer deux buts souvent contradictoires<sup>2</sup> :

- **Réactivité :**

Il est crucial d'obtenir une réponse rapide aux changements significatifs des éléments influençant la demande, qu'il s'agisse d'une modification des tendances ou d'une

---

<sup>1</sup> André MARCHAL, Jean-Paul GAERTNER, Laure BAVANT, Supply chain management : logistique globale, Ed 2, p 125

<sup>2</sup> Ibid, p 128

## Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP

---

accentuation de la saisonnalité. Cette capacité à réagir promptement permet d'adapter les prévisions et les stratégies en conséquence, pour rester aligné avec les réalités du marché.

- **Stabilité :**

Parallèlement, il est important de stabiliser et de lisser les variations qui sont de nature purement aléatoire. Les fluctuations aléatoires ont tendance à se compenser sur la durée, et si un système de prévision est trop sensible à chaque petit aléa, il peut surréagir, conduisant à des prévisions erratiques et dispersées.

Mais, une prévision, par sa nature même, est toujours entachée d'incertitude. Il est essentiel de distinguer entre l'incertitude inhérente à toute prévision et les erreurs qui peuvent survenir. Les erreurs découlent de causes spécifiques telles que l'utilisation de données inexactes, des erreurs de calcul, ou une mauvaise application des méthodes de prévision<sup>1</sup>.

On ne pourra cependant jamais éviter que le système de prévision, qui extrapole en lissant au moins partiellement les données passées, réagisse avec un certain retard à une modification significative de la demande.

### 5.1 **L'erreur moyenne ou le Biais (ME pour Mean Error):**

Notée  $e$ , est un indicateur statistique utilisé pour évaluer l'exactitude des prévisions d'un modèle. Elle est calculée comme la moyenne des différences entre les valeurs prédites  $P_i$  et les valeurs réelles  $D_i$  sur  $n$  observations<sup>2</sup>:

$$e = \frac{\sum (D_i - P_i)}{N}$$

Cet indicateur est essentiel pour détecter la présence d'un biais systématique dans les prévisions : prévision en moyenne trop forte ou trop faible.

### 5.2 **L'écart absolu moyen (MAD pour Mean Absolute Deviation) :**

Ou Mean Absolute Error ou dans autre ouvrage, est la somme des valeurs absolues des erreurs de prévision divisée par le nombre de périodes de référence.

---

<sup>1</sup> Maurice Pillet, Chantal Martin-Bonnefous, Pascal Bonnefoi, *Gestion de production : les fondamentaux et les bonnes pratiques*, Ed 6, p 120 (Opcit)

<sup>2</sup> Ebid, p 120

## **Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP**

---

MAD=

En général, l'écart absolu moyen reflète la variabilité de la demande et devrait demeurer relativement stable, à moins que cette variabilité n'augmente ou que la structure de la demande ne change. Il se peut aussi qu'un MAD élevé provienne d'un mauvais modèle de prévision.<sup>1</sup>

### **5.3 Le pourcentage des erreurs moyennes absolue (MAPE) :**

Cette mesure est la plus utilisée et elle est définie par :

$$MAPE = \frac{100}{N} * \sum \left| \frac{Di - Pi}{Di} \right|$$

Le MAPE est utile dans les cas où les valeurs diffèrent de manière significative entre des points temporels et où les valeurs aberrantes ont un impact significatif<sup>2</sup>.

## **Section 03 : Intégration des prévisions de ventes dans le processus S&OP**

Dans cette troisième section, nous explorerons l'importance cruciale des prévisions de ventes dans le processus S&OP et leur impact sur la planification opérationnelle ainsi que sur les systèmes de planification intégrée tels que le PDP (Plan Directeur de Production) et le MRP (*Material Requirements Planning*).

Nous aborderons d'abord le rôle central des prévisions de ventes dans le S&OP, mettant en lumière comment elles facilitent l'alignement interdépartemental, optimisent les ressources et réduisent les risques. Ensuite, nous examinerons l'impact direct des prévisions de ventes sur la planification opérationnelle, en montrant comment elles influencent la production, la gestion des stocks, et les achats. Enfin, nous verrons comment les prévisions de ventes sont intégrées dans le PDP et le MRP pour une gestion efficace des besoins en matières premières et composants, assurant ainsi une production fluide et une disponibilité optimale des produits. Cette section démontre l'interdépendance entre les prévisions de ventes et la planification stratégique et opérationnelle, soulignant leur rôle vital dans le succès de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> André MARCHAL, Jean-Paul GAERTNER, Laure BAVANT, Supply chain management : logistique globale, Ed 2, p 129 (Opcit)

<sup>2</sup> [https://docs.aws.amazon.com/fr\\_fr/forecast/latest/dg/metrics.html](https://docs.aws.amazon.com/fr_fr/forecast/latest/dg/metrics.html), consulté le 18/05/2024 à 12h59

## **Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP**

---

### **1 Prévission et planification : recourir à une solution S&OP :**

La prévission des ventes et la planification de la production sont deux méthodes étroitement liées. Alors que la prévission des ventes consiste à estimer les ventes futures, la planification de la production vise à organiser la production en fonction de ces prévissions. Leur objectif commun est de permettre à l'entreprise de produire en quantité adéquate. Cependant, dans un environnement en constante évolution, prévoir et planifier correctement les ventes devient de plus en plus difficile. Recourir à une solution S&OP permet d'obtenir des données plus fiables et d'accroître la compétitivité de l'entreprise. En effet, les entreprises disposant de prévissions de ventes fiables ont 10 % plus de chances d'être en croissance, soulignant ainsi l'intérêt évident d'une solution S&OP.<sup>1</sup>

### **2 Rôle central des prévissions de ventes dans la S&OP :**

#### **2.1 Alignement interdépartemental :**

Les prévissions de ventes jouent un rôle crucial dans l'alignement des différents départements d'une entreprise, assurant que les ventes, la production, la finance et la chaîne d'approvisionnement travaillent vers des objectifs communs. Ce processus favorise une meilleure collaboration et communication, aidant à éliminer les silos organisationnels et à créer un consensus sur les objectifs et les stratégies à adopter.<sup>2</sup>

#### **2.2 Prise de décision améliorée :**

Les prévissions de ventes fournissent des données essentielles pour soutenir la prise de décision à tous les niveaux de l'entreprise. Elles permettent de simuler différents scénarios d'offre et de demande, ce qui aide à mieux comprendre les implications de chaque décision et à choisir la meilleure option en fonction des conditions du marché et des capacités internes.<sup>3</sup>

#### **2.3 Optimisation des ressources :**

En anticipant la demande future, les prévissions de ventes permettent une meilleure planification des ressources nécessaires pour répondre efficacement à cette demande. Cela aide

---

<sup>1</sup> <https://www.sedapta.com/fr/nouvelles/prevision-et-planification-pourquoi-recourir-a-une-solution-sop/>, consulté le 7 juin 2024 à 20h47

<sup>2</sup> <https://www.sap.com/france/products/scm/integrated-business-planning/what-is-supply-chain-planning/sop-sales-operations.html> consulté le 5 Mai 2024 à 22h43

<sup>3</sup> Ibid.

## **Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP**

---

à éviter la surproduction ou la sous-utilisation des ressources, contribuant ainsi à une gestion plus économique et efficace de la chaîne d'approvisionnement.<sup>1</sup>

### **2.4 Réduction des risques et des coûts :**

Une prévision de ventes précise aide à anticiper les fluctuations de la demande et de l'offre, ce qui est crucial pour la gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement. Cela inclut la gestion des stocks, la planification des achats et la production, réduisant ainsi les coûts inutiles et améliorant la rentabilité globale.<sup>2</sup>

### **2.5 Adaptation aux changements du marché :**

Le S&OP permet aux entreprises de rester agiles et réactives face aux changements rapides du marché. Les prévisions de ventes jouent un rôle clé dans ce processus en fournissant des données actualisées qui peuvent être utilisées pour ajuster rapidement les plans en réponse aux conditions changeantes.

## **3 L'impact des Prévisions de Ventes sur la Planification**

### **Opérationnelle :**

Les prévisions de ventes ont un impact significatif sur la planification opérationnelle d'une entreprise. Voici quelques points clés :

#### **3.1 Planification Financière Efficace :**

Les prévisions de ventes permettent aux entreprises d'estimer les revenus futurs et de planifier leurs ressources financières en conséquence, ce qui aide à minimiser les risques et à optimiser les budgets.

#### **3.2 Gestion des Stocks :**

Les prévisions précises des ventes aident les entreprises à maintenir des niveaux de stocks optimaux, évitant ainsi les ruptures de stock et les coûts associés. Cela permet également de réduire les coûts de possession et d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

---

<sup>1</sup> <https://www.lokad.com/fr/sales-and-operation-planning> consulté le 6 Mai 2024 à 9h08

<sup>2</sup> Ibid.

## **Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP**

---

### **3.3 Planification de la Production :**

Les prévisions de ventes permettent aux entreprises de planifier leur production en fonction de la demande anticipée, ce qui réduit les délais de livraison et améliore l'efficacité globale.

### **3.4 Budgétisation et Allocation des Ressources :**

Les prévisions de ventes fournissent des informations précieuses pour la budgétisation et l'allocation des ressources, permettant aux entreprises de planifier efficacement leurs ressources financières et humaines.

### **3.5 Optimisation des Stratégies Marketing :**

Les prévisions de ventes aident les entreprises à comprendre les tendances du marché et les préférences des clients, ce qui leur permet de développer des campagnes marketing efficaces et de minimiser les risques.<sup>1</sup>

### **3.6 Évaluation des Performances :**

Les prévisions de ventes permettent aux entreprises d'évaluer leurs performances en comparant les ventes réelles avec les ventes prévues, ce qui leur permet d'identifier les domaines à améliorer et de prendre des décisions éclairées.<sup>2</sup>

## **4 Intégration des Prévisions de Ventes dans le PDP et le MRP**

### **4.1 Importance des prévisions de vente pour le PDP :**

La prévision des ventes et la planification de la production sont deux méthodes intimement liées. Quand la première consiste à estimer les ventes à venir, la seconde vise à planifier la production qui permettra à ces ventes d'avoir lieu en tenant compte des prévisions réalisées. Leur objectif : permettre à l'entreprise de produire en bonne quantité.<sup>3</sup>

Les prévisions de ventes sont utilisées pour définir le plan de production, qui prend en compte le niveau des stocks et calcule leur niveau optimal de sécurité. Le PDP permet de déterminer la meilleure politique de stocks et de gérer les coûts de stockage, ainsi les prévisions précises des

---

<sup>1</sup> <https://fastercapital.com/fr/contenu/L-importance-de-la-prevision-des-ventes-dans-le-developpement-commercial.html>, consulté le 8 Mai 2024 à 13h

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> <https://www.sedapta.com/fr/nouvelles/prevision-et-planification-pourquoi-recourir-a-une-solution-sop/>, consulté le 5 juin 2024 à 19h21

## **Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP**

---

ventes aident à maintenir des niveaux de stocks optimaux, évitant ainsi les ruptures de stock et les coûts associés.<sup>1</sup>

### **4.2 Importance des prévisions de vente pour le MRP :**

Les prévisions de ventes sont essentielles pour le MRP (Material Requirements Planning) car elles permettent une planification dépendante efficace. Contrairement à l'approche traditionnelle du point de commande, où chaque point de stock est indépendant, le MRP utilise les prévisions de ventes pour déterminer de manière précise les besoins en matières premières et en composants.

En se basant sur les prévisions de ventes issues du processus S&OP (Sales and Operations Planning), les entreprises peuvent planifier leurs achats et leurs approvisionnements en conséquence, assurant ainsi une production en adéquation avec la demande prévue. Le MRP permet de déterminer les quantités à produire et les délais de livraison nécessaires pour répondre aux besoins futurs. Cette méthode de planification permet de comparer les ressources disponibles avec les besoins des clients, et d'ajuster la fabrication ou les approvisionnements en fonction des écarts observés.

L'utilisation des prévisions de ventes dans le MRP permet également de maintenir des niveaux de stocks optimaux, réduisant ainsi les coûts de stockage et minimisant les risques de rupture de stock. En somme, les prévisions de ventes sont un élément crucial pour une gestion efficace et réactive des ressources, permettant aux entreprises de s'adapter rapidement aux fluctuations de la demande et de maintenir une position compétitive sur le marché.<sup>2</sup>

### **Conclusion du chapitre :**

Ce chapitre a exploré en profondeur les différents aspects de la planification de projet et l'importance des prévisions de ventes dans le processus S&OP. Dans la première section, nous avons abordé l'élaboration des prévisions de ventes, en mettant en lumière les méthodes et les outils utilisés pour anticiper la demande future et garantir des prévisions précises. La deuxième section a offert une vue d'ensemble de la planification de projet, soulignant les étapes clés et les stratégies essentielles pour une gestion efficace des projets. Enfin, la troisième section a détaillé

---

<sup>1</sup> <https://demanddriventech.com/fr/blog-fr/quest-ce-que-le-mrp-et-pourquoi-est-ce-lapproche-de-gestion-des-stocks-la-plus-populaire/>, consulté le 5 juin 2024 à 19h28

<sup>2</sup> <https://demanddriventech.com/fr/blog-fr/quest-ce-que-le-mrp-et-pourquoi-est-ce-lapproche-de-gestion-des-stocks-la-plus-populaire/>, consulté le 5 juin 2024 à 19h51

## **Chapitre 02 : La planification et les prévisions des ventes : Pilier du processus S&OP**

---

l'intégration des prévisions de ventes dans le processus S&OP, démontrant comment ces prévisions sont cruciales pour aligner les objectifs stratégiques et opérationnels. Ensemble, ces sections montrent clairement que des prévisions de ventes bien élaborées et intégrées sont essentielles pour la réussite du S&OP et, par extension, pour la performance globale de l'entreprise.

Le prochain chapitre se concentrera sur le diagnostic du plan industriel et commercial (S&OP) chez Nestlé Algérie, ainsi que sur l'étude approfondie des prévisions de vente, afin de mieux comprendre leur impact réel sur la performance de l'entreprise.

**CHAPITRE 3 :**

**Contribution des prévisions de ventes dans  
l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé  
Algérie**

## **Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie**

---

### **Introduction du chapitre :**

Dans ce troisième chapitre, nous explorons en profondeur le rôle des prévisions de vente dans le processus de Sales and Operations Planning (S&OP) chez Nestlé Algérie, en mettant en lumière comment ces prévisions influencent et optimisent les opérations et la stratégie d'entreprise. Ce chapitre se divise en trois sections principales, chacune abordant différents aspects du sujet.

La première section est consacrée à la présentation de Nestlé à l'échelle internationale ainsi qu'à son implantation en Algérie. Nous débutons par un aperçu de l'histoire de Nestlé, en soulignant les étapes clés de son développement, la diversité de ses marques et ses filiales. Cette section met également en exergue la fiche d'identité de l'entreprise et ses dates clés, spécifiquement en ce qui concerne son expansion et ses opérations en Algérie, afin de contextualiser sa position stratégique dans l'industrie agroalimentaire mondiale.

Dans la deuxième section, nous procédons à un diagnostic approfondi du processus S&OP chez Nestlé Algérie. Cette analyse est basée sur une méthodologie d'observation directe, notamment à travers les réunions mensuelles S&OP. L'objectif est de comprendre comment Nestlé structure et exécute ce processus crucial, en identifiant les points forts ainsi que les potentialités d'amélioration. Cette partie offre une vue d'ensemble sur l'intégration et la synchronisation des différents départements impliqués dans le S&OP, en mettant en évidence la dynamique et les défis spécifiques à l'entreprise.

La troisième et dernière section explore plus en détail l'impact des prévisions de ventes sur l'efficacité du S&OP. À travers des études qualitatives par le biais d'entretiens semi-directifs ciblés et une méthodologie structurée, nous analysons les perceptions et les réactions des acteurs clés face aux prévisions de vente. Cette section comprend une discussion approfondie sur les réponses des interviews obtenues, accompagnée de commentaires analytiques pour chaque axe. Enfin, nous présentons une étude analytique en analysant des KPIs qui mesurent la précision et la fiabilité des prévisions permettant de mesurer concrètement l'impact des prévisions sur la performance globale du S&OP chez Nestlé Algérie.

# Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

## Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

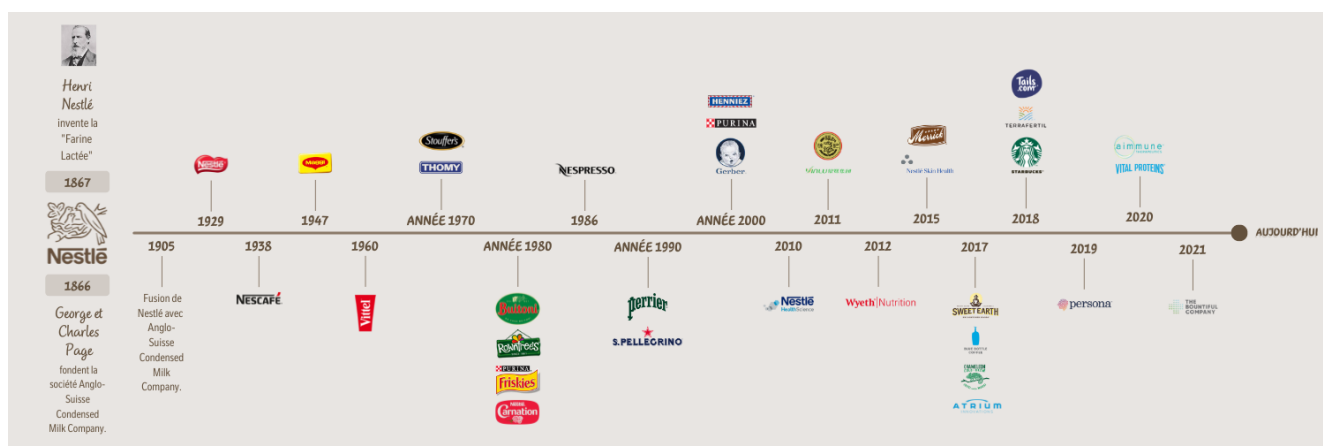
Cette première section présente un aperçu de Nestlé à l'échelle internationale et son expansion en Algérie, soulignant les principales étapes de son développement et sa structure organisationnelle.

### 1 Présentation du groupe Nestlé :

Fondée en 1867 par Henri Nestlé, la société Nestlé se positionne aujourd'hui comme le leader mondial dans les domaines de la nutrition, de la santé et du bien-être. Elle se distingue non seulement par son volume d'affaires mais aussi par l'étendue de sa gamme de produits et sa présence internationale. L'entreprise offre une vaste sélection de produits couvrant presque toutes les facettes de l'alimentation et de la nutrition, incluant les formules infantiles, les nourritures pour jeunes enfants, les produits laitiers, les chocolats et sucreries, le café soluble, les desserts glacés, les plats préparés congelés et les eaux minérales.

Dirigée par Paul Bulcke, en tant que président, et Mark Schneider, en tant que directeur exécutif, Nestlé est implantée globalement, présente sur chaque continent avec un effectif de 273 000 employés répartis dans 186 pays.<sup>1</sup>

**Figure N°3. 1 : Frise chronologique Nestlé en France**



**Source :** <https://www.nestle.fr/nestleenfrance/histoire-et-chiffres-cles> consulté le 20 Avril 2024 à 18h31

Figure n°3-1 représente une frise chronologique retraçant l'évolution de Nestlé, l'un des plus grands groupes agroalimentaires au monde. Cette frise met en lumière plusieurs étapes clés de l'histoire de l'entreprise et de son expansion dans différents domaines.

<sup>1</sup> Revue annuel 2020 de Nestlé p.03.

## **Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie**

---

**-1866 :** La fondation d'Anglo-Swiss Condensed Milk Company par Henri Nestlé et Peter Durand marque le début de l'aventure Nestlé. L'entreprise se concentre alors sur la production de lait condensé, un produit révolutionnaire pour l'époque.

**-1905 :** La fusion d'Anglo-Swiss Condensed Milk Company avec la Société Générale des Produits Laitiers Henri Nestlé donne naissance à Nestlé SA, telle que nous la connaissons aujourd'hui. Cette fusion permet à l'entreprise d'élargir sa gamme de produits et de renforcer sa présence sur le marché international.

**-1908 :** Nestlé s'implante en Afrique du Sud, marquant ainsi sa première expansion en dehors de l'Europe. Cette étape symbolise l'ambition internationale de l'entreprise et sa volonté de s'établir comme un acteur mondial majeur.

**-Années 1920 :** Nestlé développe de nouveaux produits laitiers tels que le lait en poudre et les aliments pour bébés. L'entreprise s'adapte aux changements de modes de vie et aux besoins nutritionnels des consommateurs.

**-Années 1940 :** Nestlé lance des produits devenus iconiques, comme le chocolat Nesquik (1948) et le café soluble Nescafé (1938). Ces innovations contribuent à renforcer la notoriété de la marque et à élargir sa base de consommateurs.

**-Années 1950 à 1970 :** Nestlé poursuit sa diversification en s'aventurant dans de nouveaux domaines tels que les plats préparés, les surgelés et l'eau minérale. L'entreprise acquiert des marques renommées comme Maggi (1957) et Perrier (1995).

**- Années 1980 et 1990 :** Nestlé s'engage dans une stratégie d'acquisitions ambitieuse, lui permettant de renforcer sa présence dans les marchés émergents et de se positionner sur des segments de produits en forte croissance.

**-Depuis les années 2000 :** Nestlé met l'accent sur la santé et le bien-être, en développant des produits plus sains et plus naturels. L'entreprise s'engage également dans des initiatives durables pour réduire son impact environnemental et social.

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

---

-**Aujourd'hui** : Nestlé est un groupe mondial présent dans plus de 180 pays, avec un portefeuille de plus de 2000 marques. L'entreprise reste un leader dans l'industrie agroalimentaire et continue d'innover pour répondre aux besoins et aux attentes des consommateurs du monde entier.

**Figure N°3. 2: Les marques des produits Nestlé**

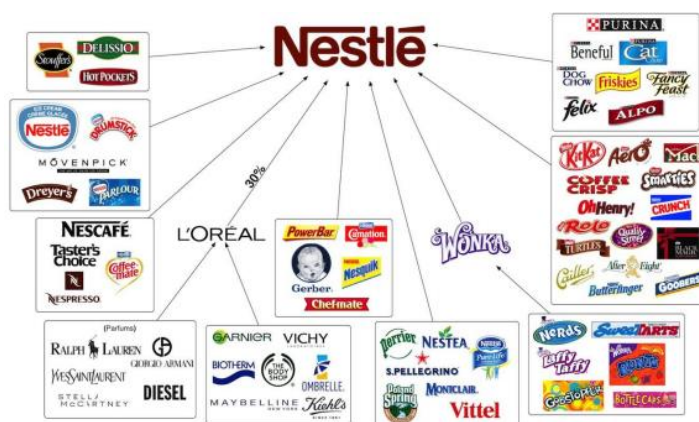


**Source :** <http://www.consostatic.com/wp-content/uploads/2013/07/nestle-marque2.jpg> consulté le 21 Avril 202417h45

Figure n°3-2 représente un collage de logos de produits alimentaires de la marque Nestlé. On y trouve des logos de produits connus dans le monde entier, tels que : **Chocolates:** Chocapic, Crunch, Smarties, Kit Kat, Nesquik / **Céréales :** Fitness, Clusters, Lion / **Boissons :** Nescafé, Nestea, Ricoré, Vittel / **Produits laitiers :** Laitière, Nesquik, Sveltesse/ **Aliments pour animaux :** Purina, Friskies, Felix / **Autres :** Maggi, Herta, Buitoni

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

**Figure N°3. 3: Les filiales du groupe Nestlé**



**Source :** [http://convergencealimentaire.info/?page\\_id=18](http://convergencealimentaire.info/?page_id=18) Consulté le 21 Mai 2024 à 18h03

La figure n°3-3 montre que Nestlé étend son influence au-delà de l'industrie alimentaire en détenant des intérêts significatifs dans les secteurs cosmétique et pharmaceutique. Le groupe possède des parts dans Galderma, spécialisée dans les produits dermatologiques, et détient également 29,7% des actions de l'Oréal, une part presque équivalente à celle de la famille Bettencourt. L'Oréal, un géant du secteur, gère un large éventail de marques renommées dans le domaine des shampoings, parfums et autres produits de beauté, incluant Vichy, Sanoflore, Lancôme, Yves Saint Laurent, Biotherm, Diesel, Cacharel, Garnier, Maybelline, et The Body Shop.

### 1.1 Fiche d'identité du groupe Nestlé :

Sous la direction de Paul Bulcke, Nestlé opère mondialement dans plus de 186 pays, offrant un assortiment de plus de 2 000 marques, qui vont des produits du quotidien aux solutions médicales. L'entreprise gère environ 344 sites de production répartis dans plus de 80 pays, affirmant ainsi son envergure internationale et son rôle majeur dans l'industrie agroalimentaire globale.

**Tableau N°3. 1: Fiche d'identité du groupe Nestlé 2023**

Attribut	Détails
Siège social	Vevey, Suisse
Revenus (2023)	93 milliards CHF
Capitalisation boursière (en avril 2024)	244,7 milliards CHF
PDG	Mark Schneider
Nombre d'employés	187 pays avec des installations de production à l'échelle mondiale

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

Marques clés	Nescafé, KitKat, Nespresso, Maggi, Gerber, Purina, Buitoni, S. Pellegrino, Milo
Bénéfice net (2023)	11,5 milliards CHF
Bénéfice brut (2023)	46,9 milliards CHF
Lieux d'opération	187 pays avec des installations de production à l'échelle mondiale

**Source :** Elaboré par nos soins à l'aide des données d'internet

Le tableau (3-1) présenté offre une vue d'ensemble des attributs clés de Nestlé, l'une des principales entreprises agroalimentaires mondiales, tels que : le siège social, le revenu (2023), PDG, nombre d'employés. etc

### 1.2 Les dix principes de conduite des affaires du groupe Nestlé :

Sont cités ci-après les principes de gestion du groupe Nestlé.

**Tableau N°3. 2: Les 10 principes de gestion du Nestlé**

1. La priorité est d'améliorer la qualité de vie des consommateurs : Nutrition, bien-être et santé.
2. Assurance qualité et sécurité des produits.
3. Communication avec les consommateurs. 4 droits de l'homme et pratiques de travail dans les activités commerciales.
4. Droits de l'homme et pratiques de travail dans les activités commerciales.
5. Les collaborateurs : leadership et responsabilité individuelle.
6. Santé et sécurité au travail.
7. Relations avec les fournisseurs et clients.
8. Contribution à l'amélioration de l'agriculture et développement rural.
9. Durabilité environnementale.
10. Engagement en faveur d'une exploitation durable des ressources en eau et de l'amélioration continue de sa gestion.

**Source :** Elaborée par nos soins à l'aide des données d'internet

Le tableau (3-2) présente les dix objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies que Nestlé s'est engagé à soutenir. Chaque ODD est accompagné d'une brève description et d'un exemple concret d'action mise en œuvre par Nestlé pour y contribuer.

## **Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie**

---

### **2 Nestlé Algérie :**

Nestlé est implantée en Algérie à travers trois entités distinctes : Nestlé Waters, Nestlé-Algérie SPA, et Nestlé-Industrie Algérie, cette dernière ayant été établie en août 2010 avec des partenaires locaux. Ensemble, ces unités emploient plus de 400 personnes. Au-delà de l'eau embouteillée commercialisée sous la marque « Nestlé Vie Pure », le groupe offre un large éventail de produits alimentaires, incluant Gloria, Nescafé, Maggi, Nan. En mars 2015, dans le but d'augmenter sa production locale, Nestlé Industrie Algérie a inauguré une nouvelle ligne de production à Oued Smar, à Alger, avec une capacité annuelle de production de plus de 1500 tonnes. La production totale de Nestlé Industrie Algérie varie entre 10 000 à 12 000 tonnes de produits laitiers par an et entre 1000 à 1500 tonnes pour le Nescafé. L'entreprise dispose actuellement plusieurs distributeurs directs, indirects, et pharmaceutiques qui assurent la couverture commerciale de tout le territoire algérien.<sup>1</sup>

#### **2.1 Nestlé Algérie SPA :**

Est une société créée en juillet 2010 pour la commercialisation des catégories de produits alimentaires et boissons du groupe Nestlé SA dont les principales marques en Algérie sont : NESCAFE, MAGGI, NAN, NESPRAY, NESQUIK, CRUNCH, CHOCAPIC, GLORIA.

#### **2.2 Dates clés de Nestlé Algérie :**

Le tableau ci-dessous représente les dates clés les plus importantes du groupe Nestlé Algérie :

**Tableau N°3. 3: Les dates clés de Nestlé Algérie**

<b>Dates clés</b>	<b>Evènements</b>
1930	Produits Nestlé disponibles à travers les importateurs
1978-1989	Nationalisation de toutes les entités SODIPRAL SPA
1992	Ouverture de SEPN (société pour l'exportation des produits Nestlé).
1994	Fermeture pour raison de sécurité NEW NUTRY SPA

---

<sup>1</sup> Documents fournis par le département Supply Chain.

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

2002	Réouverture de SEPN (société pour l'exportation des produits Nestlé)
2004	« STAR GOODS » distributeur exclusif.
2010	Création de Nestlé Algérie SPA

**Source :** Elaboré par nos soins.

Le tableau (3-3) résume les événements clés qui ont marqué l'histoire de Nestlé en Algérie depuis 1930. Il met en évidence les étapes importantes de la présence de l'entreprise dans le pays, il montre également que Nestlé a connu une présence continue en Algérie depuis 1930, avec des périodes de croissance et de développement, mais aussi des défis et des restructurations. L'entreprise a su s'adapter à l'évolution du marché algérien et aux changements politiques et économiques du pays.

### 2.3 L'organigramme de Nestlé Algérie :

#### Figure N°3. 4: Organigramme de l'équipe de direction de Nestlé Algérie.



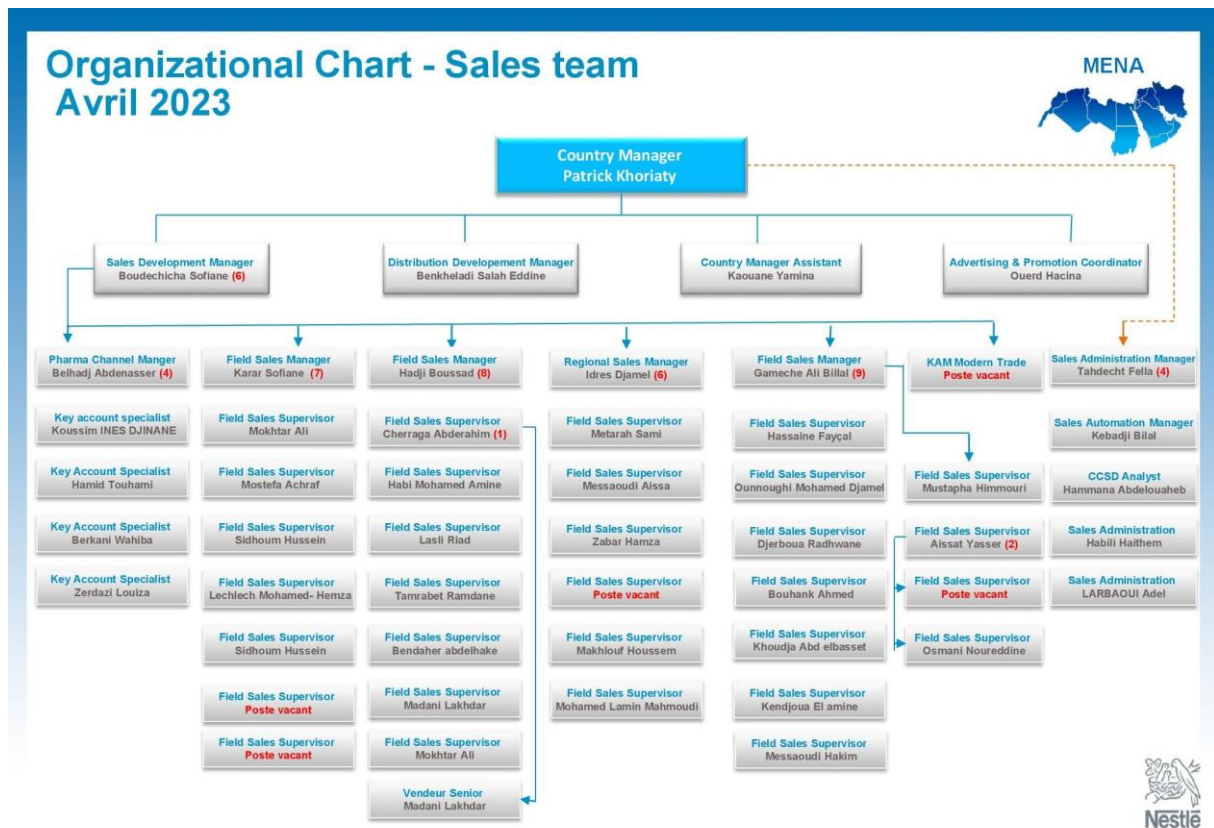
**Source :** Document interne de l'entreprise

La figure (3-4) Cette figure représente l'organigramme de l'équipe de direction de Nestlé Algérie. Au centre se trouve Patrick Khoridty, le General Business Manager. Autour de lui, dans un cercle, se trouvent les responsables de divers départements : Sidali Khaled Financial Accounting Manager, Boudechicha Sofiane Sales Development Manager, Goumriane Afifa, HRBP, Guemache Riad, Nestlé Professional Manager, Un poste vacant pour le Senior Regulatory & Scientific Affairs Manager, Djahiri Ahmed-redha, Supply Chain Manager, Tequila Sofiane, Field Operation Manager, Djender Feisel, Factory Manager

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

L'organigramme montre la structure hiérarchique et les rôles clés au sein de l'organisation, illustrant comment les différentes fonctions sont interconnectées sous la direction du General Business Manager.

**Figure N°3. 5: L'équipe de vente de Nestlé Algérie (avril 2023)**

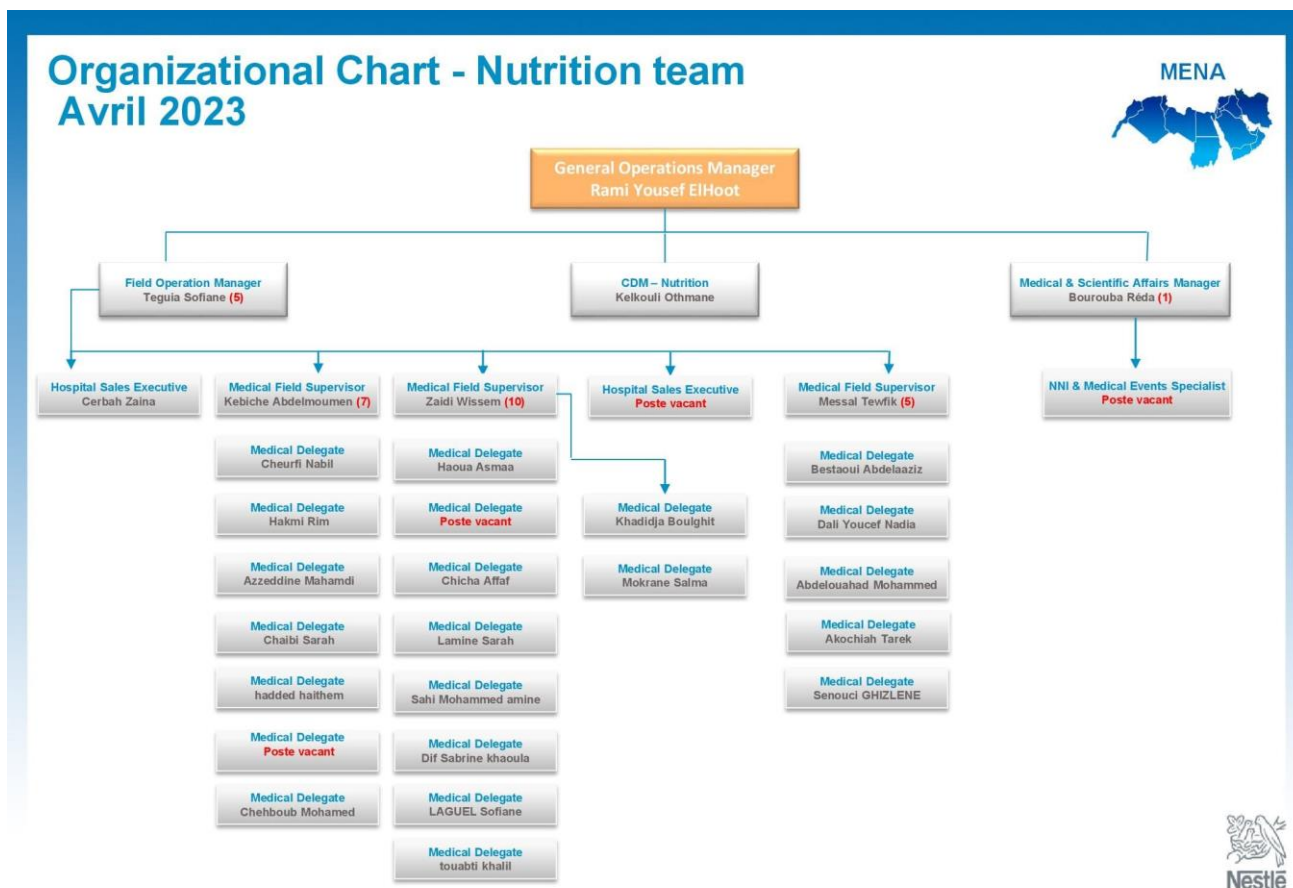


**Source :** Document interne de l'entreprise

La figure (3-5) représente l'organigramme de l'équipe des ventes de Nestlé Algérie en avril 2023. Patrick Khoriaty est le Country Manager. Sous lui, on trouve le Sales Development Manager, le Distribution Development Manager, l'assistante du Country Manager, et le coordinateur des promotions et publicités. Plusieurs responsables de terrain et superviseurs des ventes relèvent de ces managers, illustrant la structure et la hiérarchie au sein de l'équipe de vente. Il y a également des postes vacants signalés dans certains domaines clés.

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

**Figure N°3. 6: L'équipe de Nutrition de Nestlé Algérie (avril 2023)**

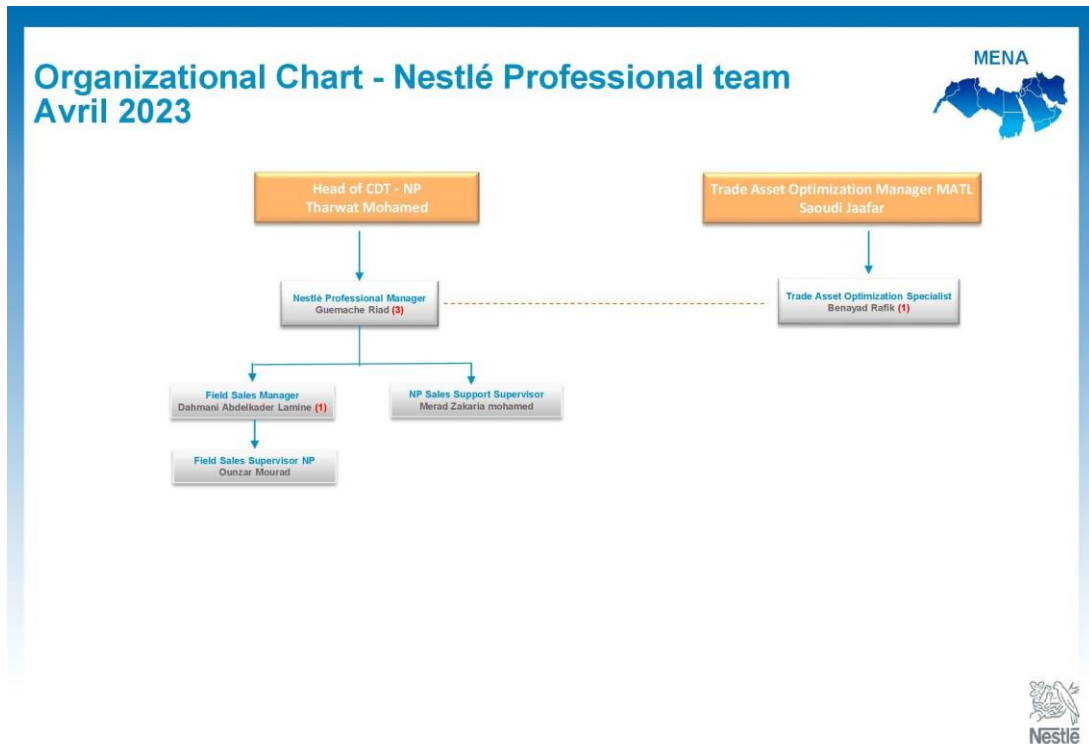


**Source :** Document interne de l'entreprise

La figure (3-6) présente l'organigramme de l'équipe nutritionnelle de Nestlé Algérie en avril 2023. Rami Yousef Elhoot est le General Operations Manager. Sous sa direction, il y a plusieurs managers, dont le Field Operation Manager, le CDM - Nutrition, et le Medical & Scientific Affairs Manager. L'organigramme détaille les différentes positions, notamment les superviseurs et délégués médicaux, ainsi que des postes vacants. Cela montre la structure hiérarchique et les rôles spécifiques au sein de l'équipe de nutrition.

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

**Figure N°3. 7 : L'équipe Équipe Nestlé Professionnel (avril 2023)**

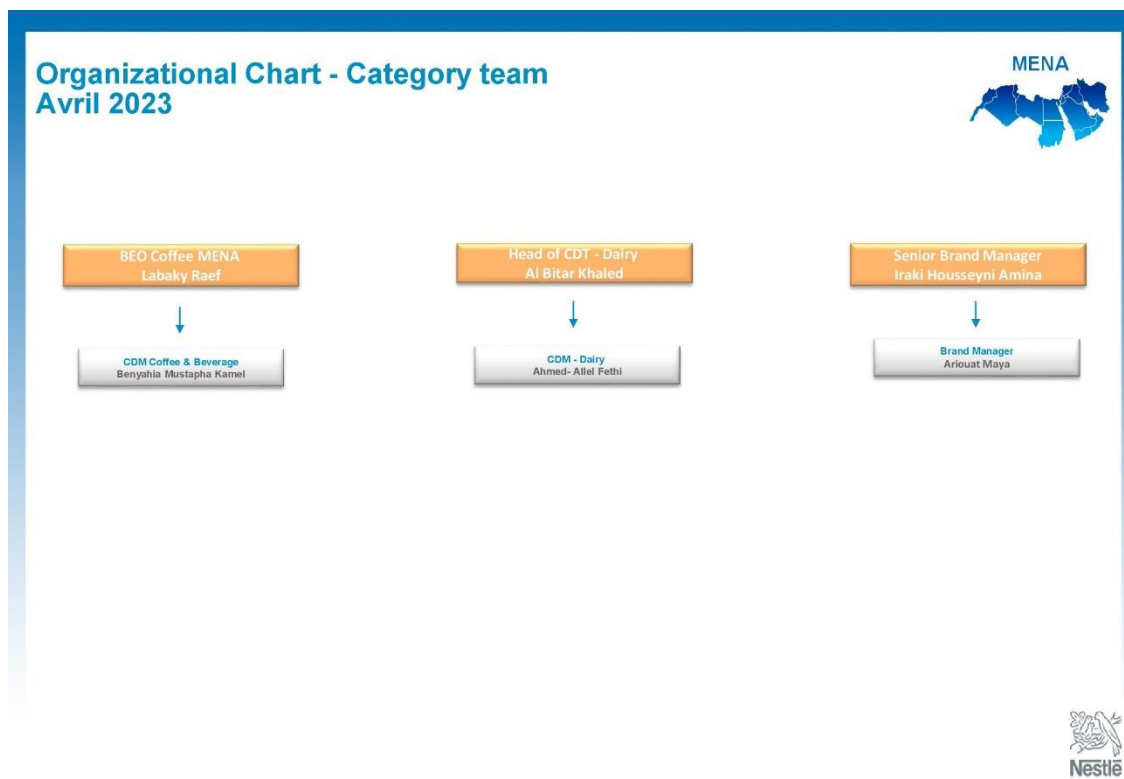


**Source :** Document interne de l'entreprise

La figure (3-7) montre l'organigramme de l'équipe Nestlé Professionnel en avril 2023. Tharwat Mohamed est le Head of CDT-NP. Sous lui, Guemache Riad est le Nestlé Professional Manager, supervisant un Field Sale Manager (Dahnini Abdelkader Lamine), un Field Sale Supervisor NP (Ounzar Mourad), et un NP Sales Support Supervisor (Meral Zakaria Mohamed). Saoudi Jaafar est le Trade Asset Optimization Manager, avec Benayad Rafik comme Trade Asset Optimization Specialist.

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

**Figure N°3. 8 : Equipe de gestion de catégorie de Nestlé Algérie (avril 2023)**



**Source :** Document interne de l'entreprise

La figure (3-8) illustre l'organigramme de l'équipe de catégorie de Nestlé en avril 2023. Elle se compose de trois sections principales :

BEO Coffee MENA dirigé par Labaky Raef avec Benyahia Mustapha Kamel comme CDM Coffee & Beverage.

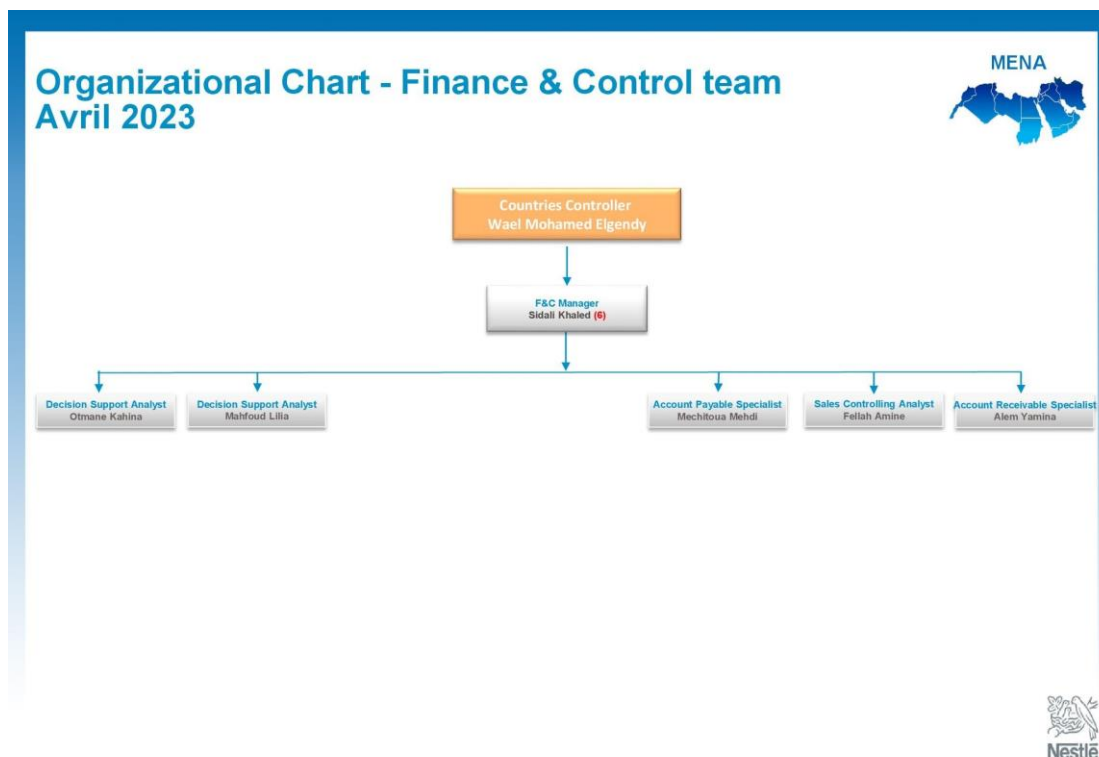
Head of CDT - Dairy dirigé par Al Bitar Khaled avec Ahmed-ALLEL Fethi comme CDM - Dairy.

Senior Brand Manager Iraki Housseyni Amina avec Ariouat Maya comme Brand Manager.

Chaque section indique les rôles spécifiques et leurs relations hiérarchiques au sein de l'équipe de catégorie.

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

**Figure N°3. 9 : L'équipe de finance et de contrôle de Nestlé Algérie (avril 2023)**

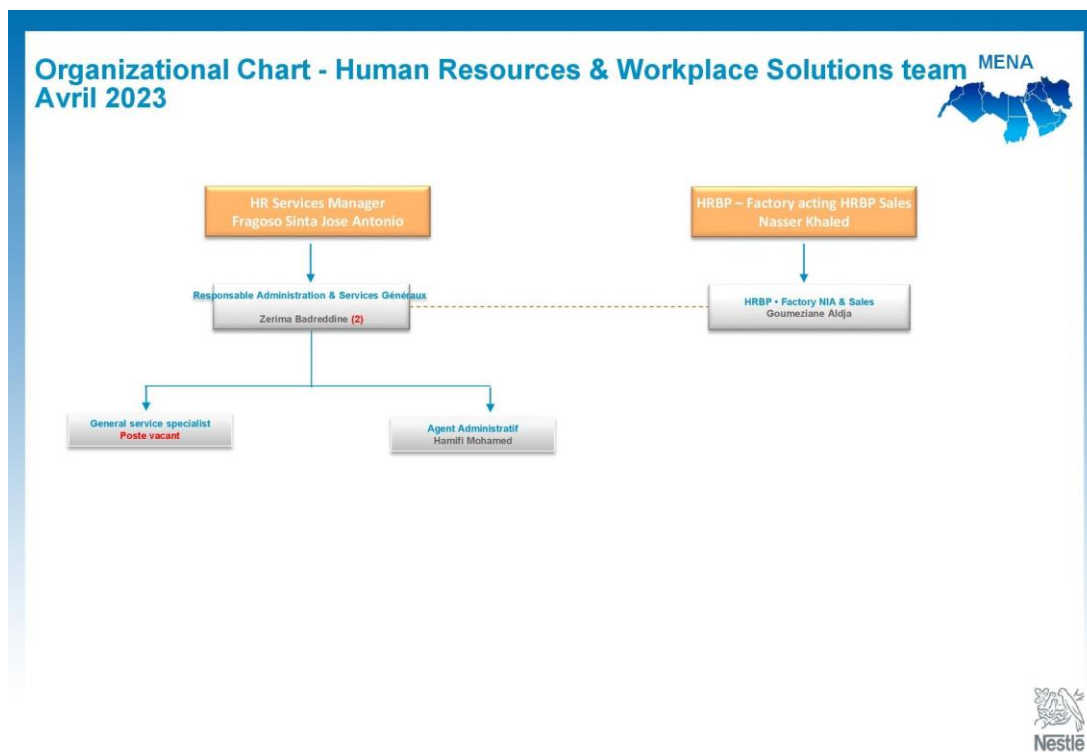


**Source :** Document interne de l'entreprise

La figure (3-9) présente l'organigramme de l'équipe Finance & Control de Nestlé en avril 2023. Wael Mohamed Elgendy est le Countries Controller, supervisant Sidali Khaled, le F&C Manager. Sous Sidali Khaled, on trouve : Deux Decision Support Analysts : Otmane Kahina et Mahfoud Lilia. Un Account Payable Specialist : Mechtiloua Mehdi. Un Sales Controlling Analyst : Fellah Amine. Un Account Receivable Specialist : Alem Yamina. Cet organigramme illustre la structure hiérarchique et les rôles principaux au sein de l'équipe Finance & Control.

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

**Figure N°3. 10 : L'équipe de finance et de contrôle de Nestlé Algérie (avril 2023)**



**Source :** Document interne de l'entreprise

L'organigramme présente la structure organisationnelle de l'équipe Ressources Humaines et Solutions d'emploi pour la région MENA. L'équipe est dirigée par un HR Services Manager, qui supervise deux responsables principaux :

**HRIIP-Factory acting HRBP Sales :** Ce responsable est responsable des ressources humaines pour les ventes et de la gestion des talents.

**Responsable Administration & Services Généraux :** Ce responsable est responsable de l'administration, des services généraux et de la gestion des talents pour les autres fonctions.

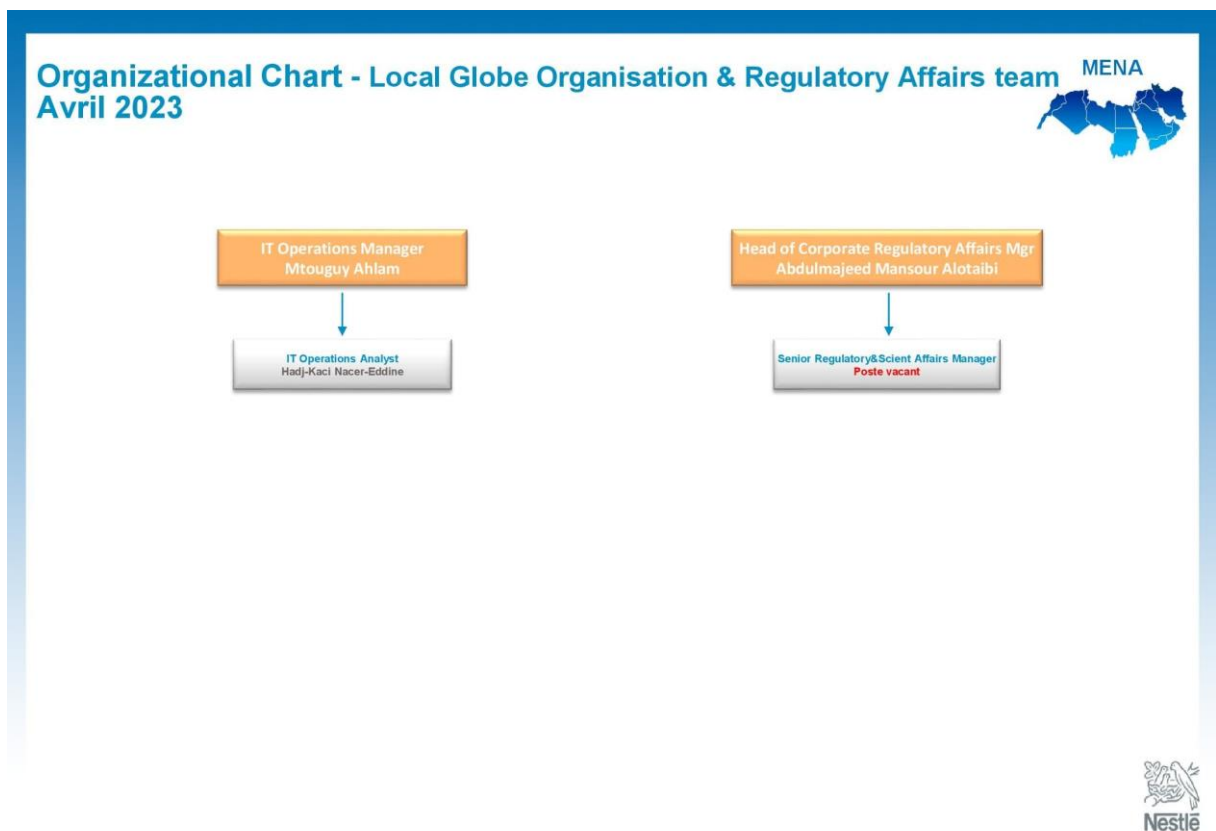
Chaque responsable supervise à son tour une équipe d'employés, notamment :

**Agent Administratif :** Cet employé est responsable des tâches administratives et de soutien.

**General service specialist :** Cet employé est responsable des tâches générales de services et de soutien.

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

**Figure N°3. 11 : Équipe locale des affaires réglementaires de Nestlé Algérie (avril 2023)**



**Source :** Document interne de l'entreprise

La figure (3-11) montre deux branches principales : une pour l'IT (dirigée par Mtouguy Ahlam) et une pour les affaires réglementaires (dirigée par Abdulmajeed Mansour Alotaibi), avec des rôles subordonnés.

## **Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie**

---

### **2.4 Présentation des produits Nestlé :**

Le portefeuille de produits de Nestlé Algérie Spa est composé d'une variété de produits innovants, répartis sur plusieurs catégories :

#### **2.4.1 La catégorie DAIRY :**

Cette catégorie regroupe les produits à base de lait. Elle compte deux gammes :

##### **2.4.1.1 Full Cream Milk Powder (FCMP) :**

Cette gamme recouvre les produits lait en poudre GLORIA et NESPRAY conditionnés dans des boîtes cartonnées ou en sachets avec un poids de 125g, 500g, 2\*500g, et 1kg.

##### **2.4.1.2 Growing Up Milk (GUMS) :**

Elle contient le produit GLORIA Junior en format normal au grammage de 350g et en format économique de 700g, qui est un le lait de croissance enrichi en fer, en acides gras essentiels, vitamines et minéraux parfaitement adapté au bon développement de l'enfant de 1 à 3 ans.

#### **2.4.2 La catégorie COFFEE :**

Cette catégorie inclut Nescafé, la marque de café la plus appréciée au monde, qui se divise elle-même en 2 gammes distinctes :

##### **2.4.2.1 Coffee Classic :**

Fabriqué à partir de grains de Robusta torréfiés mi-noirs et savamment mélangés. Le café NESCAFÉ Classic est disponible sous divers formats, incluant les versions en stick de 1,8g, ainsi que les pots de 45g, 50g (chain), 90g, 95g, et 190g.

##### **2.4.2.2 Coffee Gold :**

Fabriqué en mélangeant des grains d'Arabica et une poignée de grains de Robusta, ensuite ces grains sont légèrement torréfiés pour révéler des saveurs de caramel délicates et faire ressortir un arôme distinctif et sophistiqué. Le café Nescafé Gold est disponible sous divers formats, notamment en stick de 1,8g, ainsi que dans les pots de 47.5g, 95g, 100g (Crema et Espresso), et 195g.

#### **2.4.3 La catégorie NUTRITION :**

Dès la naissance jusqu'aux premiers pas, les besoins nutritionnels d'un enfant évoluent rapidement. Forte de son expérience prolongée dans le secteur de l'alimentation infantile,

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

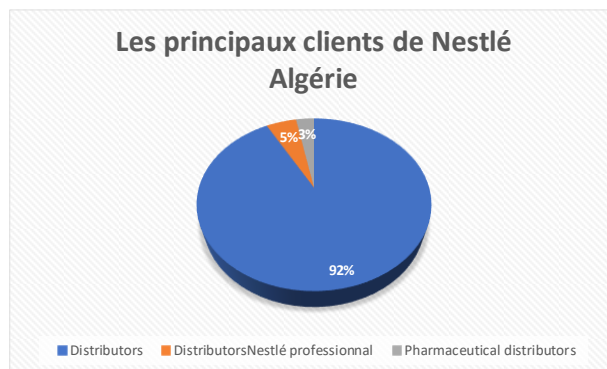
l'entreprise a mis au point une gamme exceptionnelle de produits spécifiquement adaptés à chaque étape de la vie d'un enfant, dès son premier jour. Cette offre se décompose en trois gammes distinctes :

### 2.4.3.1 Gamme Infant Formula (IF) :

La gamme inclut PreNAN, un lait infantile spécialisé conçu pour les besoins nutritionnels spécifiques des nourrissons prématurés ou de faible poids à la naissance. La catégorie Nutrition propose une gamme variée de produits pour les différents stades de croissance des nourrissons. Pour les bébés en phase de diversification alimentaire (stade 3), Nestlé Algérie propose NAN 3 en formats de 400g et 800g. Pour les stades 1 et 2, la gamme comprend NAN 1, NAN 2, NAN CONFORT 1, NAN CONFORT 2, NAN AL 110, NAN AR Premium et PRE NAN, tous disponibles en format 400g. Les formats 800g sont également disponibles pour NAN 1, NAN 2, NAN CONFORT 1 et NAN CONFORT 2. Cette variété de produits permet de répondre aux besoins spécifiques des nourrissons à chaque étape de leur développement.

### 2.5 Les principaux clients de Nestlé Algérie :

**Figure N°3. 12 :** Les principaux clients de Nestlé Algérie.



**Source :** Document interne de l'entreprise

La figure (3-12) présentée montre la répartition des principaux clients de Nestlé Algérie. Le diagramme circulaire indique trois catégories principales de clients : Les distributeurs (Distributors) représentent la majorité écrasante des clients de Nestlé Algérie, avec une part de 92%. Cela suggère que Nestlé Algérie s'appuie largement sur un réseau de distributeurs pour commercialiser et distribuer ses produits à travers le pays. Les distributeurs Nestlé

## **Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie**

---

Professional (Distributors Nestlé Professional) constituent 5% des clients. Les distributeurs pharmaceutiques (Pharmaceutical distributors) représentent 3% des clients de Nestlé Algérie.

### **Section 02 : Cadre analytique de l'étude empirique au sein de Nestlé Algérie et analyse des résultats**

Dans cette section, nous nous concentrerons sur l'étude empirique réalisée chez Nestlé Algérie pour évaluer l'efficacité du processus de Sales and Operations Planning (S&OP) en premier lieu. L'objectif principal est de réaliser un diagnostic approfondi du processus S&OP en place, en identifiant ses points forts, ses faiblesses et les opportunités d'amélioration.

Dans la deuxième partie, nous avons privilégié l'aspect qualitatif de cette étude pour mieux comprendre l'impact des prévisions de ventes sur le processus S&OP, en complément cette approche par une étude analytique des données historique qui nous permet de mesurer avec précision la fiabilité des prévisions élaborer par l'entreprise et déterminer leur écart.

#### **1 Diagnostic du plan industriel et commercial (S&OP) chez Nestlé Algérie**

Nous explorerons le *Monthly Business Plan Cycle (MBP)*, nom sous lequel le processus S&OP est connu chez Nestlé Algérie. Nous détaillerons comment ce cycle est établi, qui y participe, ainsi que ses entrées et sorties. De plus, nous examinerons les différentes étapes qui composent ce processus essentiel, fournissant une compréhension complète de son fonctionnement et de son impact sur l'entreprise.

##### **1.1 Le Monthly Business Plan Cycle (MBP Cycle) :**

Le MBP Cycle chez Nestlé Algérie représente un élément central dans la stratégie de planification de l'entreprise, impliquant une collaboration étroite entre plusieurs départements clés tels que les ventes, le marketing, la production, et la logistique. Ce processus intégré vise à aligner efficacement les capacités de l'entreprise avec les exigences du marché, tout en optimisant les coûts et les ressources disponibles. Déroulé sur une base mensuelle, le MBP Cycle inclut plusieurs réunions critiques qui permettent de réviser et d'ajuster les projections de ventes, contribuant ainsi à affiner l'Integral Continuous Plan (ICP). L'ICP est essentiel, car il

## **Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie**

---

projette la demande annuelle, la production, et d'autres capacités opérationnelles, jouant un rôle crucial dans la préparation et l'adaptation de l'entreprise aux conditions de marché changeantes. Le processus commence avec la Monthly Sales Review (MSR) durant la première semaine de chaque mois, suivie par une réunion de pré-alignement dans la deuxième semaine. Le cycle se conclut avec le Pre-Monthly Sales Review (Pre-MSR) avant de finir avec la création du rapport "HandShake". Ce rapport, élaboré lors de la dernière semaine du mois, résume toutes les décisions prises par la direction pour naviguer non seulement le mois à venir mais aussi les mois suivants. Il sert de levier pour ajuster les écarts observés durant la période précédente, assurant ainsi que l'entreprise reste sur la bonne trajectoire.

Les principaux acteurs de ce processus incluent le demand planner et les Category Sales Managers, ainsi que des membres de marketing, de trade marketing, de supply, et de supply chain management. Ensemble, ces professionnels s'efforcent d'atteindre une précision accrue dans la planification des demandes (DPA), essentielle pour l'efficacité globale du cycle MBP.

### **1.2 Les réunions MBP Cycle :**

#### **1.2.1 MSR (Monthly Sales Review) :**

Le Monthly Sales Review (MSR) chez Nestlé Algérie, orchestré par le Sales Manager, se déroule pendant la première semaine de chaque mois, spécifiquement entre le 4 et le 8. Cette réunion cruciale sert à évaluer la performance des ventes en termes de Sell In (les ventes aux distributeurs) et en termes de Sell out (les ventes aux clients), évaluer des indicateurs de performance clés pertinents, et analyser la gestion de l'inventaire chez les distributeurs aux ventes non seulement du mois précédent mais aussi des mois antérieurs, afin d'assurer une compréhension complète des tendances et des fluctuations sur une période prolongée, ainsi pour détecter d'éventuelles surcharges ou pénuries. Les principaux acteurs impliqués dans le MSR incluent : Sales Manager, Officer Sales, Supply Chain Manager, Equipe Marketing, Demand Planner.

L'Output de cette réunion est un ensemble d'actions correctives clairement définies pour répondre aux défis identifiés.

#### **1.2.2 Pre-Alignement :**

La réunion est orchestrée par le Demand Planner, se tient lors de la deuxième semaine de chaque mois. Au cours de cette réunion, les participants explorent les données et les résultats émanant de la première réunion, notamment les accomplissements et les manquements identifiés

## **Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie**

---

précédemment. Les discussions durant le Pre-Alignement sont centrées sur les défis spécifiques rencontrés dans chaque catégorie. L'objectif est de revoir minutieusement le plan d'action proposé lors du Pre-MSR pour évaluer sa faisabilité et son efficacité. Cela implique de considérer s'il y a lieu d'améliorer ces actions ou de reconnaître que certaines initiatives prévues pourraient ne pas être avantageuses. Les principaux acteurs impliqués dans le Pre-Alignement incluent : Sales Manager, Channel Manager, Officer Planner, Supply Chain Manager, Equipe Marketing, Demand Planner, CDD (Category Demand Consecutive).

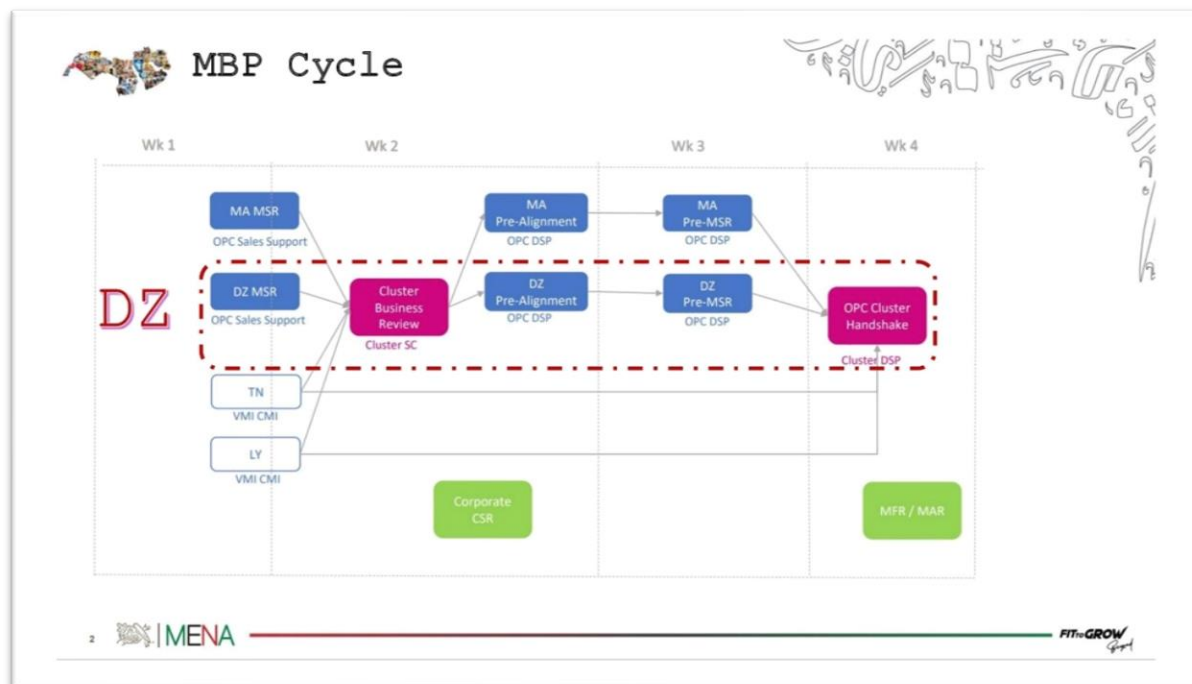
Le principal output de cette réunion est la formulation de propositions pour le reste de l'année (Year to Go, YTG). Ces propositions visent à ajuster ou redéfinir les stratégies en fonction des insights partagés, assurant que chaque catégorie est optimisée pour répondre aux objectifs annuels tout en adaptant les plans d'action en conséquence.

### **1.2.3 Pre-MSR :**

Le Pre-Monthly Sales Review (Pre-MSR) chez Nestlé Algérie, orchestré par le Demand Planner, se déroule le 25 de chaque mois précédent. Cette réunion essentielle rassemble le top management et les chefs de différents départements pour des décisions stratégiques cruciales qui façonneront les opérations des mois à venir. Au cours de cette rencontre, les participants évaluent les performances actuelles et discutent des adaptations nécessaires pour le mois suivant (M+1) ainsi que pour le reste de l'année (Year to Go, YTG). Les délibérations couvrent des sujets tels que l'introduction de nouvelles promotions, l'ajustement des initiatives marketing existantes, et les fluctuations budgétaires nécessaires pour maximiser l'efficacité opérationnelle et la réponse du marché.

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

**Figure N°3. 13 : MBP Cycle Chez Nestlé Algérie**



**Source :** documents internes de l'entreprise

La figure (3-10) présente le diagramme du cycle MBP montre une séquence d'activités sur quatre semaines avec des rôles spécifiques pour différentes équipes se concentrant sur le support des ventes, la révision des affaires et la coordination des clusters. Le MBP se représente par 3 réunions principales : MSR, PRE-Alignement, et le Pre-MSR.

**Tableau N°3. 4 : Calendrier Mensuel (Mai 2024) du processus MBP Cycle**

<i>May</i>						
Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

**Source :** Elaboré par nos soins à l'aide des données interne de l'entreprise

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

Le tableau (3-4) montre le calendrier de mai 2024 pour le cycle MBP indique les phases importantes du processus avec des codes couleur spécifiques pour chaque semaine. Ce calendrier visualise les étapes cruciales du processus MBP pour une organisation optimale.

**Tableau N°3. 5 : Légende du calendrier mensuel (Mai 2024) et les participants de chaque étape du MBP Cycle**

	<i>Etape</i>	<i>Participants</i>
	Préparation des inventaires, des data.	Tous les participants des 03 réunions
	Réunion MSR	Sales Manager, Officer Sales, Supply Chain Manager, Equipe Marketing, Demand Planner
	Réunions Pre-Alignement	Sales Manager, Channel Manager, Officer Planner, Supply Chain Manager, Equipe Marketing, Demand Planner, CDD (Category Demand Consecutive).
	Réunion Pre-MSR	Sales Manager, Channel Manager, Officer Planner, Supply Chain Manager, Equipe Marketing, Demand Planner, CDD (Category Demand Consecutive).
	Jours fériés	

**Source :** Elaboré par nos soins à l'aide des données interne de l'entreprise

Le tableau (3-5) représente la légende du calendrier MBP de mai 2024 décrit les étapes clés et leurs participants : Vert : Préparation des inventaires, impliquant tous les participants des réunions. Orange : Réunion MSR avec des managers des ventes, de la chaîne d'approvisionnement, et l'équipe marketing. Jaune : Réunion Pré-Alignement avec une équipe similaire à la MSR, ajoutant les planificateurs de la demande. Bleu : Réunion Pré-MSR, identique en composition à la Pré-Alignement. Blanc : Jours fériés.

Chaque couleur correspond à une étape spécifique avec des participants définis pour assurer une planification efficace.

## **Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie**

---

### **1.3 Le diagnostic du S&OP (MBP Cycle) :**

Afin de souligner l'efficacité du processus du cycle MBP chez Nestlé, nous avons identifié sept critères fondamentaux reconnus mondialement pour juger l'efficacité du processus S&OP. L'étude de chaque critère nous permettra de détecter les forces et les failles du système. Notre évaluation s'appuie sur des observations réalisées durant notre stage chez Nestlé, incluant des discussions avec les responsables ainsi que lors des réunions du cycle MBP et d'autres réunions pertinentes.

#### **1.3.1 Identification du processus S&OP :**

Ce premier critère est crucial pour mesurer la familiarité des employés avec le processus S&OP et de détecter les zones nécessitant des améliorations en termes de communication et de formation. Une bonne définition et compréhension du processus sont essentielles pour assurer une mise en œuvre efficace et cohérente.

#### **1.3.2 Évaluation de l'alignement inter-fonctionnel :**

L'alignement inter-fonctionnel est essentiel pour assurer que tous les départements travaillent de manière cohérente et collaborative vers les objectifs communs du S&OP. Une mauvaise communication ou un manque de coordination peut entraîner des inefficacités et des conflits. Notre observation va fournir une vue d'ensemble sur la qualité de la communication inter-fonctionnelle, la représentation des fonctions clé, le partage d'informations, l'alignement des objectifs, la gestion des conflits, et l'utilisation des KPIs.

#### **1.3.3 Engagement de la direction :**

Pour garantir le succès du processus S&OP un engagement de la direction est crucial. Afin d'aligner sur ça nous avons souligné le niveau de participation de la direction aux réunions S&OP, le support de la direction, la compréhension des objectifs, et l'efficacité de l'allocation des ressources.

#### **1.3.4 Amélioration continue :**

L'amélioration continue est essentielle pour s'assurer que le processus S&OP (MBP Cycle) évolue et s'améliore constamment. L'intégration des retours d'information et l'existence de métriques pour évaluer des améliorations sont les points à aborder de mesurer l'efficacité de la démarche d'amélioration continue au sein de Nestlé Algérie.

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

### 1.3.5 Évaluation de la réactivité et de la flexibilité :

Cela aidera à déterminer la capacité de l'organisation à s'adapter rapidement et efficacement aux aléas et aux interruptions opérationnelles, tout en évaluant l'efficacité des mesures prises pour répondre aux changements imprévus et la flexibilité des plans élaborés à travers S&OP (MBP Cycle).

### 1.3.6 Mesure de la performance :

C'est pour évaluer l'efficacité des plans S&OP (MBP Cycle) et leur contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, à partir d'un aperçu des plans S&OP (MBP Cycle) et leur impact sur les objectifs globaux de performance, tels que les ventes, la réduction des coûts, et l'amélioration de la satisfaction client.

### 1.3.7 L'implication du S&OP dans le PDP et le MRP :

L'évaluation de niveau d'intégration entre le S&OP et le PDP ainsi que l'impact du S&OP sur l'efficacité du MRP permet de déterminer comment le S&OP contribue à la planification stratégique et opérationnelle, et à la précision des prévisions des besoins en matériaux.

## 1.4 Présentation des résultats :

Le résultat obtenu du diagnostic du processus S&OP chez Nestlé Algérie, avec un score de 141 sur 159, soit 88.67%, indique une performance très positive et un haut degré d'efficacité du S&OP, et démontre que la majorité des aspects évalués du processus S&OP sont bien gérés et alignés avec les meilleures pratiques reconnues mondialement. En mettant l'accent sur les quelques domaines nécessitant des ajustements, Nestlé Algérie peut viser une efficacité encore plus grande, assurant ainsi une meilleure réactivité et flexibilité aux besoins du marché et aux défis opérationnels.

Pour une meilleure clarté des résultats obtenus, j'ai élaboré un tableau récapitulatif par critère, afin de mettre en évidence les axes ayant impacté la fiabilité du processus S&OP.

**Tableau N°3. 6 : Représentation des résultats du diagnostic par critère**

Aspects	Identification du Processus S&OP	Amélioration Continue	Engagement de la Direction	Alignement Interfonctionnel	Évaluation de la Réactivité et de la Flexibilité	Mesures de Performance	Implication du S&OP dans le PDP et le MRP
Degré de Réalisation	93.75%	87.04%	80%	95.83%	66.67%	91.67%	100%

**Source :** Elaboré par nos soins

### **Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie**

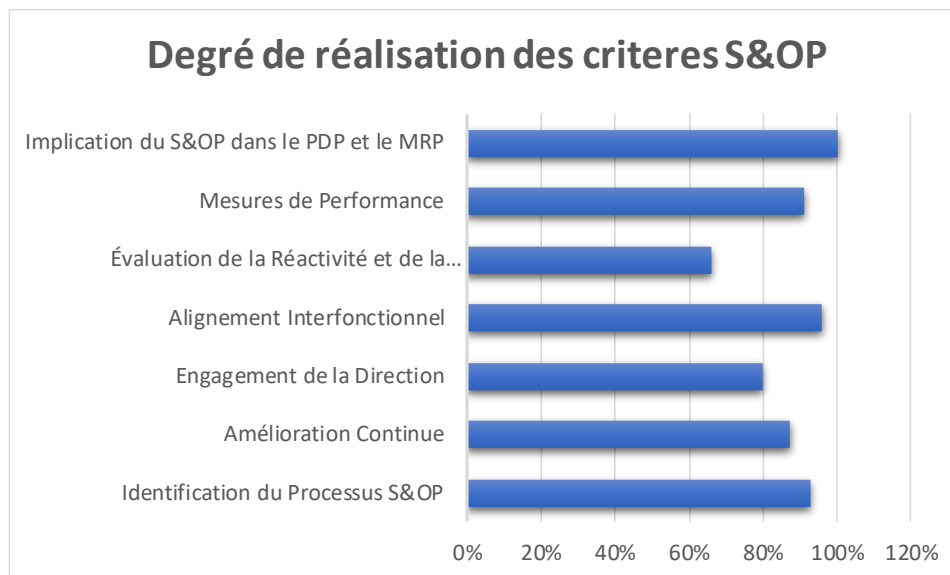
---

Le tableau n°3-6 montre que le processus S&OP est bien défini et compris au sein de l'organisation avec un taux de 93.75%, ce qui est essentiel pour une mise en œuvre cohérente. L'engagement fort de la direction, qui communique clairement l'importance du S&OP et alloue efficacement les ressources nécessaires, est un facteur clé de succès. De plus, la culture d'amélioration continue, soutenue par l'intégration méthodique des retours d'information et des métriques bien établies, favorise l'optimisation constante du processus.

L'alignement inter fonctionnel est également un point fort qui représente un taux de 95.83%, avec une communication efficace entre les départements, une représentation adéquate des fonctions clés lors des réunions, et une gestion proactive des conflits. Cela assure une collaboration fluide et minimise les désalignements, essentiels pour la réussite du S&OP. En termes de réactivité et de flexibilité, les mesures prises pour répondre aux changements imprévus sont jugées efficaces avec un taux de 66.67%, et les plans S&OP sont suffisamment flexibles pour permettre des ajustements nécessaires. L'implication du S&OP dans le Plan Directeur de Production (PDP) et le Material Requirements Planning (MRP) montre également une intégration efficace avec un taux de 100%.

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

**Figure N°3. 14 : Degré de réalisation des critères S&OP**



**Source :** Elaboré par nos soins

Le graphique n°3-11 illustre le degré de réalisation des différents critères du processus S&OP chez Nestlé Algérie, il montre la variation dans le degré de réalisation entre les différents critères, nous discuterons et développerons les actions préconisées pour adresser ces déséquilibres par la suite.

### 1.5 Analyse des résultats :

Dans cette partie nous procéderons à une analyse approfondie des résultats obtenus pour chaque critère du diagnostic, nous explorerons de manière détaillée les facteurs ayant contribué aux performances observées afin de comprendre le résultat du degré de réalisation pour chaque critère, ainsi nous proposerons des actions et des procédures ciblées afin d'améliorer chaque critère.

Notre objectif final est de renforcer la fiabilité de ce processus et de viser un taux d'efficacité se situant entre 90% et 99%.

#### 1.5.1 Identification du processus S&OP :

Ce premier critère relève une performance globalement forte avec un score de 93.75%, cette évaluation repose sur 4 points clés. Tout d'abord, la clarté et la documentation du processus ont été notées à 9/9 d'après l'annexe (1), indiquant une définition précise et une documentation complète du processus. Cette base solide assure une compréhension commune et une mise en œuvre cohérente, reflétant un engagement fort envers le processus S&OP. De

## **Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie**

---

même, la fréquence de révision du processus a reçu un score parfait de 6/6, montrant un engagement constant envers l'amélioration continue du processus S&OP pour répondre aux évolutions du marché et des besoins de l'entreprise. En revanche, l'accessibilité des informations sur le S&OP a obtenu un score de 2.5/3, suggérant qu'il existe des possibilités d'amélioration pour rendre les informations plus facilement accessibles à tous les membres concernés. De même, bien que la formation des employés sur le S&OP ait été notée à 5/6, il existe des opportunités d'amélioration pour garantir que tous les employés concernés disposent d'une formation adéquate pour comprendre et contribuer efficacement au processus S&OP.

### **1.5.2 Évaluation de l'alignement inter-fonctionnel :**

L'évaluation de l'Alignement inter fonctionnel indique une performance solide avec un score globale de 90.62%, ce critère repose sur plusieurs points portant tout d'abord, la qualité de la communication entre les différents départements impliqués dans le processus S&OP, ou elle a été évaluée à 5/6, un score élevé suggère une communication généralement efficace, mais il reste des possibilités d'amélioration pour garantir une communication optimale et fluide entre les départements. De même, en ce qui concerne la gestion des conflits entre les départements dans le cadre du processus S&OP, le score 2.5/3 suggère que les conflits sont bien gérés, ces conflits sont plutôt des désalignements dû aux contraintes d'approvisionnement ou sales performances généralement, qui sont discutés par des réunions sur Teams. En revanche, la représentation adéquate de toutes les fonctions clés lors des réunions S&OP, le partage transparent des informations pertinentes entre les départements, l'alignement des objectifs des différents départements avec les objectifs globaux du S&OP, l'utilisation d'indicateurs de performance clés (KPIs) communs, ainsi l'engagement de la direction pour améliorer l'alignement inter fonctionnel, ont obtenu un score parfait qui est de 100%, cela montre que l'entreprise présente de nombreux points forts en termes d'alignement inter fonctionnel dans son processus S&OP, en continuant à s'appuyer sur ces points forts et en travaillant sur les domaines à améliorer, l'entreprise peut renforcer davantage l'efficacité et la pertinence de son processus S&OP.

### **1.5.3 Engagement de la direction :**

Ce troisième critère relève une performance globalement forte et à la fois mitigée, reflétant à la fois des points forts et des domaines nécessitant des améliorations. Tout d'abord, l'évaluation du support de la direction au S&OP a obtenu un score de 7.5/9, indiquant un soutien

## **Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie**

---

globalement solide de la part de la direction. Cependant, ce score suggère également qu'il existe encore des possibilités pour la direction d'accroître son soutien. La participation des dirigeants aux réunions S&OP, avec un score de 4.5/9, révèle une faiblesse significative, ce score moyen montre que les dirigeants ne participent pas régulièrement aux réunions S&OP, ce qui pourrait limiter leur compréhension des défis opérationnels et leur capacité à prendre des décisions informées, une participation accrue des dirigeants aux réunions pourrait améliorer la coordination et l'alignement stratégique. En revanche, la compréhension des objectifs du S&OP par la direction et l'allocation des ressources par la direction pour le S&OP ont obtenu un score parfait de 6/6, montrant que la direction est bien informée et alignée sur les objectifs stratégiques du processus S&OP, et qu'elle est prête à investir les ressources nécessaires pour soutenir le processus.

### **1.5.4 Amélioration continue :**

L'amélioration continue révèle une performance globalement positive, mais avec des marges d'amélioration potentielles. Tout d'abord, l'intégration des feedbacks dans l'amélioration du S&OP a obtenu un score de 7.5/9, de plus l'existence d'exemples d'initiatives d'amélioration impactant le S&OP a obtenu un score de 4/6, ces résultats indiquent que l'entreprise intègre efficacement les retours et certaines initiatives pour améliorer le processus S&OP, donc il existe des possibilités d'optimisation, une partie des feedbacks n'est pas entièrement exploitée, car le processus S&OP est préétabli par la société mère alors la marge pour faire des ajustements est très réduite. En revanche, la disponibilité de métriques pour évaluer l'efficacité des changements et la participation de la direction à l'amélioration continue du S&OP, ont obtenu un score de 6/6, donc une note complète qui montre d'une part, le solide engagement de la direction pour soutenir l'amélioration au sein de Nestlé, ainsi que l'utilisation des KPIs bien définis pour mesurer l'impact des modifications apportées au processus S&OP.

### **1.5.5 Évaluation de la réactivité et de la flexibilité :**

L'évaluation du cinquième critère, à savoir la Réactivité et la Flexibilité, révèle des résultats mitigés avec des scores de 4/6 pour les deux aspects évalués, l'évaluation de l'efficacité des mesures prises pour répondre aux changements imprévus a obtenu un score de 4/6, ce qui est considéré comme un bon score étant donné la difficulté de tout gérer en termes d'imprévus. L'entreprise dispose de mécanismes en place pour gérer ces situations, ce qui lui permet d'anticiper des opportunités telles que des surventes (over sales) et de gérer les risques

## **Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie**

---

potentiels comme les imprévus d'importation. Il est important de noter que l'État a mis en place des procédures complexes pour l'importation de produits finis, ce qui ajoute un niveau de difficulté supplémentaire à la gestion des imprévus. En termes d'opportunités de vente, il n'est pas toujours possible de les anticiper en raison des contraintes de disponibilité et de capacité de production. Ainsi, un score de 4/6 reflète une performance solide avec des possibilités d'amélioration, pour progresser vers un score de 5/6.

### **1.5.6 Mesure de la performance :**

A savoir les mesures de la performance, met en évidence une performance globalement positive. Le premier aspect, qui concerne l'efficacité avec laquelle les plans S&OP sont exécutés et atteignent les objectifs fixés, a obtenu un score de 7.5/9. Ce score élevé indique que l'entreprise parvient généralement à exécuter ses plans S&OP de manière efficace, ce qui se traduit par une bonne réalisation des objectifs fixés. Cependant, certaines déviations peuvent empêcher l'organisation de fonctionner de manière optimale, notamment le respect des délais et la garantie de la disponibilité des produits en cas d'imprévus. Sinon pour le second aspect qui mesure dans quelle mesure le processus S&OP aide l'entreprise à atteindre ses objectifs globaux de performance, tels que les objectifs de vente, de réduction des coûts ou d'amélioration de la satisfaction client, a obtenu un score parfait de 9/9. Cela démontre que le processus S&OP est un outil très efficace pour l'entreprise, lui permettant non seulement d'atteindre, mais aussi de dépasser ses objectifs globaux de performance. Ce score parfait reflète un alignement étroit entre le S&OP et les objectifs stratégiques de l'entreprise.

### **1.5.7 L'implication du S&OP dans le PDP et le MRP :**

L'évaluation du dernier critère, l'Implication du S&OP dans le Plan Directeur de Production (PDP) et la Planification des Ressources de Production (MRP), révèle une performance exceptionnelle, avec des scores parfaits pour les deux aspects évalués, reflétant une synergie exemplaire entre la planification stratégique et opérationnelle. Cette intégration permet non seulement de maximiser l'efficacité de la production et de la gestion des ressources, mais aussi de renforcer la capacité de l'entreprise à anticiper et à répondre aux fluctuations du marché. Pour maintenir ce niveau d'excellence, il est essentiel de continuer à surveiller et à ajuster ces processus, en intégrant les dernières technologies et les meilleures pratiques pour garantir une amélioration continue et une adaptation agile aux évolutions du marché.

### **2 Description de l'enquête qualitative et analyse des résultats**

#### **2.1 Choix de la méthodologie de recherche :**

L'analyse menée dans notre recherche a mis en évidence la pertinence de l'approche qualitative comme étant la mieux adaptée pour saisir la manière dont Nestlé conçoit et exécute son processus S&OP, ainsi que pour examiner le traitement des données et l'élaboration des prévisions de ventes, et leur impact réel sur le processus S&OP. Dans le but de répondre à notre problématique et de confirmer ou infirmer les hypothèses, nous avons jugé essentiel de mener une étude qualitative par le biais d'entretiens approfondis avec les acteurs clés du processus S&OP chez Nestlé

#### **2.2 Démarche méthodologique de recherche :**

##### **2.2.1 Entretien :**

###### **2.2.1.1 Définition de l'entretien :**

On appelle interview, entretien ou entrevue, « un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé. » c'est une discussion orientée, un « procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec les objectifs fixés ».<sup>1</sup>

###### **2.2.1.2 Les types d'entretiens :**

Les chercheurs Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland et Alain Jolibert ont élaboré une typologie des entretiens basée sur le degré de liberté accordé à l'interlocuteur ainsi que sur le niveau de profondeur des réponses attendues. Ils identifient trois types principaux d'entretiens :

- **Un entretien non directif :** l'interlocuteur a une grande liberté pour exprimer ses pensées et opinions sans que le chercheur n'impose une structure stricte ou des questions spécifiques.
- **Un entretien semi-directif :** Ce type d'entretien offre un équilibre entre direction et liberté. Le chercheur pose des questions ouvertes qui guident la discussion, mais laisse également l'espace nécessaire à l'interlocuteur pour développer ses idées et partager des informations au-delà des questions initiales.

---

<sup>1</sup> AKTOUF Omar : méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique. Les presses de l'université du Québec. 1987. P87.

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

---

- **Un entretien directif :**

### 2.2.1.3 **Choix de la technique de collecte des données :**

Pour la réalisation de notre étude, nous avons opté pour des entretiens individuels semi-directifs avec des questions ouvertes à réponses élaborées. Cette méthode a été choisie pour plusieurs raisons. Premièrement, elle offre une flexibilité significative, permettant aux répondants de s'exprimer librement et de dévoiler leur logique de pensée personnelle. Deuxièmement, cette forme d'entretien est particulièrement adaptée à certaines contraintes de terrain, comme la disponibilité limitée des personnes interviewées. En leur permettant de s'exprimer librement mais dans un cadre structuré, nous pouvons collecter des informations précieuses tout en respectant leur emploi du temps et leurs engagements.

### 2.2.1.4 **Profil des interviewés :**

Pour mener à bien notre étude et obtenir des données empiriques, nous avons sélectionné trois personnes occupant des postes clés au sein de Nestlé Algérie, en relation directe avec notre sujet de recherche.

Les personnes interrogées comprenaient le Manager Supply chain, le Demand planning manager et le sales manager

**Tableau N°3.7 : Les personnes interrogées au sein de Nestlé**

Intervenant	Poste	Missions principales	Date et Heure
BOUDECHICHA Sofiane (Axe 01)	Sales manager	-Développer des stratégies de ventes et des plans/programmes promotionnels.  -Développer et gérer les stratégies de distribution, plan de distribution et conditions commerciales.  -Gérer et développer les différents canaux.	30/05/2024 à 11h30 (50 min)

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

		-S'assurer de la réalisation des objectifs.	
ZAOUI Merouane (Axe 02)	Demand planner	-Planification et estimation de la demande marché.  -Animer le processus de planification de la demande sur les différents horizons.  -Mesurer et gérer l'amélioration continue de la précision des prévisions	04/06/2024 à 13h30 (45 min)
DAJHNIT Ahmedreda (Axe 03)	Supply chain manager	-Évaluer et participer à la planification la demande.  -Garantir la gestion des flux entre les différents acteurs de la Supply Chain (Interne et externe).  -Contrôler l'état des prévisions, commandes et le plan de production.  -Prendre des <b>mesures correctives</b> si nécessaire et anticiper les risques potentiels.	06/06/2024 à 14h00 (40 min)

**Source :** Elaborer par nos soins.

### 2.2.1.5 Préparation de l'entretien :

Les entretiens ont été organisés dans un environnement neutre, typiquement une salle de réunion, en utilisant la méthode semi-directive. Cette approche a nécessité la préparation d'un guide d'entretien structuré, élaboré sur le modèle de l'entonnoir, inspiré par les travaux de Jacqueline Freyssinet-Dominjon. Voici comment ce guide était structuré<sup>1</sup> (Annexe 3-2) :

<sup>1</sup> FREYSSINET-DOMINJON, (J) : Méthodes de recherche en science sociales et de gestion, Edition

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

---

- **Phase d'introduction :** L'objectif initial était de créer un environnement de confiance avec l'interlocuteur. Durant cette phase introductive, nous avons présenté la thématique de la recherche, expliqué comment les données seraient traitées et assuré l'anonymat des réponses. Cette mise en place vise à mettre à l'aise les participants et à assurer la transparence de l'étude.
- **Phase de centrage de sujet :** Cette partie comprenait quinze questions réparties sur trois grands axes thématiques, conçues pour orienter progressivement les participants vers le cœur du sujet de la recherche. Cette structuration permettait de canaliser la discussion, de s'assurer que toutes les dimensions importantes de la thématique étaient abordées, et d'approfondir la compréhension des perspectives et expériences des interlocuteurs.

Le guide d'entretien ayant servi à notre enquête est présenté en annexe N°

### **2.2.1.6 Analyse et Interprétation des résultats de l'enquête qualitative :**

Dans cette partie, nous allons analyser les résultats de notre enquête qualitative, Pour ce faire, nous emploierons la méthode d'analyse par synthèse, ce qui nous permettra de répondre aux questions cruciales de notre étude : "Qu'est-ce que le Sales & Operations Planning (S&OP) chez Nestlé et comment est-il optimisé ?" et "Comment les prévisions de ventes contribuent-elles à l'efficacité du S&OP chez Nestlé ?".

#### **Axe 01 : Mise en œuvre du processus S&OP dans l'entreprise**

##### **✚ Question 01 : Pouvez-vous décrire le processus S&OP chez Nestlé Algérie ?**

**Réponse 01:** « Chez Nestlé, le processus de Sales & Operations Planning (S&OP), qu'on appelle chez Nestlé : *Monthly Business Planning (MBP)*, est un outil de planification essentiel qui coordonne les ventes et la production pour répondre efficacement à la demande du marché tout en visant à réaliser les objectifs de chiffre d'affaires de l'entreprise. Ce processus prend en compte non seulement les contraintes opérationnelles, mais aussi les risques et opportunités du marché ainsi que les facteurs influents, qu'ils soient internes ou externes, sur l'activité de l'entreprise.

## **Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie**

---

*Le MBP se déroule sur une base mensuelle et nécessite une collaboration étroite entre plusieurs départements : les équipes commerciales, marketing, de planification de la demande, de production, de logistique et de finance. Cette collaboration interdépartementale permet d'assurer que toutes les parties prenantes sont alignées et contribuent efficacement à la stratégie globale.*

*Grâce à des cycles de révision réguliers et des ajustements basés sur des données précises et détaillées, Nestlé parvient à synchroniser ses opérations avec ses stratégies commerciales et ses objectifs à long terme. Ce processus dynamique aide l'entreprise à optimiser ses ressources, à renforcer sa position sur le marché. »*

**Analyse 01** : Chez Nestlé, le processus de Sales & Operations Planning (S&OP), connu sous le nom de Monthly Business Planning (MBP), est un outil qui se déroule sur une base mensuelle pour coordonner les ventes et la production pour répondre à la demande du marché.

**✚ Question 02 : Comment le S&OP est-il élaboré et mis en œuvre dans votre entreprise ?**

**Réponse 02** : « *On peut résumer l'élaboration du S&OP ou du MBP Cycle tel nommé chez Nestlé Algérie , à travers l'organisation d'une série de réunions au cours du mois :*

*La 1 ère réunion du S&OP est : le MSR : Mounthly Sales Review : Au début de chaque mois, l'équipe de Nestlé se réunit sous la délégation du responsable des sales, pour évaluer les performances du mois précédent et toute la période passe à partir du début d'années (year to date). Cette étape, elle permet d'examiner les réalisations par rapport aux objectifs, d'identifier les écarts, et d'analyser les raisons des performances, qu'elles soient positives ou négatives.*

**La 2<sup>ème</sup> c'est : le Pré-alignement** : *Suite à la MSR, la réunion de pré-alignement est organisée lors de la deuxième semaine sous la délégation du demand planner, pour définir les ajustements nécessaires et préparer les actions pour le mois suivant et toute la période prochaine jusqu'au fin de l'année (year to go). Cette étape est cruciale pour assurer que tous les départements de l'entreprise sont synchronisés et que les plans d'action sont clairement définis et communiqués.*

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

---

La 3<sup>ème</sup> est : le pré-MSR : Cette réunion est organisée durant la troisième semaine avec la haute direction pour examiner et confirmer le plan global proposé lors de la réunion précédente, prendre des décisions et déterminer des priorités pour le cycle qui suit.

Et en dernier, il y a le handshake : c'est un rapport à partager aux différents acteurs, et qui fixe toutes les actions sous formes d'une feuille de route. »

**Analyse 02 :** L'approche de Nestlé Algérie en matière de S&OP se caractérise par une planification et une exécution rigoureuse, avec un accent sur l'évaluation continue et l'ajustement des performances selon un processus structuré, articulé autour de quatre réunions clés mensuelles.

### Question 03 : Quels sont les principaux objectifs du S&OP chez Nestlé ?

**Réponse 03 :** « Les principaux objectifs du processus S&OP chez Nestlé sont centrés sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et la maximisation de la performance de l'entreprise à travers plusieurs points clés : Nous visons à obtenir une visibilité complète sur l'ensemble de nos opérations pour pouvoir identifier rapidement les écarts entre nos prévisions et la réalité, le S&OP nous permet de mesurer continuellement l'efficacité de nos opérations et de faire les ajustements nécessaires en temps réel, il facilite la synergie entre les différentes fonctions de l'entreprise en rassemblant toutes les parties prenantes pour discuter des prévisions et des plans, assurant ainsi que tout le monde travaille vers des objectifs communs. »

**Analyse 03 :** Pour Nestlé, le processus S&OP est présenté comme un outil de collaboration interfonctionnelle, rassemblant toutes les parties prenantes pour aligner les prévisions et les plans. Cela démontre une volonté d'intégration et de cohésion au sein de l'entreprise, où chaque fonction travaille vers des objectifs communs, renforçant ainsi l'unité et la synergie organisationnelle.

### Question 04 : Quel est l'horizon de planification de votre processus S&OP ?

**Réponse 04 :** « Tout d'abord, il est essentiel de comprendre que le processus de Sales & Operations Planning (S&OP) chez nous opère à deux niveaux distincts : stratégique et tactique. Chacun de ces niveaux est défini par un horizon de planification spécifique et des objectifs clairement établis.

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

---

Au niveau *stratégique*, l'horizon de planification s'étend sur 12 mois. L'objectif principal à ce niveau est d'identifier les besoins en investissements nécessaires pour l'entreprise. Cette planification à long terme permet de prévoir les grands mouvements stratégiques, afin d'assurer l'alignement des ressources avec les objectifs à long terme de l'entreprise.

Par ailleurs, au niveau **Opérationnel**, l'horizon de planification est plus court, s'étendant jusqu'à 3 à 6 mois. L'objectif ici est de développer des plans unifiés qui répondent efficacement à la demande tout en respectant les contraintes opérationnelles. Ce niveau vise à garantir que les opérations quotidiennes et les décisions de gestion sont alignées avec les prévisions de vente et les capacités de production, permettant ainsi une réponse agile et coordonnée aux fluctuations du marché et aux exigences des clients. »

**Analyse 04 :** Le processus S&OP opère à deux niveaux : stratégique et opérationnel. L'horizon de planification stratégique s'étend sur 12 mois, tandis que l'horizon opérationnel s'étend jusqu'à 3 à 6 mois

✚ **Question 05 :** Quels sont les principaux obstacles rencontrés dans le déploiement du S&OP ?

**Réponse 05 :** « L'un des principaux obstacles que nous rencontrons dans le déploiement efficace du processus S&OP est la difficulté à obtenir un alignement complet sur un seul et même chiffre prévisionnel au sein de toutes les divisions de l'entreprise. »

**Analyse 05 :** Un des principaux obstacles rencontrés est la difficulté à obtenir un alignement complet sur un seul et même chiffre prévisionnel au sein de toutes les divisions de l'entreprise.

✚ **Question 06 :** Quels outils ou logiciels utilisez-vous dans le cadre du S&OP ?

**Réponse 06 :** « Dans le cadre de notre processus S&OP chez Nestlé, nous utilisons une gamme d'outils et de logiciels sophistiqués pour assurer la précision des données, la facilité de leur manipulation et l'efficacité des communications entre les différents départements, comme le SAP source principale pour les données en temps réel concernant les ventes, l'inventaire, et la planification de la production, il y a aussi le SAS qui nous permet de réaliser des prévisions sophistiquées et des analyses de scénarios qui sont essentielles pour prévoir les tendances de vente et ajuster nos plans en conséquence. Et y a d'autres logiciels spécifiques pour Nestlé comme Nestlé Mosayik, etc. »

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

---

**Analyse 06 :** Nestlé utilise une gamme d'outils et de logiciels sophistiqués pour assurer la précision des données, la facilité de leur manipulation et l'efficacité des communications entre les différents départements.

### **Question 07 : Comment la performance du processus S&OP est-elle mesurée ?**

**Réponse 07 :** « Chez Nestlé, la performance de notre processus S&OP est mesurée de manière rigoureuse à l'aide de divers KPIs spécifiquement choisis pour refléter les différentes dimensions de l'efficacité de ce processus. Comme : le taux de précision des prévisions de la demande ou le DPA, niveau de service client qui mesure notre capacité à répondre aux commandes des clients dans les délais prévus, les coûts de production et de distribution, ... »

**Analyse 07 : ??** Les KPIs permettent à l'entreprise de garder un œil sur l'efficacité globale du processus S&OP et de prendre des mesures correctives là où les performances ne répondent pas aux attentes.

### **Axe 02 : Elaboration des prévisions de ventes**

#### **Question 01 : Comment les prévisions de ventes sont-elles élaborées chez Nestlé Algérie ?**

**Réponse 01 :** « Chez nous, les prévisions de vente sont élaborées grâce à un processus structuré qui combine des analyses quantitatives et qualitatives :

*Nous commençons par analyser d'un historique des données de vente passées, en identifiant les tendances, les cycles saisonniers, et les anomalies.*

*Il y a aussi l'équipe des sales qui nous fournit des informations cruciales basées sur leurs connaissances du marché et leurs interactions avec les clients. Elles partagent également les plans de promotions.*

*Nous utilisons des différents outils de pointe pour modéliser les données et générer des prévisions initiales.*

*Les prévisions initiales sont revues et ajustées en collaboration avec les équipes des départements concernée. Cette étape garantit que les prévisions sont réalistes et alignées avec les capacités de production et les objectifs financiers.*

*Nous prenons en compte les facteurs externes tels que les changements réglementaires, les conditions économiques, les tendances du marché, et les actions des concurrents... etc*

## **Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie**

---

*Les prévisions sont mises à jour mensuellement pour refléter les données les plus récentes et ajuster les plans en conséquence. Cette flexibilité permet de réagir rapidement aux changements du marché. »*

**Analyse 01 :** Chez Nestlé Algérie, les prévisions de ventes sont élaborées grâce à un processus structuré combinant analyses quantitatives et qualitatives, soulignant l'importance des analyses de données, des technologies de pointe et de la collaboration interdépartementale.

### **✚ Question 02 : Quels sont les inputs principaux pour vos prévisions ?**

**Réponse 02 :** « *Il y a une variété d'inputs principaux pour garantir leur précision parmi eux : l'historique des ventes ou les réalisations, les données du marché et de la concurrence, feedback des équipes de vente, les niveaux de stock actuels et les capacités d'inventaire, la disponibilité des produits chez nos fournisseurs, la capacité de production, les facteurs saisonniers...etc*».

**Analyse 02 :** Les prévisions de ventes sont indispensables au S&OP, car elles permettent de synchroniser les opérations avec les attentes du marché et d'assurer que l'ensemble de l'entreprise travaille vers des objectifs communs et alignés.

### **✚ Question 03 : Quels méthodes ou modèles statistiques utilisez-vous ?**

**Réponse 03 :** « *Nestlé utilise deux méthodes pour définir les prévisions de ventes. La première méthode est qualitative et consiste à faire du reporting, ce qui implique de comprendre le passé pour projeter les tendances futures. Cette méthode est renforcée par des données quantitatives, utilisant la méthode de régression linéaire pour les prévisions. L'objectif de ces deux méthodes est d'améliorer la précision des prévisions. »*

### **✚ Question 04 : Les prévisions engendrent-elles des écarts importants ?**

**Réponse 04 :** « *Non généralement, les écarts sont faibles, sauf dans des cas exceptionnels, notamment en raison de la réglementation algérienne. Par exemple, l'année dernière, l'Algérie a décidé de fermer les importations, ce qui a entraîné des écarts significatifs. Parfois, nous faisons également face à des problèmes techniques, tels que des emballages de produits importés qui ne sont pas conformes à la réglementation algérienne. »*

## **Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie**

---

**Analyse 04 :** Généralement, chez Nestlé, les écarts entre les prévisions et les ventes réelles sont faibles, sauf dans des cas exceptionnels

### **✚ Question 05 : Comment assurez-vous l'exactitude des prévisions ?**

**Réponse 05 :** « Pour assurer cette exactitude, nous nous basons sur certaines pratiques telle que la collaboration inter-fonctionnelle : nos prévisions sont élaborées en collaboration avec différentes équipes pour s'assurer que toutes les perspectives et informations pertinentes sont prises en compte.

*D'autre part, nous nous assurons que toutes les données utilisées pour les prévisions sont exactes, complètes et régulièrement mises à jour.*

*Les prévisions sont également revues et ajustées de manière continue, généralement sur une base mensuelle, pour refléter les données les plus récentes et les changements du marché. Cette dernière est consolidée par une analyse régulière des écarts entre les prévisions et les ventes réelles pour identifier les sources d'erreurs et apporter les corrections nécessaires. »*

**Analyse 05 :** Pour assurer l'exactitude des prévisions, Nestlé se base sur la collaboration inter-fonctionnelle, l'exactitude, la complétude et la mise à jour régulière des données, la révision et l'ajustement continu des prévisions, et l'analyse régulière des écarts entre les prévisions et les ventes réelles.

### **Axe 03 : La contribution des prévisions de ventes dans l'élaboration du processus S&OP**

#### **✚ Question 01 : En quoi les prévisions de ventes sont-elles cruciales pour le S&OP ?**

**Réponse 01 :** « Les prévisions de ventes sont cruciales pour le processus S&OP chez Nestlé Algérie pour plusieurs raisons essentielles :

*Le processus de prévision de ventes favorise la collaboration entre les différentes fonctions de l'entreprise, telles que les sales, demand, le supply et la logistique. Cette collaboration renforce la communication et l'alignement des objectifs, ce qui est essentiel pour le succès du S&OP.*

*Le S&OP vise à aligner la demande prévue avec les capacités de production et les niveaux de stock. Les prévisions de ventes fournissent les informations nécessaires pour cet alignement, permettant ainsi de planifier les ressources de manière adéquate.*

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

---

*Aussi le S&OP intègre la gestion des risques en anticipant les fluctuations de la demande et en identifiant les risques potentiels. Les prévisions de ventes permettant d'identifier ces problèmes potentiels et de planifier en conséquence.*

*Un autre point, le S&OP repose sur des données fiables pour la prise de décision stratégique. Les prévisions de ventes fournissent ces données, permettant aux décideurs de planifier en fonction des tendances du marché et des besoins des clients. »*

**Analyse 01 :** Les prévisions de ventes sont un élément fondamental du S&OP chez Nestlé Algérie. Elles permettent une planification efficace, une gestion proactive des risques, une prise de décision stratégique éclairée, et une optimisation globale des ressources et des performances de l'entreprise.

 **Question 02 :** Quels sont les impacts d'une bonne prévision sur le processus S&OP ?


**Réponse 02 :** « ...Une bonne prévision permet d'anticiper la demande future de manière précise, ce qui se traduit par plusieurs avantages pour le processus S&OP :

*Des prévisions fiables permettent de réduire les coûts liés à la gestion des stocks, aux changements de production et aux retards de livraison.*

*D'un autre côté, ça nous permet de réagir rapidement aux changements de la demande, en ajustant rapidement les plans de production, du supply ...*

*Aussi ça nous aide à éviter les ruptures de stock et les surstocks en garantissant la disponibilité des produits, donc on répond de manière plus efficace aux besoins des clients. »*

**Analyse 02 :** Une bonne prévision permet d'anticiper la demande future de manière précise, ce qui se traduit par une réduction des coûts liés à la gestion des stocks, aux changements de production et aux retards de livraison, une réaction rapide aux changements de la demande, et une réponse plus efficace aux besoins des clients en évitant les ruptures de stock et les surstocks.

 **Question 03 :** Comment les prévisions de ventes aident-elles à aligner les objectifs des différents départements ?

**Réponse 03 :** « Pour les sales, Les prévisions de ventes aident les équipes à élaborer des stratégies promotionnelles et de communication en fonction de la demande prévue.

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

---

*Les prévisions de ventes permettent aussi à l'équipe du factory à optimiser les calendriers de production, à ajuster les volumes de production et à éviter les surproductions ou sous-productions.*

*D'un autre cote, elles aident le responsable logistique à gérer les niveaux de stock de manière plus précise, en évitant les ruptures de stock et en minimisant les coûts de stockage et elles les aident aussi à optimisant les itinéraires et les calendriers de livraison pour minimiser les coûts et les délais.*

*Et finalement, Elles aident le supply planner à définir le besoin et optimiser les flux de matières premières et de produits finis, en minimisant les temps d'attente et en maximisant l'efficacité. »*

**Analyse 03 :** Les prévisions de ventes aident les équipes de vente à élaborer des stratégies promotionnelles et de communication, l'équipe de production à optimiser les calendriers de production, le responsable logistique à gérer les niveaux de stock et à optimiser les itinéraires et les calendriers de livraison, et le supply planner à définir le besoin et optimiser les flux de matières premières et de produits finis.

### **✚ Question 04 : Quelles améliorations suggèreriez-vous pour renforcer l'impact des prévisions sur le S&OP ?**

**Réponse 04 :** « *Il existe plusieurs améliorations pourraient être suggérées, les plus important c'est l'amélioration de la qualité des données et élaborer les bons plans. Il y a aussi le point de partage de l'information et donne des feedbacks, et c'est ce que notre entreprise essaie de faire son mieux pour le réaliser d'une manière plus efficace »*

**Analyse 04 :** Les améliorations suggérées comprennent l'amélioration de la qualité des données, l'élaboration de bons plans, et le partage de l'information et des feedbacks.

### **✚ Question 05 : Selon vous, la performance du S&OP dépend-elle de la fiabilité des prévisions de ventes ?**

**Réponse 05 :** « *Il faut savoir que le S&OP s'appuie sur ces prévisions pour planifier les actions à mener à moyen terme. Donc j'affirme que des prévisions fiables permettent d'entreprendre des actions efficaces, et la mesure de ces dernières nous permet d'affirmer que notre S&OP est performante. Donc la performance du processus dépend principalement de la fiabilité des*

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

*prévisions de ventes, tout en notant l'existence d'autres facteurs impactant la performance de manière secondaire. »*

**Analyse 05 :** La performance du processus S&OP dépend principalement de la fiabilité des prévisions de ventes, bien qu'il existe d'autres facteurs qui impactent la performance de manière secondaire.

### 3 Analyse des données historiques :

#### 3.1 Présentation des données

Dans le but de déterminer l'impact des prévisions sur les décisions S&OP, nous allons évaluer la fiabilité des prévisions de ventes de Nestlé Algérie pour le SKU GLORIA POUCH 12\*500g au cours de l'année 2022 (Annexe 3-3).

Avant de calculer la fiabilité des prévisions des ventes, il faut choisir quelle prévision et sur quelle période en cumul l'analyse va être effectuée. En effet, la prévision peut changer régulièrement, au moins une fois à chaque processus. Selon les délais d'approvisionnement, de fabrication et les caractéristiques des produits que l'on vend, il est nécessaire de se poser cette question.

Pour cette raison, cette analyse se basera sur le KPI : Demand Planning Accuracy ou DPA calculé par l'entreprise pour le M-1 et M-3 selon la formule suivante :

$$Fiabilité\ des\ prévisions\ de\ vente_{stock} = \left[ 1 - \frac{\sum ABS(Réalisé - Prévu)}{\sum(Réalisé)} \right] \times 100$$

Les informations et les résultats sont partagées dans les tableaux suivants :

Mounth	Janv-22	Févr-22	Mars-22	Avr-22	Mai-22	Juin-22	Juil-22	Août-22	Sept-22	Oct-22	Nov-22	Déc-22
Net Dispatches	22 743	27 302	18 622	13 909	17 113	16 642	13 373	0	0	0	20 376	11 666

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

MFR agreed CDP M - 1	17 172	24 003	15 835	14 166	17 172	16 667	14 168	0	440	0	667	11 792
MFR agreed CDP M - 3	27 172	17 337	17 502	10 835	13 838	14 003	17 502	0	670	0	0	30 667
% Accuracy M - 1	75,5	87,9	85,0	97,8	94,4	99,8	94,1	100,0	0,0	100,0	3,3	98,9
% Accuracy M - 3	78,1	63,5	94,0	73,8	75,0	76,1	69,1	100,0	0,0	100,0	0,0	-62,9

**Tableau N°3. 8 : Présentation du DPA calculé pour l'année 2022 pour le SKU GLORIA POUCH 12\*500 g**

**Source :** Document interne de l'entreprise.

### 3.2 Discussion des résultats :

L'analyse approfondie de l'historique de l'entreprise pour l'année 2022 a révélé des écarts significatifs entre les prévisions et les réalisations.

Les données montrent que la précision des prévisions de Nestlé Algérie pour le SKU GLORIA POUCH 12\*500g était généralement bonne en 2022. La précision des prévisions M-1 était supérieure à 75% pour 10 mois sur 12, et la précision des prévisions M-3 était supérieure à 65% pour 8 mois sur 12.

Cependant, il y a eu quelques mois où il y avait des écarts remarquables ont été observés en février, septembre, novembre et décembre.

Pour le mois de février, la précision des prévisions est de 63,5%, ce qui est également en dessous de l'objectif fixé par l'entreprise de 65% à cause d'un out of stock liée à un retard de livraison.

Les prévisions de demande pour septembre, tant pour M-1 que pour M-3, ont montré un écart de 0%. Cela signifie qu'aucun produit n'a été expédié en septembre, bien que les prévisions aient initialement indiqué un certain niveau de demande.

En novembre, le Net Dispatches a été de 20 376, alors que les prévisions étaient de 3,3% pour M-1 et de 0,0% pour M-3. Cela s'explique par une forte augmentation inattendue de la demande alors que l'entreprise avait un Out o stock durant la période précédant à cause d'un blocage de matière première.

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

---

En décembre, le Net Dispatches a été de 11 666, alors que les prévisions étaient de 98,9% pour M-1 et de (-62,9) pour M-3. Cela peut s'expliquer par des ruptures de stock pour répondre à la demande prévue. À noter que la précision des prévisions M-1 est de 98,9%, indiquant que les ajustements faits un mois à l'avance ont été bien plus réalistes et alignés avec la capacité de dispatch. Cela montre que des ajustements à plus court terme ont permis de corriger les écarts initiaux.

### 3.3 Analyse des résultats :

La comparaison des valeurs de % Accuracy M-1 et % Accuracy M-3 montre que les prévisions M-1 sont généralement plus précises que les prévisions M-3. Cela s'explique par le fait que les prévisions M-1 sont basées sur des informations plus récentes et plus granulaires que les prévisions M-3.

Ces écarts sont une conséquence de l'impact de plusieurs facteurs :

- **Late release** : à cause d'un problème d'approvisionnement dus à des retards de livraison des fournisseurs en raison des restrictions et des perturbations causées par la crise internationale, le transport maritime n'est pas retourné aux endroits appropriés dans les délais prévus. Cela a entraîné une grave pénurie de conteneurs pour le transport des marchandises dans de nombreux ports à travers le monde.
- **Raw material blockage** : Les restrictions gouvernementales, et les fermetures temporaires de l'importation ont entraîné des perturbations majeures.
- **Trand sell out** : Cette situation se produit lorsque la demande réelle des clients est supérieure aux prévisions, entraînant une rupture de stock. Chez Nestlé, cela est généralement dû à des campagnes marketing ou promotions non anticipées qui stimulent la demande pour couvrir de nouvelles parts de marché, surtout en cas d'absence d'un concurrent.

Dans ce cas de Nestlé Algérie, les données montrent que la précision des prévisions de Nestlé Algérie était généralement bonne et bien maîtrisée surtout en M-1- avec une précision des prévisions supérieure à 75% pour 10 mois sur 12, donc ça nous permet de dire que leurs prévisions sont fiables.

Et pour prouver cette fiabilité on va évaluer la précision de ces prévisions par le calcul des différents indicateurs qui sont présentés dans le tableau suivant (Annexe 3-4) :

## Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie

---

**Tableau N°3. 9 : Des indicateurs de performance pour calculer la précision des prévisions de ventes**

Method	%Error	%Accuracy
BIAS	18%	
MAE	20%	79,56%

**Source :** Elaborer par nos soins.

Dans le cas présent, la MAE est de 20%. Cela signifie que l'erreur moyenne des prévisions pour le SKU GLORIA POUCH 12\*500g était de 20% des expéditions nettes réelles. La MAE modérée indique que l'erreur moyenne des prévisions était relativement faible. Cela signifie que les prévisions étaient généralement proches des valeurs réelles, mais il y a eu des écarts importants dans certains mois.

Avec un BIAS de -18% indique que les prévisions sont en moyenne inférieures de 18% aux chiffres réels. Cela peut signifier que les prévisions sont systématiquement pessimistes par rapport aux expéditions nettes.

Cela suggérerait que malgré les perturbations de l'année 2022, les prévisions étaient relativement précises et fiables.

### **Section 03 : Synthèse de l'étude empirique et recommandations**

Cette section présente une synthèse approfondie de chaque partie dans notre étude empirique sur le processus Sales and Operations Planning (S&OP) chez Nestlé Algérie. En se basant sur une évaluation détaillée et des données collectées, nous proposons également des recommandations pour améliorer davantage ce processus clé.

#### **1 Synthèse du diagnostic MBP**

L'évaluation du processus Sales and Operations Planning (S&OP) chez Nestlé révèle une structure bien définie et intégrée, démontrant une solide performance globale avec des scores élevés dans la majorité des critères évalués. Les résultats indiquent que le processus S&OP est

## **Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie**

---

clairement documenté, régulièrement révisé et bien supporté par des métriques précises et pertinentes. Cette rigueur permet à Nestlé de maintenir une planification cohérente et efficace, essentielle pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Pour continuer à exceller, l'entreprise peut se concentrer sur l'amélioration continue de certains aspects, tels que l'intégration complète des feedbacks, l'augmentation de l'impact des initiatives d'amélioration, et l'adoption de technologies avancées pour renforcer la flexibilité et la réactivité de ses plans. Ces améliorations permettront à Nestlé de maintenir sa position de leader et de répondre de manière agile et efficace aux défis du marché.

### **2 Synthèse de l'étude qualitative :**

D'après les réponses de cette enquête, il ressort clairement que le processus S&OP de l'entreprise est considéré comme étant à un niveau de maturité élevé. Cela suggère que Nestlé a réussi à mettre en place un processus intégré qui englobe toutes les fonctions et départements de l'organisation.

La communication et la coordination entre les différentes parties prenantes sont essentielles dans le processus S&OP chez Nestlé. Des réunions régulières, des outils de communication et des rôles et responsabilités clairement définis sont utilisés pour favoriser la collaboration et garantir une prise de décision collective.

Nestlé a également dû faire face à des défis lors de la mise en œuvre et de l'exploitation du processus S&OP. Ces défis incluent la résistance au changement, les intérêts contradictoires entre les départements, la disponibilité de données précises et la coordination des différentes activités. La gestion habile de ces défis est essentielle pour assurer le succès continu du processus S&OP.

Nestlé considère que les prévisions de ventes sont cruciales pour le S&OP car elles favorisent la collaboration entre les différentes fonctions de l'entreprise, alignent la demande prévue avec les capacités de production, intègrent la gestion des risques, et fournissent des données fiables pour la prise de décision stratégique. Une bonne prévision permet d'anticiper la demande future de manière précise, réduisant ainsi les coûts et améliorant la réactivité aux changements du marché.

## **Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie**

---

Les prévisions de ventes chez Nestlé Algérie sont élaborées grâce à un processus structuré combinant analyses quantitatives et qualitatives. Les données historiques de vente, les retours des équipes de vente, les capacités de production et les facteurs externes sont pris en compte. Les prévisions initiales sont modélisées et ajustées en collaboration avec les départements concernés, puis mises à jour mensuellement pour refléter les données les plus récentes.

### **3 Synthèse des données historiques :**

Cette étude met en lumière l'importance de la précision des prévisions de vente dans le processus S&OP chez Nestlé. Elle démontre que malgré les défis externes rencontrés durant l'année 2022 tels que les retards de livraison, les blocages de matières premières et les fluctuations imprévues de la demande, cette entreprise pouvait maintenir une bonne fiabilité dans ses prévisions, grâce à des ajustements à court terme basés sur des données récentes et détaillées se sont avérés être un outil efficace pour améliorer la précision des prévisions. Dans le contexte du S&OP, La précision des prévisions de vente est essentielle pour une prise de décision efficace. Des prévisions inexactes peuvent avoir des conséquences négatives sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, entraînant des coûts supplémentaires, des pertes de ventes et une insatisfaction des clients. Mais dans le cas de Nestlé Algérie, notre étude montre que la précision des prévisions de Nestlé Algérie était généralement bonne et bien maîtrisée surtout en M-1. Ce qui explique la performance du processus S&OP que nous avons déjà constaté dans la 2ème section. Donc, Cette analyse nous a permis d'étudier l'hypothèse fixée au préalable, « **Des prévisions de ventes fiables ont un impact positif sur l'efficacité et la fiabilité du processus Sales and Operation planning (S&OP).** »

### **4 Synthèse générale**

L'évaluation du processus Sales and Operations Planning (S&OP) chez Nestlé révèle une structure bien définie et intégrée, soutenue par des métriques précises et pertinentes. Malgré les défis externes tels que les retards de livraison et les fluctuations imprévues de la demande, Nestlé maintient une bonne fiabilité dans ses prévisions grâce à des ajustements à court terme basés sur des données récentes et détaillées. La précision des prévisions de vente est essentielle pour une prise de décision efficace dans le contexte du S&OP.

## **Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie**

---

Notre étude spécifique à Nestlé Algérie confirme que la précision des prévisions de vente est généralement bonne, en particulier en M-1. Cette précision contribue à la performance positive du processus S&OP. Ainsi, nous validons l'hypothèse selon laquelle des prévisions de ventes fiables ont un impact positif sur l'efficacité et la fiabilité du processus S&OP.

Donc, des prévisions précises sont un atout majeur pour la planification, la réduction des coûts et la satisfaction des clients au sein du processus S&OP chez Nestlé.

D'un autre cote, cette étude vise a démontres que dans un environnement confronté à des changements significatif tels que l'inflation, les crises et autres, les méthodes de prévision utilisées restent basique et que peu importe le modelé utilise y'aura toujours des ecarts de prévisions. Pare conséquence, il devient nécessaire de maitre en place des adaptations et des ajustements par l'équipe planning durant le cycle S&OP en prenant en compte tous les facteurs influents sur la précision des prévisions.

### **5 Recommandations**

Dans cette partie, nous explorerons des recommandations spécifiques pour améliorer le processus Sales and Operations Planning (S&OP) au sein de Nestlé. Ces recommandations sont basées sur l'évaluation du processus, les défis identifiés et les meilleures pratiques.

- Mettre en place des canaux de communication formels et informels entre les départements pour faciliter les échanges.
- Former les employés aux techniques de résolution de conflits efficaces.
- Renforcer l'engagement visible de la direction envers les initiatives S&OP.
- Utiliser l'intelligence artificielle et le machine learning pour améliorer la précision des prévisions.
- Développer et maintenir des plans d'urgence et des scenarios alternatifs pour répondre rapidement aux imprévus et minimiser leur impact sur les opérations.
- Investir dans des outils de prévision moderne et intégrés qui permette une analyse en temps réel une meilleure prise de décision.

## **Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie**

---

- Spécialiser une équipe pour l'analyse des tableaux de bord de performance pour suivre les KPIs et identifier rapidement les écarts et les opportunités d'amélioration

### **Conclusion du chapitre :**

L'analyse approfondie du processus S&OP chez Nestlé Algérie et de l'impact des prévisions de ventes révèle une synergie efficace et une performance remarquable. Nestlé a mis en place un processus S&OP robuste et optimisé, contribuant de manière significative à ses succès en Algérie. L'efficacité de ce processus est expliquée par la fiabilité et la précision de leurs prévisions de ventes, même face à des perturbations majeures comme celles de 2022. Ces éléments démontrent que Nestlé Algérie a su établir un équilibre stratégique entre une planification rigoureuse et une capacité d'adaptation agile, lui permettant de naviguer avec succès dans un environnement commercial complexe et en constante évolution.

### **Conclusion Générale**

Notre étude de recherche explore comment les prévisions de vente de l'entreprise contribuent elles à la fiabilité et à l'efficacité du processus S&OP (Sales and Operations Planning).

La première partie de ce mémoire a exploré notre sujet à travers une revue de la littérature, fournissant un cadre théorique et des perspectives sur le Sales & Operations Planning (S&OP) comme un élément clé de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, synchronisant les capacités de production avec la demande du marché. Notamment l'élaboration et l'intégration des prévisions de ventes comme un point essentielles pour aligner les objectifs stratégiques et opérationnels.

Tout en prenant en considération ces aspects théoriques, nous avons choisi d'étudier le S&OP au sein de Nestlé Algérie. Cette dernière nous a permis de relever l'importance de la contribution des prévisions de ventes dans l'élaboration du processus S&OP. Ceci nous a permis d'en tirer des conclusions confirmant nos hypothèses préalablement fixées.

A cet effet, A l'issue de ce travail, nous pouvons actuellement dresser un bilan tiré de cette étude de recherche, qui nous a permis de confirmer toutes nos hypothèses :

- Le S&OP au sein de l'entreprise Nestlé est proche de l'optimum ce qui explique son évolution et ses performances en Algérie.

## **Chapitre 03 : Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&OP chez Nestlé Algérie**

---

- Des prévisions de ventes fiables ont un impact positif sur l'efficacité et la fiabilité du plan industriel et commercial (S&OP).
- La précision des prévisions est évaluée à l'aide des KPIs. Cependant, il n'existe pas de méthode idéale pour toutes les entreprises. Il est crucial de sélectionner celle qui est la plus adaptée aux besoins spécifiques de l'entreprise concernée.

À travers ce travail de recherche, riche en apprentissages et aux perspectives vastes, nous espérons avoir contribué à la réflexion sur le S&OP. Nous encourageons d'autres chercheurs à approfondir cette étude en explorant les axes de recherche suivants qui nous semblent prometteurs et pertinents :

- ✓ Examiner comment l'intégration des données externes, telles que les tendances du marché et les comportements des consommateurs, peut améliorer les prévisions de vente et, par conséquent, le processus S&OP.
- ✓ Étudier comment les prévisions de vente influencent la culture organisationnelle et la collaboration entre les différents départements au sein de l'entreprise.
- ✓ Analyser l'impact des prévisions de vente sur la performance globale de l'entreprise, en termes de rentabilité, de satisfaction client et de flexibilité opérationnelle.

## **Bibliographie**

## Bibliographie

### • Ouvrages :

A. COURTOIS C. MARTIN BONNEFOUS M. PILLET, Gestion de la production, 4e éditions, P 70.

André MARCHAL, Jean-Paul GAERTNER, Laure BAVANT, Supply chain management : logistique globale, Ed 2, p 129

André MARCHAL, Jean-Paul GAERTNER, Laure BAVANT, Supply chain management : logistique globale, Ed 2, p 125, p 128

Carolina Belotti Pedrosoa\*, Lucas Daniel Del Rosso Calachea, Francisco Rodrigues Lima Juniorb, Andrea Lago da Silvac, Luiz César Ribeiro Carpinettia, Proposal of a model for sales and operations planning (S&OP) maturity Evaluation, 2017, P 4

Carolina Belotti Pedrosoa\*, Lucas Daniel Del Rosso Calachea, Francisco Rodrigues Lima Juniorb, Andrea Lago da Silvac, Luiz César Ribeiro Carpinettia, Proposal of a model for sales and operations planning (S&OP) maturity Evaluation, 2017, P 3

Chirouze Y., Prévoir ses ventes, Paris, Chotard& Associés editeurs, 1986, p.2

CHOPRA, (S) et MEINDL, (P): Supply Chain Management Strategy, Planning and Operation, edition Pearson, 5ème édition, 2013, p.178

CHOPRA, (S) et MEINDL, (P): Supply Chain Management Strategy, Planning and Operation, edition Pearson, 5ème édition, 2013, p.178

Chopra, S., & Meindl, P. (2007). Supply chain management: Strategy, planning, and operation, 6 edition, P 225

COLIN, (J) : supply chain management Achat, production, logistique, transport, vente : 2eme édition DUNOD, 2017

COURTOIS, (A), MARTIN-BONNEFOUS, (C) et PILLET (M) : Gestion de production, Editions d'Organisation, 4ème édition, 2003, P 66

Egain A., Comment mettre en place des outils de prévision, introduire avec succès la gestion de la demande, Courbevoie, Les Éditions du Savoir, 2004, p.16

Fender Michel, Pimor Yves, Logistique & supply chain, Malakoff : Dunod, 7e éd, 2016

FREYSSINET-DOMINJON, (J) : Méthodes de recherche en science sociales et de gestion, Edition Montchrestien, Paris, 1997

Janet Shapiro, la Vue d'Ensemble de la Planification, P09

Jean-Michel Huet, Julien Dutreuil , La prévision des ventes : un art délicat, Dans L'Expansion Management Review 2010/3 (N° 138), pages 46 à 53

K. Hadj-Hamou, Contribution à la conception de produits à forte diversité et de leur chaîne Logistique : une approche par contraintes, Thèse de doctorat, L'institut National Polytechnique de Toulouse, France (2002), P84

KERROUCHA, E. SALAH, La prévision des ventes dans l'entreprise, quel rôle pour améliorer la performance ? 2018, P 63

Laurent Gonzalez, *Vous avez dit Supply chain! : Les fondamentaux de votre performance*, AFNOR, 2009, P30/31

Laurent Gonzalez, *Vous avez dit Supply chain! : Les fondamentaux de votre performance*, AFNOR, 2009, P30/31

Lendrevie l'évy Lindon, Mercator : théorie et pratique du marketing, Edition Dallloz, 8 eme Edition, 2006, p 215

MATHIEU (C), PLANIFICATION DE LA CAPACITÉ LOGISTIQUE D'UN RÉSEAU D'IMPORTATION ET DE DISTRIBUTION, 2013, page 17.

MATHIEU (C), PLANIFICATION DE LA CAPACITÉ LOGISTIQUE D'UN RÉSEAU D'IMPORTATION ET DE DISTRIBUTION, 2013, page 17.

Maurice Pillet, Chantal Martin-Bonnefous, Pascal Bonnefous, Alain Courtois ; Gestion de production : les fondamentaux et les bonnes pratiques, Ed 6, p 120

Maurice Pillet, Chantal Martin-Bonnefous, Pascal Bonnefous, Alain Courtois ; Gestion de production : les fondamentaux et les bonnes pratiques, Ed 6, p 108

Mentzer, J. T., Stank, T. P., & Esper, T. L. (2008). Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management. *Journal of Business Logistics*

Mme. Rahmoun Nadi, M. Daikh Djaber : *Mise en place du processus collaboratif Sales & Operations Planning et suivi de la performance opérationnelle*, mémoire de master, ENP, 2021, p 53

Pawan Kumar GD. Sales and operations planning (S & OP) - an overview. Discovery, 2016, 52(243), 564-571

Perrot & al, 2019. Perrot, Alain, and Philippe Villemus, La boîte à outils de la supply chain, Dunod, 2019, P 128

PERROT Alain et VILLEMUS Philippe, « boîte à outils de la supply chain », Edition DUNOD, 2022, P.225.

Pimor, Yves • Fender, Michel, Logistique : Production, distribution, soutien, 5e Edition, P 159.

Pimor, Yves • Fender, Michel , Logistique : Production, distribution, soutien, 5<sup>e</sup> Edition, p 162

Pimor, Yves • Fender, Michel, Logistique : Production, distribution, soutien, 5e Edition, P 160

Stevenson, W. J. (2018). Operations Management. McGraw-Hill Education

TAHRAOUI, (N) et BOUKOULLAB, (F) : Amélioration de la production et le stockage par une vision logistique, mémoire de Master en génie industriel, Tlemcen, 2016, p.2

Valérie BASMOREAU, Elizabeth COUZINEAU-ZEGWAARD, Olivier MEIER, *MANAGEMENT DE LA SUPPLY CHAIN : MODE D'EMPLOI*, Éditions EMS, *MANAGEMENT DE LA SUPPLY CHAIN : MODE D'EMPLOI*, Valérie Basmoreau, Elizabeth Couzineau-Zegwaard et Olivier Meier, Luc BOYER136 boulevard du Maréchal Leclerc, 2020, P152

wan Kumar GD. Sales and operations planning (S & OP) - an overview. Discovery, 2016, 52(243), p566

Yves Pimor, Michel Fender, Logistique : production, distribution, 5eme édition, P 151

- **Les revues et périodiques :**

histories du S&OP, Mudassir Ahmed, Supply Chain Maven and supply chain consultant, LinkedIn, 2024

Laila ABBADI, Evaluation of sales and operations planning process using maturity models- Case study, 2021

NEXVIEW CONSULTING: « Key Topics in S&OP Survey results, 2015 », page1-17.

Revue annuel 2020 de Nestlé p.03

- **Les travaux universitaires :**

Chakib MECHERI et Khaled Rezgui, mémoire : « Amélioration de la performance commerciale par le Machine Learning et la mise en place d'une démarche S&OP », ENP, 2020

M. Rafik DRICI : Le S&OP et prévision de la demande : quel apport pour la méthode du lissage exponentiel ? mémoire de master, EHEC, 2021, p 32-33

M. Rafik DRICI : *Le S&OP et prévision de la demande : quel apport pour la méthode du lissage exponentiel ?* mémoire de master, EHEC, 2021, p 30

M. Rafik DRICI, Le S&OP et prévision de la demande : quel apport pour la méthode du lissage exponentiel ? Mémoire de master, EHEC, 2021, p 10

Mr. Mohamed GUENDOULI : La contribution des prévisions de ventes dans l'élaboration du S&OP. Mémoire de master, EHEC, 2017, p 35

Rahmoun Nadia, Daikh Djaber, Mise en place du processus collaboratif Sales & Operations Planning et suivi de la performance opérationnelle, thèse de master, ENP, 2021

SACY Danny, « Défis de la mise en œuvre du processus S&OP », mémoire de grade de maîtrise. Ecole des hautes études commerciales affiliée à l'université de Montréal, 2018. P.23

Sacy, Danny, « Défis de la mise en œuvre de processus S&OP (Sales and Operations planning) », mémoire en science de la gestion, HEC Montréal, 2018, p 12 et 13

- **Webographie :**

APICS INSIGHTS AND INNOVATIONS, "APICS S&OP PERFORMANCE ADVANCING SALES AND OPERATIONS PLANNING", 2017, <https://www.ascm.org/>

[http://convergencealimentaire.info/?page\\_id=18](http://convergencealimentaire.info/?page_id=18)

<http://www.consostatic.com/wp-content/uploads/2013/07/nestle-marque2.jpg>

<https://abcsupplychain.com/fr/definition-de-la-supply-chain/>

<https://asana.com/fr/resources/risk-matrix-template>

<https://blog-gestion-de-projet.com/gestion-de-projet/planification-de-projet/>

<https://blog-gestion-de-projet.com/matrice-gestion-des-risques/>

<https://business.adobe.com/fr/blog/basics/what-is-kanban>

<https://cda.needemand.com/2020/11/04/kanban-une-methode-agile-en-developpement-it/>

<https://demanddriventech.com/fr/blog-fr/quest-ce-que-le-mrp-et-pourquoi-est-ce-laproche-de-gestion-des-stocks-la-plus-populaire/>

[https://docs.aws.amazon.com/fr\\_fr/forecast/latest/dg/metrics.html](https://docs.aws.amazon.com/fr_fr/forecast/latest/dg/metrics.html)

<https://edana.ch/2023/03/28/quels-sont-les-differents-types-de-chaines-dapprovisionnement-supply-chains/>

<https://fastercapital.com/fr/contenu/L-importance-de-la-prevision-des-ventes-dans-le-developpement-commercial.html>

<https://fastercapital.com/fr/sujet/surmonter-les-d%C3%A9fis-de-la-planification-strat%C3%A9gique.html>

[https://portailqualite.acodev.be/fr/system/files/node/254/la\\_planification\\_strategique.pdf](https://portailqualite.acodev.be/fr/system/files/node/254/la_planification_strategique.pdf)

[https://query.libretexts.org/Francais/Livre\\_%3A\\_Principes\\_de\\_gestion\\_\(OpenStax\)/17%3A\\_Planification\\_et\\_contr%C3%B4le\\_organisationnels/17.02%3A\\_Le\\_processus\\_de\\_planificatin](https://query.libretexts.org/Francais/Livre_%3A_Principes_de_gestion_(OpenStax)/17%3A_Planification_et_contr%C3%B4le_organisationnels/17.02%3A_Le_processus_de_planificatin)

[https://staff.univ-batna2.dz/sites/default/files/bahmani-younes/files/cours\\_chapitre\\_1\\_generalites\\_sur\\_planifucation\\_101\\_2021.pdf](https://staff.univ-batna2.dz/sites/default/files/bahmani-younes/files/cours_chapitre_1_generalites_sur_planifucation_101_2021.pdf)

<https://supply-chain.net/defis-supply-chain-globale/>

<https://theses.hal.science/tel-00879853>

<https://theses.hal.science/tel-00879853/document>

<https://www.atlassian.com/fr/agile/kanban/boards>

<https://www.bearingpoint.com/fr-fr/publications-evenements/blogs/blog-industry/un-processus-sop-en-5-%C3%A9tapes/>

[https://www.biotechno.fr/IMG/scenari/classe\\_inversee/co/methode\\_evaluation.html](https://www.biotechno.fr/IMG/scenari/classe_inversee/co/methode_evaluation.html)

<https://www.bksystemes.fr/>

<https://www.bksystemes.fr/blog/chaine-logistique-202>

<https://www.gantt.com/fr/>

<https://www.ionos.fr/digitalguide/web-marketing/vendre-sur-internet/gestion-de-la-%20chaine-logistique/>

<https://www.lokad.com/fr/sales-and-operation-planning>

<https://www.nescafe.com/our-coffees/nescafe-classic>

<https://www.nescafe.com/our-coffees/nescafe-gold>

<https://www.nestle.fr/nestleenfrance/histoire-et-chiffres-cles>

<https://www.nestle-esar.com/sites/g/files/pydnoa441/files/common/nestleimages/publishingimages/documents/about/20150325corporate-business-principles-en.pdf>

<https://www.nutcache.com/fr/blog/les-types-de-planification-de-projet/>

<https://www.nutcache.com/fr/blog/pourquoi-planifier-un-projet-objectifs-de-la-planification/>

<https://www.objetconnecte.com/supply-chain-tout-savoir/>

<https://www.sap.com/france/products/scm/integrated-business-planning/what-is-supply-chain-planning/sop-sales-operations.html>

<https://www.sedapta.com/fr/nouvelles/prevision-et-planification-pourquoi-recourir-a-une-solution-sop/>,

## **Annexes**

### Liste des annexes

<u>N°</u>	<u>Intitulé</u>
<b>Annexe 3-1</b>	Diagnostic du processus S&OP
<b>Annexe 3-2</b>	Guide D'entretien
<b>Annexe 3-3</b>	Historique du produit GLORIA Pouch 12*500g N2 DZ pour l'année 2022
<b>Annexe 3-4</b>	Tableau de calcul des indicateurs : BIAS et MAE

### Annexe n°3.1 : Diagnostic du processus S&OP

<i>Notation: 0=nu/, 1=significativement faible, 2=bonne, mais toujours besoin d'amélioration, 3= Optimal</i>					
Critère	Points Principaux	Principales Questions de Soutien	Coefficient de Pondération	Score (1-3)	Score Pondéré
<b>Identification du Processus S&amp;OP</b>	<b>Clarté de la définition du processus</b>	Dans quelle mesure le processus S&OP est-il clairement défini et documenté ?	3	3	9
	<b>Accessibilité de l'information</b>	Les informations relatives au S&OP sont-elles facilement accessibles ?	1	2.5	2.5
	<b>Mise à jour du processus</b>	À quelle fréquence le processus est-il révisé ?	2	3	6
	<b>Formation sur le processus</b>	Les employés reçoivent-ils une formation adéquate sur le S&OP ?	2	2.5	5
		<b>TOTAL</b>	8	22.5/24	93.75%
<b>Amélioration Continue</b>	<b>Intégration des feedbacks</b>	Comment les feedbacks sont-ils intégrés dans l'amélioration du S&OP ?	3	2.5	7.5
	<b>Mesure de l'efficacité des changements</b>	Disposez-vous de métriques pour évaluer l'efficacité des changements ?	2	3	6
	<b>Initiatives d'amélioration</b>	Exemples d'initiatives d'amélioration impactant le S&OP ?	2	2	4
	<b>Rôle des leaders dans l'amélioration</b>	La direction prend-elle part à l'amélioration continue du S&OP ?	2	3	6
		<b>TOTAL</b>	9	23.5/27	87.037%
<b>Engagement de la Direction</b>	<b>Support de la direction</b>	Dans quelle mesure la direction soutient-elle le processus S&OP?	3	2.5	7.5
	<b>Participation active</b>	Les dirigeants participent-ils aux réunions S&OP ?	3	1.5	4.5
	<b>Compréhension des objectifs</b>	La direction comprend-elle les objectifs du S&OP ?	2	3	6
	<b>Allocation de ressources</b>	La direction alloue-t-elle des ressources spécifiques au processus S&OP?	2	3	6
		<b>TOTAL</b>	10	24/30	80%

<b>Alignement Interfonctionnel</b>	<b>la Qualité de la Communication</b>	Comment évalueriez-vous la qualité de la communication entre les différents départements impliqués dans le processus S&OP?	2	2.5	5
	<b>Représentation Adéquate des Fonctions Clés</b>	Toutes les fonctions clés sont-elles représentées de manière adéquate lors des réunions S&OP?	2	3	6
	<b>Partage Transparent des Informations Pertinentes</b>	Les informations pertinentes sont-elles partagées de manière transparente entre les départements pour faciliter le processus S&OP?	2	3	6
	<b>Alignement des Objectifs des Départements avec les Objectifs Globaux du S&amp;OP</b>	Dans quelle mesure les objectifs des différents départements sont-ils alignés avec les objectifs globaux du S&OP?	3	3	9
	<b>Gestion des Conflits Interdépartementaux</b>	Comment les conflits entre les départements sont-ils gérés dans le cadre du processus S&OP?	1	2.5	2.5
	<b>Contribution de l'Engagement de la Direction à l'Alignement Interfonctionnel.</b>	L'engagement de la direction contribue-t-il à améliorer l'alignement interfonctionnel? Si oui, de quelle manière ?	1	3	3
	<b>Utilisation de KPIs Communs pour Évaluer l'Efficacité de l'Alignement Interfonctionnel</b>	Utilisez-vous des indicateurs de performance clés (KPIs) communs pour évaluer l'efficacité de l'alignement interfonctionnel ?	1	3	3
<b>TOTAL</b>			12	34.5/36	95.83%

<b>Évaluation de la Réactivité et de la Flexibilité</b>	<b>Capacité d'Adaptation aux Changements du Marché</b>	Comment évaluez-vous l'efficacité des mesures prises pour répondre aux changements imprévus ?	3	2	6
	<b>Flexibilité des Processus Planifiés</b>	Dans quelle mesure les plans élaborés à travers le S&OP sont-ils flexibles et permettent-ils des ajustements en fonction des nécessités opérationnelles ou des demandes du marché ?	3	2	6
<b>TOTAL</b>			6	12.0/18	66.67%
<b>Mesures de Performance</b>	<b>Efficacité de la Planification et de l'Exécution</b>	Comment évaluez-vous l'efficacité avec laquelle les plans S&OP sont exécutés et atteignent les objectifs fixés ?	3	2.5	7.5
	<b>Réalisations par rapport aux Objectifs de Performance</b>	Dans quelle mesure le processus S&OP aide-t-il l'entreprise à atteindre ses objectifs globaux de performance, tels que les objectifs de vente, de réduction des coûts, ou d'amélioration de la satisfaction client ?	3	3	9
<b>TOTAL</b>			6	16.5/18	91.67%
<b>Implication du S&amp;OP dans le PDP et le MRP</b>	<b>Intégration du S&amp;OP avec le PDP</b>	Comment évaluez-vous le niveau d'intégration entre le processus S&OP et le Plan Directeur de Production (PDP) dans l'alignement des objectifs de production à moyen et long terme ?	3	3	9
	<b>Contribution du S&amp;OP au processus MRP</b>	Dans quelle mesure le processus S&OP contribue-t-il à l'efficacité de la Planification des Ressources de Production (MRP) en termes de précision des prévisions des besoins en matériaux ?	3	3	9
<b>TOTAL</b>			6	18/18	100%

<b>Aspects</b>	<b>Identification du Processus S&amp;OP</b>	<b>Amélioration Continue</b>	<b>Engagement de la Direction</b>	<b>Alignement Interfonctionnel</b>	<b>Évaluation de la Réactivité et de la Flexibilité</b>	<b>Mesures de Performance</b>	<b>Implication du S&amp;OP dans le PDP et le MRP</b>
<b>Degré de Réalisation</b>	93.75%	87.04%	80%	95.83%	66.67%	91.67%	100%

## Annexes 3-2 : Guide D'entretien

### **I. Axe 01 : Mise en œuvre du processus S&OP dans l'entreprise**

**Question 01 :** Pouvez-vous décrire le processus S&OP chez Nestlé Algérie ?

**Question 02 :** Comment le S&OP est-il élaboré et mis en œuvre dans votre entreprise ?

**Question 03 :** Quels sont les principaux objectifs du S&OP chez Nestlé ?

**Question 04 :** Quel est l'horizon de planification de votre processus S&OP ?

**Question 05 :** Quels sont les principaux obstacles rencontrés dans le déploiement du S&OP ?

**Question 06 :** Quels outils ou logiciels utilisez-vous dans le cadre du S&OP ?

**Question 07 :** Comment la performance du processus S&OP est-elle mesurée ?

### **II. Axe 02 : Elaboration des prévisions de ventes**

**Question 01 :** Comment les prévisions de ventes sont-elles élaborées chez Nestlé Algérie ?

**Question 02 :** Quels sont les inputs principaux pour vos prévisions ?

**Question 03 :** Quelles méthodes ou modèles statistiques utilisez-vous ?

**Question 04 :** Les prévisions engendrent-elles des écarts importants ?

**Question 05 :** Comment assurez-vous l'exactitude des prévisions ?

### **III. Axe 03 : La contribution des prévisions de ventes dans l'élaboration du processus S&OP**

**Question 01 :** En quoi les prévisions de ventes sont-elles cruciales pour le S&OP ?

**Question 02 :** Quels sont les impacts d'une bonne prévision sur le processus S&OP ?

**Question 03 :** Comment les prévisions de ventes aident-elles à aligner les objectifs des différents départements ?

**Question 04 :** Quelles améliorations suggèreriez-vous pour renforcer l'impact des prévisions sur le S&OP ?

**Question 05 :** Selon vous, la performance du S&OP dépend-elle de la fiabilité des prévisions de ventes ?

### Annexe 3-3 : Historique du produit GLORIA Pouch 12\*500g N2 DZ pour l'année 2022

Key Figure	Cal. year / mon	Material		Nestle Algérie SpA	
% Accuracy M - 1	01.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	75,5	
% Accuracy M - 1	02.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	87,9	
% Accuracy M - 1	03.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	85,0	
% Accuracy M - 1	04.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	97,8	
% Accuracy M - 1	05.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	94,4	
% Accuracy M - 1	06.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	99,8	
% Accuracy M - 1	07.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	94,1	
% Accuracy M - 1	08.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	100,0	
% Accuracy M - 1	09.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	0,0	
% Accuracy M - 1	10.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	100,0	
% Accuracy M - 1	11.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	3,3	
% Accuracy M - 1	12.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	98,9	
% Accuracy M - 3	01.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	78,1	
% Accuracy M - 3	02.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	63,5	
% Accuracy M - 3	03.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	94,0	
% Accuracy M - 3	04.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	73,8	
% Accuracy M - 3	05.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	75,0	
% Accuracy M - 3	06.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	76,1	
% Accuracy M - 3	07.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	69,1	
% Accuracy M - 3	08.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	100,0	
% Accuracy M - 3	09.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	0,0	
% Accuracy M - 3	10.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	100,0	
% Accuracy M - 3	11.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	0,0	
% Accuracy M - 3	12.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	-62,9	
Net Dispatches (Realisation)	01.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	22 743
Net Dispatches	02.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	27 302
Net Dispatches	03.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	18 622
Net Dispatches	04.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	13 909
Net Dispatches	05.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	17 113
Net Dispatches	06.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	16 642
Net Dispatches	07.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	13 373
Net Dispatches	08.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	0
Net Dispatches	09.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	0
Net Dispatches	10.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	0
Net Dispatches	11.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	20 376
Net Dispatches	12.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	11 666
MFR agreed CDP M - 1	01.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	17 172
MFR agreed CDP M - 1	02.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	24 003
MFR agreed CDP M - 1	03.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	15 835
MFR agreed CDP M - 1	04.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	14 166
MFR agreed CDP M - 1	05.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	17 172
MFR agreed CDP M - 1	06.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	16 667
MFR agreed CDP M - 1	07.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	14 168
MFR agreed CDP M - 1	08.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	0
MFR agreed CDP M - 1	09.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	440
MFR agreed CDP M - 1	10.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	0
MFR agreed CDP M - 1	11.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	667
MFR agreed CDP M - 1	12.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	11 792
MFR agreed CDP M - 3	01.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	27 172
MFR agreed CDP M - 3	02.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	17 337
MFR agreed CDP M - 3	03.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	17 502
MFR agreed CDP M - 3	04.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	10 835
MFR agreed CDP M - 3	05.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	13 838
MFR agreed CDP M - 3	06.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	14 003
MFR agreed CDP M - 3	07.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	17 502
MFR agreed CDP M - 3	08.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	0
MFR agreed CDP M - 3	09.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	670
MFR agreed CDP M - 3	10.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	0
MFR agreed CDP M - 3	11.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	0
MFR agreed CDP M - 3	12.2022	12477604	GLORIA Pouch 12x500g N2 DZ	PUM	30 667

**Annexe 3-4 : Tableau de calcul des indicateurs : BIAS et MAE**

<b>mounth</b>	<b>Net dispatches</b>	<b>Mounthly forecasts M-1</b>	<b>Error</b>	<b>Absolute error</b>	<b>Error<sup>2</sup></b>	<b>% Error</b>	<b>% Accuracy</b>
1	22 743	17172	-5571	5571	31036041	24,50%	75,50%
2	27 302	24003	-3299	3299	10883401	12,08%	87,92%
3	18 622	15835	-2787	2787	7767369	14,97%	85,03%
4	13 909	14166,3	257,3	257,3	66203,29	1,85%	98,15%
5	17 113	17172	59	59	3481	0,34%	99,66%
6	16 642	16667	25	25	625	0,15%	99,85%
7	13 373	14168	795	795	632025	5,94%	94,06%
8	0	0	0	0	0	100,00%	0,00%
9	0	440	440	440	193600	100,00%	0,00%
10	0	0	0	0	0	100,00%	0,00%
11	20 376	667	-19709	19709	388444681	96,73%	3,27%
12	11 666	11792	126	126	15876	1,08%	98,92%
<b>TOTAL</b>	<b>161746,00</b>	<b>132082,3</b>	<b>-29663,7</b>	<b>33068,3</b>	<b>439043302</b>		

<b>Method</b>	<b>%Error</b>	<b>%Accuracy</b>
<b>BIAS</b>	<b>-18%</b>	
<b>MAPE</b>	<b>38,14%</b>	<b>61,86%</b>
<b>MAE</b>	<b>20%</b>	<b>79,56%</b>

## **Table des matières**

## Table des matières

<b>Dédicaces .....</b>	<b>5</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>6</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>7</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>8</b>
<b>LISTES DES FIGURES.....</b>	<b>9</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>10</b>
<b>LE SOMMAIRE .....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCTION GENERALELE .....</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>13</b>
<b>CHAPITRE 1 :Généralités sur la Supply Chain et le S&amp;OP .....</b>	<b>14</b>
<b>Introduction du chapitre : .....</b>	<b>15</b>
<b>Section 01 : Généralités sur la Supply Chain.....</b>	<b>16</b>
1 Définition de la Supply Chain : .....	17
2 Les différents maillons de la chaîne d’approvisionnement : .....	19
2.1 Approvisionnement des matières .....	19
2.2 Fabrication des produits .....	19
2.3 Stockage et gestion d’entrepôt .....	20
2.4 Livraison et sortie d’entrepôt .....	20
3 Types de Supply Chain : .....	21
3.1 Modèle de chaîne d’approvisionnement de flux continu .....	21
3.2 Modèle de chaîne d’approvisionnement rapide.....	21
3.3 Modèle de la chaîne efficace .....	21
4 Les défis de la Supply Chain : .....	22
5 Enjeux de la Supply Chain : .....	22
5.1 Economiques : .....	22
5.2 Stratégiques : .....	23
5.3 Environnementaux : .....	23
<b>Section 02 : Déploiement du S&amp;OP dans une entreprise.....</b>	<b>23</b>
1 Présentation du concept S&OP : .....	23
1.1 Définition : .....	23

1.2	Evolution dans le temps :	15
2	Outputs et Inputs du Processus S&OP :	17
2.1	Les inputs :	17
2.1.1	Les inputs des Ventes & Marketing :	17
2.1.2	Les inputs des Opérations et supply chain :	17
2.1.3	Les inputs financiers :	18
2.2	Les outputs :	18
3	Les caractéristiques du S&OP :	18
4	Le processus du Sales & Operations Planning :	19
4.1	Collecte de données :	19
4.2	Revue de la demande :	19
4.3	Revue de la Supply Chain :	20
4.4	Prés-Réunion S&OP :	20
4.5	S&OP Exécutif :	21
5	La place du S&OP dans le processus de planification Supply Chain :	21
6	Paramètres du Sales & Operations Planning :	22
6.1	Horizon de planification :	23
6.2	Fréquence de planification :	23
6.3	Objets de planification :	23
6.4	Unités de capacité :	23
6.5	Horizon de planification ferme :	23
6.6	Participants :	23
7	Les enjeux du processus S&OP :	24
8	Défis liés à la mise en place d'un processus S&OP :	24
	<b>Section 03 : Les niveaux de maturité d'un processus S&amp;OP.....</b>	<b>27</b>
1	Evolution des niveaux de maturité du S&OP :	27
2	Les modèles de maturité du processus S&OP :	29
2.1	Modèle de maturité de Grimson and Pyke 2007 :	30
2.2	Modèle de maturité de Gartner :	33
2.2.1	Résultat :	33
2.2.2	Focalisation des processus :	33
2.2.3	Les mesures 'KPI' :	33
2.2.4	Organisation :	34
2.2.5	Prévisionnel :	34

2.2.6	Technologie :	34
	<b>Conclusion du chapitre :</b>	<b>34</b>
	<b>CHAPITRE 2 :</b>	<b>35</b>
	<b>La planification et les prévisions de ventes : Pilier du processus S&amp;OP :</b>	<b>35</b>
	<b>Introduction du chapitre :</b>	<b>36</b>
	<b>Section 01 : Généralités sur la planification dans une entreprise :</b>	<b>37</b>
1	Définition de la planification :	37
2	La démarche de la planification :	37
3	Les types de Planification :	39
3.1	Planification stratégique :	40
3.2	Planification tactique :	41
3.3	Planification opérationnelle :	42
4	Objectifs de la planification :	43
5	Outils de planification de projet :	43
5.1	Diagramme de Gantt :	44
5.2	Tableau Kanban :	44
5.3	Feuilles de temps :	45
5.4	Matrice de risque :	45
5.5	Work Breakdown Structure (WBS) :	47
6	Les défis de la planification :	47
	<b>Section 02 : Elaboration des prévisions de ventes :</b>	<b>48</b>
1	Généralités sur les prévisions de ventes :	48
1.1	Définition :	48
1.2	Rôle des prévisions dans la Supply Chain :	49
1.3	Objectif de la prévision de ventes :	51
1.4	Typologie de la demande :	51
2	Établir la prévision : agrégation ou modélisation des besoins :	53
2.1	Prévisions par agrégation de prévisions « locales » :	55
2.2	Modélisation à partir de facteurs exogènes :	55
2.3	Modélisation à partir de l'analyse du passé :	56
3	Méthodes de prévision :	56
3.1	Méthodes qualitatives :	56
3.1.1	Les opinions d'expert (méthode Delphi) :	56
3.1.2	Les avis des vendeurs :	57

3.1.3	Les enquêtes sur les intentions d'achat :	57
3.2	Méthodes quantitatives :	58
3.2.1	Méthode de moyenne mobile :	58
3.2.2	Méthode de lissage exponentiel :	59
3.2.2.1	Lissage exponentiel simple :	59
3.2.2.2	Lissage exponentiel double (méthode de Holt) :	59
3.2.2.3	Lissage exponentiel triple (méthode de Winters) :	60
3.2.3	Méthode de la régression linéaire :	60
4	Choix de la méthode de prévision :	62
4.1	Le coût du traitement :	62
4.2	Le type de série chronologique :	62
4.3	La finalité du traitement :	62
5	Mesure de la qualité de la prévision :	62
5.1	L'erreur moyenne ou le Biais (ME pour Mean Error):	63
5.2	L'écart absolu moyen ( <i>MAD pour Mean Absolute Deviation</i> ) :	63
	Ou Mean Absolute Error oudans autre ouvrage, est la somme des valeurs absolues des erreurs de prévision divisée par le nombre de périodes de référence.	63
5.3	Le pourcentage des erreurs moyennes absolue (MAPE) :	64
	Cette mesure est la plus utilisé et elle est définie par :	64
<b>Section 03 : Intégration des prévisions de ventes dans le processus S&amp;OP</b>		<b>64</b>
1	Prévision et planification : recourir à une solution S&OP :	65
2	Rôle central des prévisions de ventes dans la S&OP :	65
2.1	Alignement interdépartemental :	65
2.2	Prise de décision améliorée :	65
2.3	Optimisation des ressources :	65
2.4	Réduction des risques et des coûts :	66
2.5	Adaptation aux changements du marché :	66
3	L'impact des Prévisions de Ventes sur la Planification Opérationnelle :	66
3.1	Planification Financière Efficace :	66
3.2	Gestion des Stocks :	66
3.3	Planification de la Production :	67
3.4	Budgétisation et Allocation des Ressources :	67
3.5	Optimisation des Stratégies Marketing :	67
3.6	Évaluation des Performances :	67
4	Intégration des Prévisions de Ventes dans le PDP et le MRP	67

4.1	Importance des prévisions de vente pour le PDP : .....	67
4.2	Importance des prévisions de vente pour le MRP : .....	68
	<b>Conclusion du chapitre : .....</b>	<b>68</b>
	<b>CHAPITRE 3 : .....</b>	<b>70</b>
	<b>Contribution des prévisions de ventes dans l'efficacité du processus S&amp;OP chez Nestlé Algérie.....</b>	<b>70</b>
	<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>72</b>
1	Présentation du groupe Nestlé : .....	72
1.1	Fiche d'identité du groupe Nestlé : .....	75
1.2	Les dix principes de conduite des affaires du groupe Nestlé : .....	76
2	Nestlé Algérie : .....	77
2.1	Nestlé Algérie SPA : .....	77
2.2	Dates clés de Nestlé Algérie : .....	77
2.3	L'organigramme de Nestlé Algérie : .....	78
2.4	Présentation des produits Nestlé : .....	86
2.4.1	La catégorie DAIRY : .....	86
	Cette catégorie regroupe les produits à base de lait. Elle compte deux gammes : ...	86
2.4.1.1	Full Cream Milk Powder (FCMP) : .....	86
2.4.1.2	Growing Up Milk (GUMS) : .....	86
2.4.2	La catégorie COFFEE : .....	86
2.4.2.1	Coffee Classic : .....	86
2.4.2.2	Coffee Gold : .....	86
2.4.3	La catégorie NUTRITION : .....	86
2.4.3.1	Gamme Infant Formula (IF) : .....	87
2.5	Les principaux clients de Nestlé Algérie : .....	87
	<b>Section 02 : Cadre analytique de l'étude empirique au sein de Nestlé Algérie et analyse des résultats .....</b>	<b>88</b>
1	Diagnostic du plan industriel et commercial (S&OP) chez Nestlé Algérie .....	88
1.1	Le Monthly Business Plan Cycle (MBP Cycle) : .....	88
1.2	Les réunions MBP Cycle : .....	89
1.2.1	MSR (Monthly Sales Review) : .....	89
1.2.2	Pre-Alignement : .....	89
1.2.3	Pre-MSR : .....	90
1.3	Le diagnostic du S&OP (MBP Cycle) : .....	93
1.3.1	Identification du processus S&OP : .....	93

1.3.2	Évaluation de l'alignement inter-fonctionnel :	93
1.3.3	Engagement de la direction :	93
1.3.4	Amélioration continue :	93
1.3.5	Évaluation de la réactivité et de la flexibilité :	94
1.3.6	Mesure de la performance :	94
1.3.7	L'implication du S&OP dans le PDP et le MRP :	94
1.4	Présentation des résultats :	94
1.5	Analyse des résultats :	96
1.5.1	Identification du processus S&OP :	96
1.5.2	Évaluation de l'alignement inter-fonctionnel :	97
1.5.3	Engagement de la direction :	97
1.5.4	Amélioration continue :	98
1.5.5	Évaluation de la réactivité et de la flexibilité :	98
1.5.6	Mesure de la performance :	99
1.5.7	L'implication du S&OP dans le PDP et le MRP :	99
2	Description de l'enquête qualitative et analyse des résultats	100
2.1	Choix de la méthodologie de recherche :	100
2.2	Démarche méthodologique de recherche :	100
2.2.1	Entretien :	100
2.2.1.1	Définition de l'entretien :	100
2.2.1.2	Les types d'entretiens :	100
2.2.1.3	Choix de la technique de collecte des données :	101
2.2.1.4	Profil des interviewés :	101
2.2.1.5	Préparation de l'entretien :	102
2.2.1.6	Analyse et Interprétation des résultats de l'enquête qualitative :	103
3	Analyse des données historiques :	112
3.1	Présentation des données	112
3.2	Discussion des résultats :	113
3.3	Analyse des résultats :	114
<b>Section 03 : Synthèse de l'étude empirique et recommandations</b>		<b>115</b>
1	Synthèse du diagnostic MBP	115
2	Synthèse de l'étude qualitative :	116
3	Synthèse des données historiques :	117
4	Synthèse générale	117
5	Recommandations	118
		142

<b>Conclusion du chapitre :</b> .....	<b>119</b>
<b>Conclusion Générale</b> .....	<b>119</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>120</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>120</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>120</b>