

École des Hautes Études Commerciales
d'Alger
EHEC

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

Option: Distribution et Supply Chain Management

THEME :

**ESSAI D'ANALYSE DES FACTEURS CLÉS DE
SUCCÈS D'UN PROCESSUS S&OP
ETUDE DE CAS : GROUPE BEL ALGÉRIE**

Elaboré par :

Melle AMOURA Hana

Melle MOUILAH Hadjer Rania

Encadré par :

M. BOUBAKOUR Fares

Professeur à EHEC Alger

10^{ème} Promotion

Juin 2023

**École des Hautes Études Commerciales
d'Alger
EHEC**

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

Option: Distribution et Supply Chain Management

THEME :

**ESSAI D'ANALYSE DES FACTEURS CLÉS DE
SUCCÈS D'UN PROCESSUS S&OP**

ETUDE DE CAS : GROUPE BEL ALGÉRIE

Elaboré par :

Melle AMOURA Hana

Melle MOUILAH Hadjer Rania

Encadré par :

M. BOUBAKOUR Fares

Professeur à EHEC Alger

10^{ème} Promotion

Juin 2023

Remerciements

Tout d'abord, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers notre Créateur Tout-Puissant, qui nous a accordé la patience, le courage et la volonté nécessaires pour mener à bien ce modeste travail.

Nous souhaitons également adresser nos remerciements les plus sincères à notre encadrant, le Professeur Farés BOUBAKOUR, pour nous avoir proposé le sujet de notre mémoire et pour son suivi continu de notre travail. Nous le remercions chaleureusement pour ses remarques, suggestions et son soutien inestimable tout au long de notre projet.

Nous aimerions exprimer notre respect et notre reconnaissance envers Mme SI AHMED Wissam, Directrice Supply Chain de BEL ALGÉRIE, ainsi que Mme BOUKERDANA Asma, pour leur soutien précieux, leurs conseils avisés et leurs critiques constructives. Leur disponibilité malgré leur charge de travail a été grandement appréciée, et nous sommes reconnaissants de leur contribution à nos réflexions et à nos interrogations pendant notre période de stage.

Nous tenons à remercier sincèrement notre professeur, M. HADDAD, pour son soutien constant et sa présence bienveillante.

Un grand merci s'adresse également à nos familles respectives pour leur soutien moral, leurs précieuses aides et leurs encouragements indéfectibles.

Nous souhaitons exprimer notre reconnaissance envers l'ensemble du corps professoral et administratif de notre prestigieuse école, l'EHEC Alger, pour leur dévouement et leurs efforts inlassables tout au long de notre parcours universitaire.

Enfin, nous aimerions adresser notre profonde gratitude à toutes les personnes qui ont apporté leur aide, leur soutien et ont contribué de manière directe ou indirecte à la réalisation de ce modeste travail.

Résumé

Dans un environnement volatil, incertain, complexe et ambigu, la capacité à élaborer une planification efficace s'est révélée être un levier stratégique incontournable pour l'industrie agroalimentaire. Aujourd'hui, le processus Sales & Operations Planning (S&OP) s'impose comme une exigence fondamentale pour les entreprises cherchant à aligner leurs opérations sur leur stratégie globale. Cependant, la mise en œuvre de ce processus engendre de nombreux défis qui requièrent une compréhension approfondie des facteurs clés de succès afin d'assurer une implémentation réussie.

L'objectif principal de cette recherche est d'approfondir notre compréhension du concept du processus S&OP en explorant ses différentes facettes, son fonctionnement et ses étapes, ainsi que d'identifier les facteurs clés de son succès. Dans cette perspective, une étude de cas approfondie du groupe Bel, acteur majeur de l'industrie agroalimentaire, est entreprise afin de soutenir les bonnes pratiques liées à la mise en place du processus S&OP.

Mots clés : Planification, processus S&OP, défis, facteurs clés de succès.

Abstract

In a volatile, uncertain, complex and ambiguous environment, the capacity to develop effective planning has proved to be an essential strategic lever for the agri-food industry. Today, the Sales & Operations Planning (S&OP) process is a fundamental requirement for companies seeking to align their operations with their global strategy. However, implementing this process brings with it many challenges that require an in-depth understanding of the key success factors to ensure successful implementation.

The main objective of this research is to deepen our understanding of the concept of the S&OP process by exploring its different facets, functioning and steps, as well as identifying the key factors for its success. In this perspective, an in-depth case study of the Bel Group, a major player in the agri-food industry, is undertaken in order to support best practices related to the implementation of the S&OP process.

Key words: Planning, S&OP processes, challenges, key success factors.

ملخص

في بيئة متقلبة، غير مؤكدة، معقدة وغامضة، أثبتت القدرة على تطوير التخطيط الفعال أنها وسيلة استراتيجية أساسية في مطلباً أساسياً للشركات التي تسعى إلى مواءمة مجال الصناعة الغذائية. اليوم، تعد عملية تخطيط المبيعات والعمليات عملياتها مع استراتيجيتها العامة. ومع ذلك، فإن تنفيذ هذه العملية تطرح العديد من التحديات التي تتطلب فهماً شاملاً لعوامل النجاح الرئيسية لضمان التنفيذ الناجح.

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو تعميق مفهومنا لعملية تخطيط المبيعات والعمليات من خلال استكشاف جوانبها المختلفة، سير عملها ومراحلها، وكذلك تحديد العوامل الرئيسية لنجاحها. من هذا المنظور، يتم إجراء دراسة حالة متعمقة لمجموعة بال، وهي عنصر رئيسي في مجال الصناعة الغذائية، من أجل دعم الممارسات الجيدة المتعلقة بعملية التخطيط للمبيعات والعمليات.

كلمات مفتاحية

التخطيط، عملية تخطيط المبيعات والعمليات، التحديات، عوامل النجاح الرئيسية.

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
Tableau 2.1 :	Les compétences clés pour réussir le processus S&OP.	55
Tableau 2.2 :	Comparaison entre les logiciels les plus utilisés en supply chain.	61
Tableau 3.1 :	Base de données de l'outil Radar.	94
Tableau 3.2 :	État de stock à Blida (dans la plateforme logistique)	96
Tableau 3.3 :	Synthèse FA et Bais pour le mois de février « sell-in »	98
Tableau 3.4 :	Synthèse FA et Biais pour le mois de février « sell-out »	98
Tableau 3.5 :	Analyse des tendances de ventes « sell out »	100
Tableau 3.6 :	Variation des ventes par rapport à la semaine 10	101
Tableau 3.7 :	Le volume prévisionnel de la famille de produit « Vache Qui Rit boite ronde » pour le mois d'avril.	103
Tableau 3.8 :	Tableau des KPIs de la Scorecard	108

Liste des figures

N°	Titre	Page
Figure 1.1 :	Les niveaux décisionnels (stratégiques, tactiques et opérationnels) et exemples de décisions associés à chacun.	8
Figure 1.2 :	Matrice de planification de la chaîne logistique.	9
Figure 1.3 :	La planification Top-Down.	10
Figure 1.4 :	La planification Bottom-Up.	11
Figure 1.5 :	Positionnement du S&OP dans les niveaux de planification.	15
Figure 1.6 :	Illustration des étapes du processus S&OP :	17
Figure 1.7 :	La gestion des opérations dans un processus S&OP :	20
Figure 1.8 :	Evolution du processus S&OP au fil du temps.	23
Figure 1.9 :	Le modèle S&OP selon le modèle original de Dick Ling.	24
Figure 1.10 :	Le modèle S&OP 2.0 conçu par Dick Ling et Andy Cold Rick.	24
Figure 2.1 :	Courbe des étapes de la résistance du changement.	44
Figure 2.2 :	Les éléments constitutifs d'un processus de conduite du changement.	46
Figure 2.3 :	Pilotage du processus de conduite du changement.	47
Figure 2.4 :	La cartographie du leadership.	49
Figure 2.5 :	Les postures complémentaires d'un manager agile.	50
Figure 2.6 :	La collaboration inter-fonctionnelle vs l'organisation en silos	53
Figure 2.7 :	L'apprentissage à la vitesse du changement en organisation apprenante.	57
Figure 2.8 :	Cartographie du système d'information industriel.	60
Figure 2.9 :	Les fonctionnalités d'un outil informatique dédié au processus s&op.	62
Figure 2.10 :	Le passage d'un S&OP local à un S&OP global.	75
Figure 2.11 :	L'apprentissage expérientiel au cœur du processus S&OP.	79
Figure 3.1 :	Les produits phares de BEL.	82
Figure 3.2 :	Évolution du groupe BEL.	83
Figure 3.3 :	Répartition du CA	84
Figure 3.4 :	Liste des produits BEL Algérie	86
Figure 3.5 :	Organigramme de BEL ALGÉRIE	87
Figure 3.6 :	Les étapes du processus S&OP+.	89

Figure 3.7 :	Le passage du S&OP au S&OP+.	90
Figure 3.8 :	Le calendrier des réunions du mois de mars 2023.	92
Figure 3.9 :	Graphe de l’outil Radar sur un horizon de 12 mois.	95
Figure 3.10 :	Evolution des volumes des « sell-out» par semaine	101
Figure 3.11 :	Tendance VS moyenne par circuit (en se référant à la dernière semaine S10)	102

Liste des abréviations

- FFOM : Force, faiblesse, opportunité, menace.
- MRP : Material Requirements Planning.
- PDP : Plan directeur de production.
- IBP : Integrated Business Planning.
- ERP : Entreprise resourcing planning.
- BU : Business Units.
- PDG : président directeur général.
- COO : Chief Operating Officer.
- KPI : key performance indicator.
- FOH : facteurs organisationnels et humains.
- SAP : Systems Applications and Products.
- SWOT : strengths, weaknesses, opportunities, threats.
- BI : Business Intelligence.
- APS : Advanced Planning & Scheduling.
- MES : manufacturing execution system.
- SCE : supply chain execution.
- ROI : retour sur investissement.
- VOI : valeur sur investissement.
- WMS : warehouse inventory planner.
- TMS : transport management system.
- AQM : automated quality management.
- SCM : supply Chain management.
- CRM : Customer relationship management.
- CA : chiffre d'affair.
- BFR : besoin en fond de roulement.

Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 01 : LES FONDEMENTS DU PROCESSUS S&OP	6
Section 01 : la planification et les niveaux de décision :.....	7
Section 02 : Généralités sur le processus S&OP :.....	15
Section 03 : Les niveaux de maturité d'un processus S&OP :	24
CHAPITRE 02 : LES FACTEURS CLES DE SUCCES DU PROCESSUS S&OP	41
Section01 : dimension humaine et organisationnelle :	42
Section 02 : dimension outils de software :	59
Section 03 : dimension règles et processus :	71
CHAPITRE 03 : ANALYSE DES FACTEURS CLES DE SUCCES DU PROCESSUS S&OP AU SEIN DE BEL	82
Section 01 : Présentation du groupe Bel :	82
Section 02 : le processus S&OP chez Bel :	89
Section 03 : Présentation de la méthodologie de recherche et l'analyse des résultats : .	110
CONCLUSION GENERALE :	124

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale:

Dans les années 1980, les entreprises agroalimentaires ont été confrontées à des défis de planification et d'alignement stratégique de plus en plus complexes. À cette époque, la gestion des opérations et la planification étaient souvent fragmentées et cloisonnées, ce qui entravait l'efficacité globale de ces entreprises. Cependant, l'apparition du processus Sales and Operations Planning (S&OP) a radicalement transformé la façon dont les entreprises agroalimentaires abordent leur planification et ont su tirer parti de cet avantage pour améliorer leurs processus et s'aligner sur leur stratégie.

Le S&OP est devenu un outil essentiel de planification et de contrôle pour l'ensemble de l'entreprise, il offre une vue d'ensemble de la demande, de la capacité de production, des contraintes logistiques et financières, ainsi que des objectifs stratégiques de l'entreprise. Grâce à cette approche holistique, les entreprises agroalimentaires peuvent désormais prendre des décisions éclairées et alignées sur leur stratégie globale.

Dans le cas du groupe Bel, un des leaders mondiaux du secteur des fromages de marque en portions, l'adoption du processus S&OP a été une réponse aux inefficacités dans le pilotage opérationnel et au déficit de croissance rencontrés en 2016. La mise en place du S&OP en 2017 a toutefois connu des difficultés initiales, ce qui a incité l'entreprise à effectuer des ajustements et des améliorations au processus. Au fil des années, Bel a travaillé sur la refonte du processus S&OP, cherchant à le perfectionner et à atteindre un niveau de maturité plus élevé. Ces efforts ont conduit à l'émergence du S&OP+ en 2020.

L'introduction et le développement du S&OP+ ont permis à Bel de surmonter les performances insuffisantes précédemment rencontrées, offrant à l'entreprise une meilleure gestion de ses opérations et une planification plus solide. Cela a contribué à améliorer la croissance et la compétitivité de Bel sur le marché des fromages.

Dans cet ordre d'idées, le choix de notre thème a été motivé par les deux facteurs suivants :

- L'intérêt que nous portons au domaine du management de la chaîne logistique et de la production nous a conduit à explorer de manière approfondie les méthodes de gestion des opérations et de la planification, notamment le Sales and Operations Planning (S&OP). En nous concentrant sur le S&OP, nous cherchons à développer une compréhension approfondie de ses principes fondamentaux et à étudier les meilleures pratiques en matière de coordination des activités opérationnelles.

- Pertinence accrue du S&OP : Nous avons choisi de nous pencher sur le processus S&OP en raison de son importance croissante dans le contexte actuel. En particulier, la crise sanitaire du COVID-19 a mis en évidence le rôle crucial de ce processus dans la gestion des opérations et l'adaptation aux perturbations de la demande et aux contraintes logistiques. Notre volonté de comprendre les facteurs clés de succès du S&OP vise à acquérir des connaissances approfondies sur son impact et à identifier les meilleures pratiques pour une mise en œuvre réussie, dans le but d'apporter une contribution pertinente à ce domaine en constante évolution.

Ceci nous a davantage motivé d'effectuer ce modeste travail de recherche visant principalement à :

- Cerner le concept du processus S&OP et étudier ses multiples facettes afin de comprendre son fonctionnement et ses étapes, permettant ainsi une bonne mise en œuvre de celui-ci.
- Présenter les différents facteurs clés de succès du processus en les décomposant en trois dimensions : la dimension humaine et organisationnelle, la dimension des outils technologiques et la dimension des règles et processus. Cette approche nous permettra d'appréhender les meilleures pratiques que les entreprises doivent suivre pour mener à bien leur processus de planification.
- Examiner en profondeur les facteurs clés de succès du processus S&OP+ au sein du groupe Bel Algérie. L'objectif principal de cette étude est de comprendre les pratiques et les éléments qui contribuent à la réussite de la mise en œuvre du S&OP+ dans l'entreprise.

Ainsi, la problématique de notre travail est axée sur la question centrale suivante :

Quels sont les facteurs clés de succès du processus S&OP au sein du groupe Bel ?

Afin d'apporter une réponse à cette question principales, nous avons jugé utiles de poser les questionnements subséquents :

- Quelles sont les étapes de la mise-en-œuvre d'un processus S&OP ?
- Comment le processus S&OP est-il appliqué et intégré dans les opérations de Bel ?
- Quels sont les facteurs humains et organisationnels qui jouent un rôle déterminant dans la réussite de la mise en œuvre du processus S&OP chez Bel ?

- Quels outils technologiques sont utilisés par le groupe Bel pour soutenir et renforcer l'efficacité du processus S&OP ?

Dans le but d'appréhender de manière approfondie notre problématique, nous avons développé un cadre de recherche rigoureux qui intègre une analyse théorique et des investigations sur le terrain. Ce cadre nous permet d'identifier avec précision les trois paramètres essentiels pour déterminer les facteurs clés de succès du processus S&OP. Ces paramètres sont les suivants : les facteurs organisationnels et humains, les facteurs liés à l'utilisation des outils technologiques, ainsi que les facteurs liés à la mise en place de règles et processus clairement définis pour soutenir l'exécution du S&OP.

Dans ce contexte, nous avons émis les trois hypothèses globales suivantes :

- H1 : Le succès d'un processus S&OP est étroitement lié à des facteurs organisationnels et humains qui incluent la collaboration interdépartementale, le leadership fort, la communication efficace, et l'engagement des parties prenantes.
- H2 : L'intégration du processus S&OP dans l'environnement informatique de l'entreprise, en utilisant une gamme variée d'outils technologiques sophistiqués favorise de manière significative le succès et l'efficacité du processus.
- H3 : La mise en place de règles et processus précis, comprenant des étapes claires, des responsabilités assignées, ainsi que des mécanismes de suivi et d'évaluation, joue un rôle crucial dans la réussite de la mise en œuvre du processus S&OP.

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons mis en place une méthodologie rigoureuse. Dans un premier temps, nous avons adopté une approche déductive pour analyser les facteurs clés de succès du processus S&OP au sein de l'entreprise Bel, en nous appuyant sur une revue approfondie de la littérature existante. Dans un second temps, nous avons utilisé une méthodologie qualitative analytique en réalisant des entretiens semi-directifs, afin d'obtenir des avis éclairés des parties prenantes sur les facteurs de réussite de leur propre processus

Ce mémoire est structuré en trois chapitres distincts :

Le premier chapitre se concentre sur le concept théorique du processus S&OP. L'objectif est de définir sa place dans les niveaux de planification, d'expliquer les principes généraux qui le caractérisent, et surtout de présenter les différents niveaux de maturité associés à ce processus.

Le deuxième chapitre est dédié aux facteurs clés de succès d'un processus S&OP. Il est subdivisé en trois sections, à savoir : la dimension humaine et organisationnelle, la dimension des outils technologiques, et la dimension des règles et des processus.

Le troisième et dernier chapitre, quant à lui, est également divisé en trois sections. La première section présente de manière générale le groupe Bel. La deuxième section se concentre sur l'application concrète du processus S&OP au sein de Bel, en mettant en évidence les spécificités et les étapes clés de sa mise en œuvre. Enfin, la troisième section se concentre sur la présentation de la méthodologie de recherche adoptée dans ce mémoire, ainsi que sur la présentation des résultats obtenus à travers cette méthodologie.

**CHAPITRE 01 : LES
FONDEMENTS DU
PROCESSUS S&OP**

Chapitre 01 : Les fondements du processus S&OP

Le processus S&OP reste pour nombreux, une notion nouvelle et peu maîtrisée, nous allons donc consacrer ce premier chapitre à éclairer ce concept.

Toute personne ne connaissant pas notre sujet aura tendance à se poser les questions suivantes :

- Quel est le positionnement du S&OP dans les différents niveaux de la planification ?
- Qu'est-ce que le S&OP ? quels sont ses étapes ? et comment a-t-il évolué ?
- Quels sont les niveaux de maturité d'un processus S&OP ainsi que leurs dimensions ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons structuré ce premier chapitre en trois sections distinctes, qui fournissent une compréhension approfondie du concept théorique du processus S&OP, de son positionnement dans les niveaux de planification et de ses différents niveaux de maturité.

Section 01 : la planification et les niveaux de décision :**1. Corrélation des processus, niveaux de décision et activités de planification dans la gestion de la supply chain :**

Dans le domaine de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, l'un des principaux objectifs est d'établir une corrélation plus précise entre l'offre et la demande. La chaîne d'approvisionnement est devenue de plus en plus sujette à la vulnérabilité en raison de divers facteurs tels que les perturbations environnementales, les incertitudes et les changements dans les habitudes de consommation. Cela nécessite la mise en œuvre d'une planification approfondie et d'une stratégie adaptée aux besoins et aux défis spécifiques présentés. Opter pour une approche ad hoc peut entraîner des inefficacités et une baisse de la productivité. Une gestion efficace du processus de création de valeur est essentielle pour réaliser des économies de réseau. Il s'agit d'optimiser l'utilisation des matières premières et des moyens de production pour répondre aux exigences du marché. Pour y parvenir, l'ensemble du processus de traitement et de logistique doit être planifié systématiquement. Ces décisions de planification peuvent être classées en trois niveaux : stratégique, tactique et opérationnel¹.

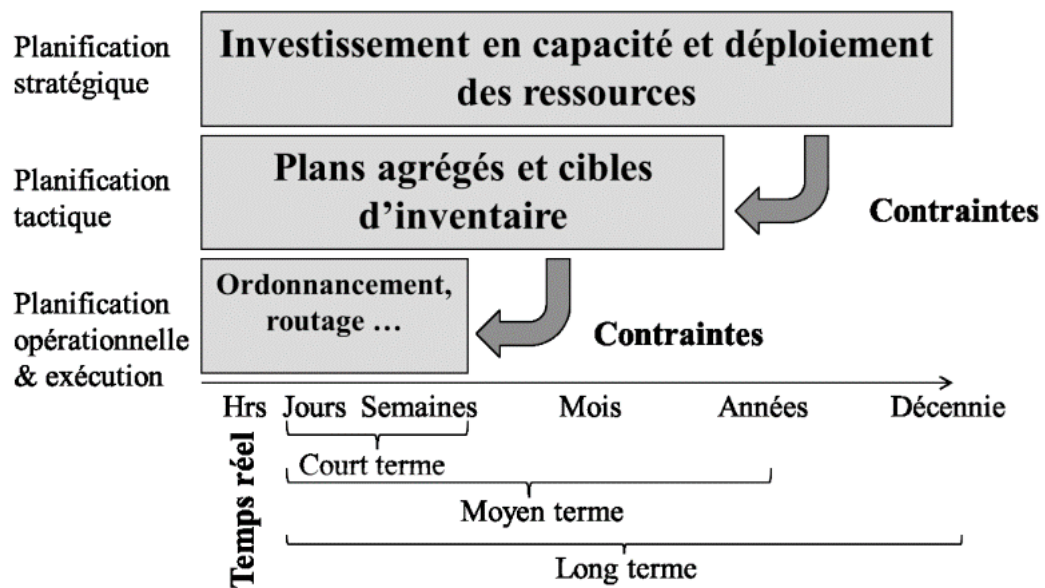
Pour assurer le fonctionnement efficace du réseau, les décisions doivent être prises en fonction de deux facteurs : les processus à planifier et les niveaux décisionnels, qui

¹ R. H. Ballou: *Business Logistics Management: Supply Chain Management. Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain*. Edition: Prentice-Hall Internet, 2004, P.789.

déterminent la portée de la décision. Les processus comprennent l'approvisionnement, la production, la distribution, les ventes et d'autres fonctions connexes.

La figure ci-dessous illustre les trois principaux types de décisions - stratégiques, tactiques et opérationnelles - qui sont collectivement connus sous le nom de niveau de décision.

Figure 1.1 : Les niveaux décisionnels (stratégiques, tactiques et opérationnels) et exemples de décisions associés à chacun.²



Source : STADTLER (H) et KILGER (C), 2008.

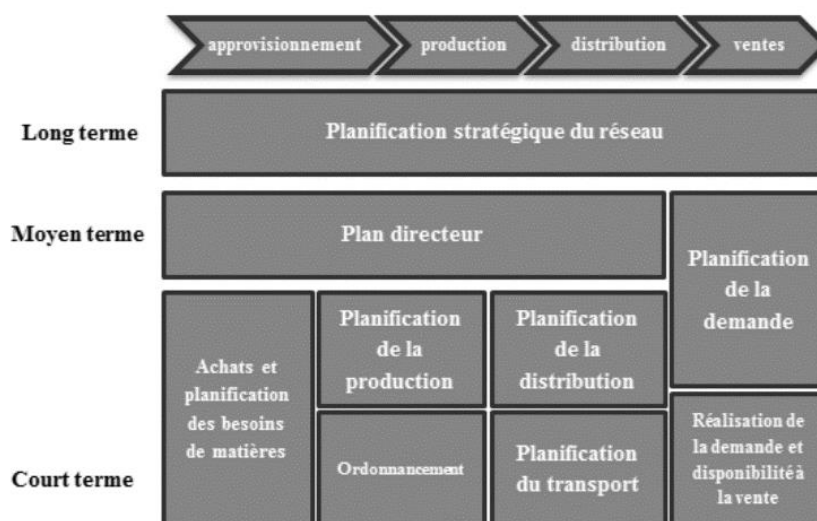
Afin d'approfondir notre compréhension, nous présenterons une autre figure qui représente une matrice récapitulant les principales activités de planification pour l'entreprise.

L'axe horizontal de la matrice représente les processus à planifier, en mettant l'accent sur les activités logistiques. L'axe vertical, quant à lui, représente les différents niveaux de décision.

Cette figure permet d'illustrer de manière claire et visuelle la correspondance entre les processus spécifiques à planifier et les niveaux de décision correspondants. Cela facilite l'identification des activités de planification nécessaires à chaque niveau de décision et offre une vue d'ensemble des responsabilités et des interactions entre les différentes fonctions logistiques.

² STADTLER Hartmut et KILGER Christoph: *Supply chain management and advanced planning*. Ed : Springer, 2008, P.111.

Figure 1.2 : Matrice de planification de la chaîne logistique.³



Source : STADTLER (H) et KILGER (C), 2008

2. Approche de planification dans l’entreprise :

La planification est essentielle pour organiser les actions et atteindre les objectifs dans la gestion d'entreprise. Deux approches couramment utilisées sont la planification Top-down et la planification Bottom-up, chacune ayant ses avantages et ses inconvénients. Dans cette partie, nous explorerons ces approches ainsi que leur combinaison, la planification à contre-courant, en mettant en évidence leurs caractéristiques et leur importance dans une planification efficace.

2.1.Définition de la planification :

La planification consiste à organiser les actions conformément à un plan préétabli. C’est un processus actif qui implique de définir des objectifs spécifiques, de déterminer les moyens et les ressources nécessaires pour les atteindre, tout en établissant un calendrier qui identifie les étapes à suivre. La planification agit également comme un outil de référence offrant à chaque intervenant la possibilité de se positionner et de diriger ses actions en fonction de l’objectif global.⁴

Le processus de planification dans l'entreprise implique diverses fonctions qui peuvent soit adopter une approche descendante de la direction générale avec une vision à long terme au

³ STADTLER (H), Op.cit. P.109.

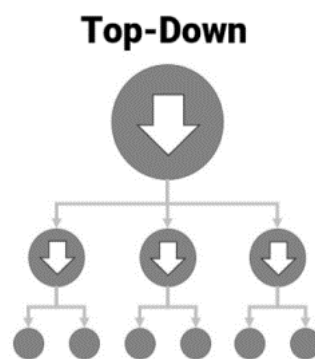
⁴ THIETART Raymond-Alain « le management », Presse universitaire de France PUF, 2022, P.25.

directeur de production en charge des opérations quotidiennes, soit une approche ascendante pour formuler des stratégies et des objectifs.

2.2. La planification Top-Down⁵:

La planification descendante, ou approche descendante, est une méthode qui cherche à passer systématiquement du niveau le plus élevé au niveau le plus bas au sein d'une hiérarchie particulière. La direction de l'organisation crée une structure avec des buts et des objectifs, tels que l'adaptation aux changements du marché et l'établissement d'objectifs de croissance. Ces objectifs sont ensuite subdivisés en plans d'action subordonnés, qui sont plus spécifiquement définis aux niveaux inférieurs de la hiérarchie. Ces plans d'action subordonnés sont ensuite utilisés pour formuler des plans d'action et des objectifs pour les couches suivantes de la hiérarchie.

Figure 1.3 : la planification Top-Down.



Source : <https://gabriel-rabhi-dev.com/2019/02/14/les-richesses-cachees-des-notions-top-down-et-bottom-up-partie-1-fr/>

2.2.1. Avantages et inconvénients de la planification descendante :

La planification descendante offre l'avantage d'aligner les objectifs de chaque plan d'action sur ceux de l'ensemble de l'entreprise, à tous les niveaux hiérarchiques. Le résultat est que le besoin d'une coordination complexe et fastidieuse est éliminé, ce qui permet d'élaborer chaque plan d'action en temps opportun.

L'un des principaux inconvénients de l'utilisation de l'approche descendante est que la direction de niveau supérieur peut ne posséder qu'une compréhension de base des capacités

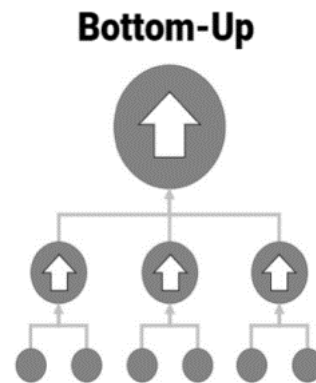
⁵ <https://www.jedox.com/fr/blog/planification-top-down-bottom-up/> consulté le 13/03/2023

et des limites des différents départements. Cela peut conduire à l'établissement d'objectifs irréalisables en raison de leur manque de réalisme.

2.3. La planification Bottom-up :⁶

La planification ascendante, également connue sous le nom de planification hiérarchique opérationnelle, consiste à créer un plan d'action aux niveaux inférieurs de la hiérarchie, puis à le développer vers le haut jusqu'aux niveaux supérieurs de l'organisation. Des produits ou services spécifiques dans une région particulière peuvent être au centre de la planification ascendante. Ce type de planification est fondé sur les prévisions de ventes, suivies de la capacité de production, des dépenses des services et des évaluations subjectives des tendances du marché par le responsable chargé de formuler le plan d'action.

Figure 1.4 : la planification Bottom-Up.



Source : <https://gabriel-rabhi-dev.com/2019/02/14/les-richesses-cachees-des-notions-top-down-et-bottom-up-partie-1-fr/>

2.3.1. Avantages et les inconvénients de la planification ascendante :

La planification ascendante présente un avantage en ce sens qu'elle initie la planification à partir des employés qui sont directement touchés. Cette méthode conduit à un niveau de motivation plus élevé et à une prévision plus précise de l'implication des employés dans le plan d'action. Étant donné que les employés participent activement au processus de planification, le résultat est généralement un plan plus réaliste.

Un inconvénient majeur de l'approche Bottom-up réside dans la nécessité de coordonner un temps considérable. De plus, il peut arriver que les plans d'action subalternes se contredisent et que les objectifs finaux soient fixés trop bas.

⁶ <https://insightsoftware.com/fr/blog/top-down-vs-bottom-up-planning/> consulté le 16/03/2023.

2.4. La planification à contre-courant :

Afin de maximiser les avantages des approches Top-down et Bottom-up, il est courant de les combiner. Lorsque les planifications Top-down et Bottom-up sont appliquées simultanément, cela est appelé planification à contre-courant ou méthode à contre-courant.

Cette combinaison des deux méthodes de planification améliore l'élaboration des objectifs, favorise une meilleure intégration de tous les services concernés et, en fin de compte produit des résultats de meilleure qualité.⁷

Les avantages clés de la méthode à contre-courant incluent donc les éléments suivant :

- ✓ Engagement des employés : Les employés se sentent plus impliqués dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, car ils ont une influence directe sur la formulation des plans.
- ✓ Réalisme des objectifs : Les objectifs sont mieux alignés sur les capacités et les ressources de l'entreprise, ce qui les rend plus réalisables et atteignables.
- ✓ Coordination améliorée : La méthode à contre-courant favorise une meilleure coordination entre les différentes divisions de l'entreprise, permettant une harmonisation des objectifs et une collaboration plus efficace.

3. Les niveaux de planification :

Il est possible de distinguer trois niveaux de planification qui se différencient principalement par la période temporelle envisagée. Avant d'aborder la place du processus de sales & Operations planning (S&OP) au sein de ces niveaux, nous allons d'abord examiner en détail chacun d'entre eux. Nous commencerons par la planification stratégique et terminerons par la gestion des tâches opérationnelles quotidiennes. En outre, nous mettrons en évidence les caractéristiques spécifiques à chaque niveau de prise de décision.

3.1. Le niveau stratégique :

D'après Mintzberg, la planification stratégique est un processus officiel de réflexion à long terme qui se déroule en plusieurs étapes. Elle englobe la définition des objectifs de l'organisation, l'identification des actions nécessaires pour les atteindre, l'allocation des ressources requises et l'établissement des priorités pour les différentes activités.

Plus spécifiquement, ces auteurs décrivent la planification stratégique comme une procédure formelle qui implique une analyse systématique des forces, faiblesses, opportunités et

⁷ <https://www.jedox.com/fr/blog/planification-top-down-bottom-up/> consulté le 14/03/2023 à 13:05.

menaces (FFOM) d'une entreprise. Son but est de formuler une stratégie permettant à l'organisation de tirer parti de ses forces et opportunités tout en gérant efficacement ses faiblesses et menaces.⁸

Au niveau stratégique, les décisions se concentrent principalement sur la planification et le développement global de la supply chain. Ces décisions comprennent :

- ✓ La détermination de l'emplacement et de la conception des installations de production, des entrepôts, des plateformes logistiques et des points de vente.
- ✓ La sélection des fournisseurs et des partenaires logistiques en fonction de leur capacité à satisfaire les exigences de qualité, de détails, de coûts, de flexibilité et d'innovation.
- ✓ L'optimisation de la rentabilité et de l'efficacité de la chaîne logistique en réduisant les coûts logistiques tels que les frais de transport, les coûts d'entreposage, les dépenses liées au traitement des commandes, les coûts intrinsèques liés aux stocks et les coûts de production associés aux lots.
- ✓ La mise en place de systèmes d'information intégrés pour améliorer les performances des processus.

3.2. Le niveau tactique :

C'est le processus qui vise à déterminer les actions et les décisions nécessaires pour accomplir les objectifs stratégiques à moyen terme de l'organisation en identifiant les mesures et les choix appropriés.⁹

A ce stade, l'accent est mis sur l'équilibre optimal entre l'offre et la demande. C'est pourquoi la planification tactique vise à relier la planification stratégique et la planification opérationnelle, en assurant une cohérence des efforts quotidiens des différentes fonctions pour atteindre les objectifs stratégiques. Les décisions tactiques jouent un rôle crucial dans le contrôle des coûts et la réduction des risques.

Les décisions prises lors de la planification tactique englobent généralement les domaines suivants :

⁸ MINTZBERG, AHLSTRAND, et LAMPEL. « Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique » », Ed Pearson, 2000, PP. 38-39 dans l'édition française.

⁹ DAVID Fred et FOREST R.David, « Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, concepts and cases », 17^{ème} édition, Pearson, 2020, P. 34.

- ✓ Sélection des choix tactiques qui permettront à l'organisation d'atteindre ses objectifs tactiques en tenant compte des ressources disponibles et des contraintes, tout en contribuant à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation
- ✓ Détermination des ressources nécessaires pour mettre en œuvre les choix tactiques telles que les budgets, les ressources humaines, les équipements, les technologies,
- ✓ Coordination des activités et des processus à travers les différentes fonctions de l'organisation
- ✓ Mise en œuvre des directives visant à respecter les normes de qualité, de sécurité et de quantité.

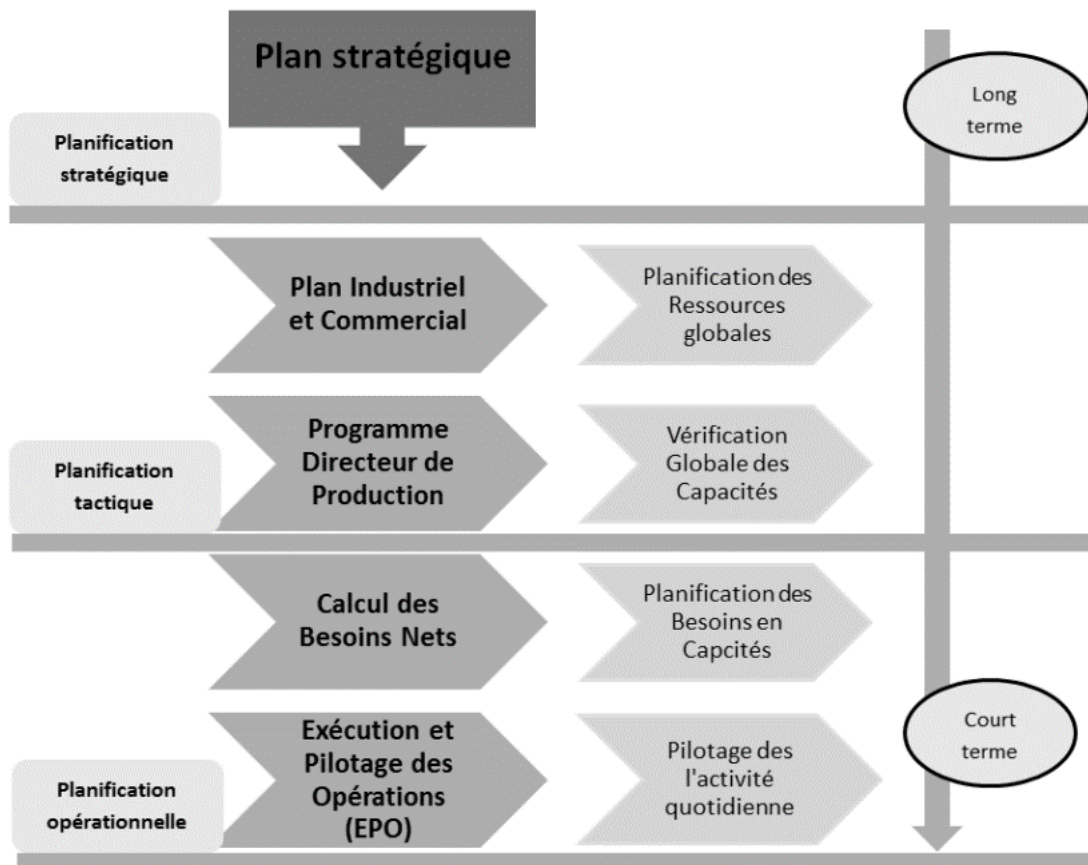
3.3. Le niveau opérationnel :

La planification à court terme se concentre sur la réalisation d'objectifs spécifiques, réalisables et bénéfiques, en mettant l'accent sur les ressources de l'organisation. Selon la définition largement utilisée dans le domaine de la gestion d'entreprise; la planification opérationnelle est le processus permettant de déterminer les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs à court terme de l'entreprise. Elle implique la mise en œuvre de plans tactiques et se focalise sur la gestion des activités quotidiennes de l'entreprise. La planification opérationnelle englobe des aspects tels que l'allocation des résultats, ainsi que les ajustements nécessaires.

4. Le positionnement du S&OP dans les niveaux de planification :

Comme mentionné précédemment, le défi de la planification tactique réside dans l'obtention d'un équilibre optimal entre l'offre et la demande grâce à la mise en place de plans concrets et réalisables. À cet égard ; le sales and Operations planning (S&OP) joue un rôle essentiel en permettant d'anticiper les fluctuations de la demande et en aidant l'entreprise à prendre des décisions éclairées concernant la production et de distribution en accord avec les objectifs financiers et commerciaux de l'entreprise.

Figure 1.5 : positionnement du S&OP dans les niveaux de planification.



Source : [https://www.aloer.fr/wp-](https://www.aloer.fr/wp-content/uploads/2019/07/M%C3%A9moire_MBA_Aymard_Benoit_Concept_SOP.pdf)

[content/uploads/2019/07/M%C3%A9moire_MBA_Aymard_Benoit_Concept_SOP.pdf](https://www.aloer.fr/wp-content/uploads/2019/07/M%C3%A9moire_MBA_Aymard_Benoit_Concept_SOP.pdf)

Le S&OP sert de pont entre la planification stratégique à long terme et la planification opérationnelle à court terme. Il permet d'aligner les objectifs commerciaux avec les capacités opérationnelles de l'entreprise en intégrant les prévisions de la demande, la planification de la production, les niveaux de stock, les capacités de fabrication, la planification de la main d'œuvre ...etc.

En conclusion, le S&OP se situe à un niveau de planification intermédiaire, entre la planification stratégique à long terme et la planification opérationnelle à court terme.

Section 02 : Généralités sur le processus S&OP :

Dans cette section, nous explorerons en détail les généralités sur le processus S&OP, en commençant par les définitions clés, les étapes du processus et son évolution historique. Nous examinerons comment le S&OP a évolué au fil du temps pour devenir une méthodologie essentielle pour la planification tactique dans les entreprises, et nous mettrons en évidence son importance pour atteindre les objectifs financiers et commerciaux.

1. Définition du S&OP :

Le S&OP est défini de différentes manières et par plusieurs auteurs, nous avons choisi 2 définitions établies par des différents auteurs car elles sont complètes et simples à comprendre :

1.1.Première définition :

Selon 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.¹⁰

1.2. Deuxième définition :

APICS définit la planification des ventes et des opérations (S&OP) comme un processus stratégique utilisé par la direction pour obtenir un avantage concurrentiel en incorporant des plans de marketing axés sur le client dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Ceci est accompli en développant des plans tactiques qui intègrent à la fois les produits nouveaux et existants. Le processus S&OP rassemble tous les plans de l'entreprise, y compris les ventes, le marketing, le développement, la fabrication, l'approvisionnement et les finances, en un seul ensemble cohérent de plans. Mensuellement, le S&OP est réalisé et évalué par la direction au niveau mondial par famille de produits. La procédure doit assurer l'harmonisation de tous les plans d'offre, de demande et de nouveaux produits, dans leur détail comme dans leur ensemble, et les relier au plan de l'entreprise.¹¹

¹⁰ PERROT Alain et VILLEMUS Philippe, « boîte à outils de la supply chain », Edition DUNOD, 2022, P.225.

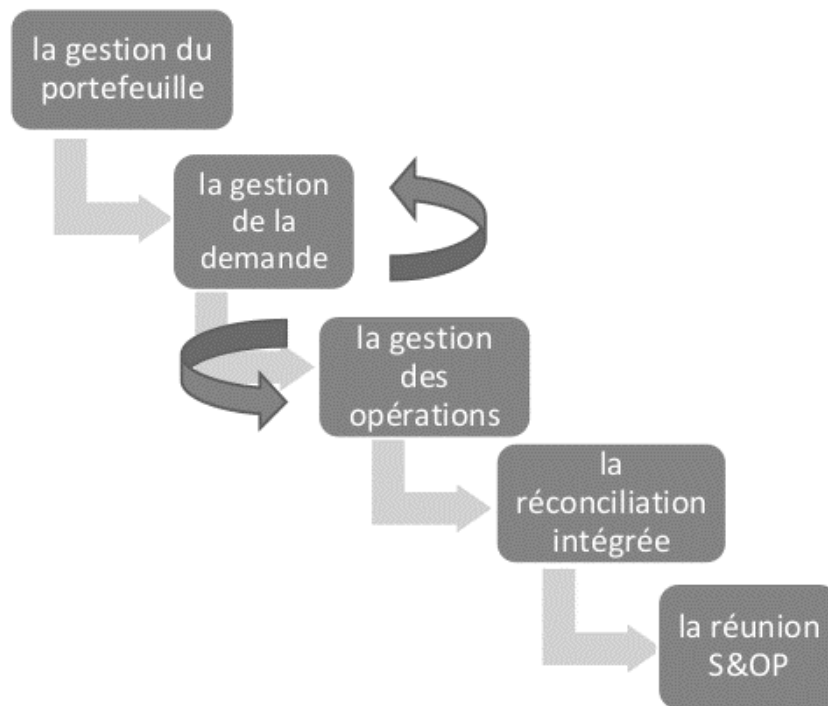
¹¹ APICS : association à but non lucratif, source incontournable des connaissances dans end to end supply Chain management.

Le S&OP a pour objectif de garantir l'atteinte des objectifs à long et court terme en mettant en œuvre son plan stratégique. Il vise également à élaborer de manière structurée un plan opérationnel "roulant" et à développer le leadership au-delà des fonctions traditionnelles, afin de dépasser les compromis fonctionnels et d'améliorer la qualité, les coûts et les délais.

2. Les étapes du processus S&OP :

Le S&OP se déroule généralement en cinq étapes clés. Ces étapes permettent d'aligner les différentes fonctions de l'entreprise et de prendre des décisions éclairées pour optimiser les performances opérationnelles. La figure ci-dessous illustre les principales étapes d'un processus S&OP.

Figure 1.6 : illustration des étapes du processus S&OP :



Source : élaborée par nous-même.

Nous allons détailler chaque étape en ce qui suit :

2.1. Etape 01 : la gestion du portefeuille et des activités : ¹²

La première phase du processus S&OP, la gestion des portefeuilles et des campagnes, est la plus complexe et en même temps la plus révolutionnaire. Elle permet à l'entreprise de passer

¹² PERROT Alain et VILLEMUS Philippe, Op.cit. PP. 229-254.

d'une culture événementielle à une culture qui construit l'avenir, quelles que soient les circonstances. Si d'une part elle est intégrée au processus S&OP, L'objectif de cette étape est de gérer et diagnostiquer le portefeuille de projets actuel et futur par rapport à la stratégie de l'entreprise et aux objectifs triennaux définis. Néanmoins de concentrer l'équipe sur un certain nombre de projets et responsabiliser chaque participant.

Dans les entreprises qui se concentrent sur la construction de l'avenir plutôt que sur les écarts par rapport au plan, la combinaison des activités de gestion stratégique et d'exécution est le moteur d'une croissance ciblée.

Les tâches à suivre dans cette étape sont les suivantes :

- ✓ Identifier clairement les écarts entre l'objectif de l'entreprise et le « business as usuel », appelé également la demande de base brute. La responsabilité de cette étape est généralement donnée au directeur marketing.
- ✓ Mettre en place et réviser en équipe sous l'autorité du directeur marketing, un plan d'action pour combler les écarts et soigner l'exécution.
- ✓ Mettre en place le radar des activités, qui offre une vue d'ensemble sur les activités, leur catégorie, leur impact et leur santé.
- ✓ Développer la maturité du court terme vers plus de long terme, de stratégie et de responsabilisation des individus, tout en renforçant le Pouvoir du radar, pivot de la stratégie-exécution des nouvelles activités
- ✓ Apprendre collectivement le nouveau processus en chemin, en Améliorant le processus à chaque nouveau cycle mensuel.

2.2. Etape 02 : La gestion de la demande :

La gestion de la demande représente un changement de paradigme majeur par rapport à la prévision traditionnelle des ventes. Au lieu de se baser sur des hypothèses spéculatives, la gestion de la demande repose sur des leviers concrets et réels

Les tâches à suivre dans cette étape sont les suivantes :

- ✓ Définir une équation de la demande égale à la somme de la demande de base brute (Baseline) et des activités, mettant en évidence les différents leviers du Business (publicité, promotion, nouveaux produits), ainsi que les responsabilités individuelles correspondantes. La responsabilité de cette tâche est donnée au directeur commerciale.

- ✓ Faire valider l'équation de la demande par tous les parties prenantes, qui s'engagent à ne parler que des leviers de cette équation.
- ✓ Afin d'améliorer l'exécution de l'étape de gestion de la demande, il est recommandé d'établir la règle suivante : seuls les participants préparés peuvent assister à la réunion, et ceux qui ne sont pas préparés seront enregistrés dans le tableau de bord des non-qualités. Cette règle vise à favoriser des discussions centrées sur les actions plutôt que sur les chiffres, ce qui contribuera à une meilleure gestion de la demande.

Nous observons que la gestion de la demande a pour objectif de contrôler les performances des marchés, des marques et des clients, tant en termes de valeur que de volume, et de créer des plans de demande flexibles, sans être limités par des contraintes à long terme basées sur des hypothèses marketing et commerciales.

2.3. Etape 03 : La gestion des opérations : ¹³

La troisième étape du processus S&OP, la gestion des opérations, vise à transformer le comité de pilotage en un fournisseur de solutions plutôt qu'un créateur de problèmes. Ce changement de mentalité est essentiel, car les opérations sont souvent confrontées à des problèmes opérationnels, tels que des problèmes d'approvisionnement, qui peuvent générer une réaction défensive lorsqu'elles sont sommées de résoudre ces problèmes immédiatement.

Ainsi, la réussite de la troisième étape du S&OP dépend de la capacité de l'entreprise à anticiper les problèmes ou à réduire les délais de réaction grâce à l'agilité de sa chaîne logistique. Cela permet de mieux gérer les opérations et de minimiser les perturbations, surtout lorsque plusieurs problèmes surviennent simultanément.

En mettant l'accent sur la fourniture de solutions plutôt que la focalisation sur les problèmes, la gestion des opérations dans le cadre du S&OP favorise une approche proactive qui permet à l'entreprise de mieux faire face aux défis opérationnels et de maintenir une performance optimale

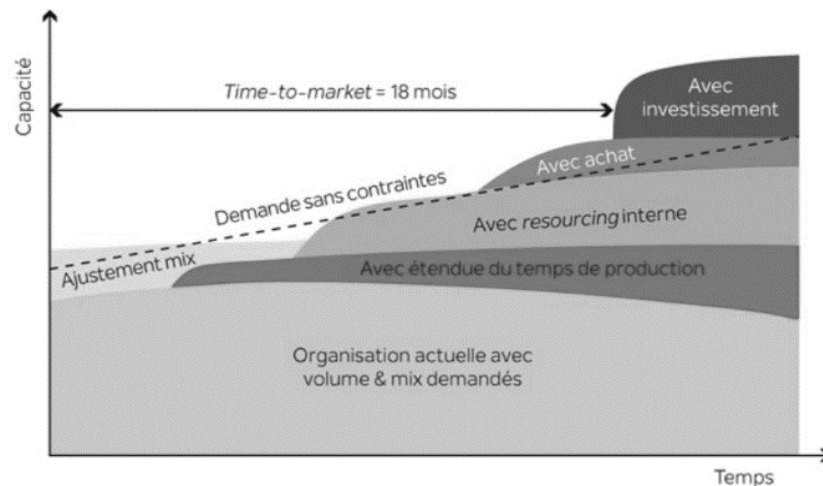
Les objectifs de cette étape sont donc :

- ✓ Elaborez un plan d'approvisionnement réalisable pour répondre au plan de demande sans contrainte.

¹³ <https://asana.com/fr/resources/sales-operations-planning> (publié le 29-12-2022, consulté le 04-04-2023)

- ✓ Gérer toutes les opérations (achats, production, chaîne d'approvisionnement, R&D) en termes de performance opérationnelle et financière, de flexibilité et de capacité à répondre aux besoins du marché en temps opportun.
- ✓ Meilleure réactivité aux besoins du marché grâce à une approche unifiée et proactive des opérations.

Figure 1.7 : la gestion des opérations dans un processus S&OP :



Source : PERROT (A) et VILLEMUS (P),2022

Les tâches à suivre dans cette étape sont les suivantes :

- ✓ Définir la mission du comité opérations en précisant ses attributions et les responsabilités.
- ✓ Choisir des participants qui apportent de la valeur ajoutée, qui puissent décider ou qui ont une expertise sur le sujet.
- ✓ Résoudre ensemble des problèmes même minimes, mais insolubles par une seule fonction, afin de valoriser la réunion.
- ✓ Élargir progressivement l'envergure des sujets, de la tactique au stratégique, en construisant une équipe soudée, qui répond de mieux en mieux aux besoins du marché.

Dans cette phase du S&OP, selon la stratégie choisie, l'organisation opérationnelle sera plus ou moins agile face aux évolutions du marché. Le marché estime que le manque de réactivité peut provenir de décisions prises par la direction générale pour minimiser les coûts en maximisant l'utilisation des capacités. Il existe plusieurs scénarios en fonctionnement pour répondre à la

demande pertinente du marché. Par conséquent, les organisations combattantes doivent passer d'une culture défensive consistant à expliquer les problèmes à une culture proactive consistant à fournir des solutions réalistes.¹⁴

2.4. Etape 4 : la réconciliation intégrée :

La réconciliation intégrée occupe une place centrale dans le processus S&OP. Elle joue le rôle de médiateur entre la réunion finale, qui est davantage encline à prendre les bonnes décisions, et les trois premières étapes, qui sont plus enclines à exécuter correctement ces décisions. Il ne s'agit donc pas simplement d'une activité administrative visant à préparer une présentation pour le conseil d'administration. C'est un travail délicat qui implique d'évaluer les problèmes rencontrés et d'identifier les compétences nécessaires de l'évaluateur.

Cette étape a pour objectif de préparer l'ordre du jour de la réunion S&OP et de transformer les résultats des étapes précédentes en éléments financiers validés par la direction financière. Cependant, elle vise également à intégrer et à concilier les étapes précédentes en identifiant les écarts afin d'atteindre les objectifs et de proposer des solutions pour les combler.

Les tâches à suivre dans cette étape sont les suivantes :

- ✓ Définir un tableau de bord d'entreprise sur un modèle précis qui servira de référentiel à la réconciliation intégrée, dans le choix des sujets pour la réunion finale.
- ✓ Définir la mission managériale de la réconciliation intégrée.
- ✓ Choisir un président de la réunion ayant le pouvoir de décider : Afin que la réunion ne soit pas une simple chambre d'enregistrement, le directeur financier est le cas le plus fréquent dans les entreprises où le S&OP est pilote du business, pas simplement de la Supply Chain.
- ✓ Établir les directives de la réconciliation intégrée afin qu'elle ne se limite pas à la simple correction des erreurs des étapes précédentes, mais qu'elle serve également à identifier les écarts et à proposer des solutions pour les combler.

En l'absence de réconciliation intégrée, l'incohérence des trois premières étapes se manifeste lors de la réunion finale présidée par le directeur général. La réconciliation consolidée ne se résume donc pas à une simple préparation administrative de la réunion du directoire. Il s'agit plutôt d'un processus d'extraction d'informations qui permet de distinguer les principaux enjeux

¹⁴ <https://www.avetta.com/fr/blog/les-bonnes-pratiques-sop-les-plus-importantes-pour-2021> (publié le 9-02-2021, consulté le 15-04-2023)

du comité des enjeux secondaires, voire des faux enjeux qui sont apparus lors des étapes précédentes. Cette étape joue un rôle crucial en tant qu'arbitre entre les différentes fonctions. Pour ce faire, il doit s'appuyer sur un tableau de bord global, qui permet aux différentes directions de se concentrer sur les véritables enjeux.¹⁵

2.5. Etape 05 : La réunion S&OP :

La réunion de clôture mensuelle du processus S&OP, qui réunit tous les managers des différentes directions, est d'une importance cruciale. Elle permet d'évaluer la performance passée et de prendre des décisions stratégiques basées sur les scénarios et les faits présentés. La présence de la Direction Générale est essentielle pour arbitrer les décisions finales.

La réunion de clôture S&OP ne se limite pas à une simple présentation administrative. Elle constitue le moteur du système S&OP, influençant et nourrissant les étapes précédentes. Son objectif est d'évaluer les problèmes et d'identifier les compétences nécessaires.

Il est important de noter que si une urgence impacte toute l'entreprise, il est préférable de ne pas attendre la prochaine réunion mensuelle, mais plutôt de tenir une réunion S&OP dès que possible.¹⁶

3. Evolution du processus S&OP :

Depuis sa création en 1984 par Richard Ling, le processus Sales & Operations Planning (S&OP) a connu une évolution significative. Le S&OP est né juste après le développement de la supply chain dans les années 80. Il s'est développé dans le cadre d'une évolution de la planification industrielle, notamment du MRP (Material Requirements Planning) et du PDP (Production Planning and Control). À l'origine, le S&OP était principalement axé sur les opérations.

Dans les années 1990, les leaders ont compris qu'en intégrant des aspects financiers à ce processus orienté industriellement, il était possible d'adopter une approche budgétaire plus rapide. Cette évolution a permis de lier les objectifs opérationnels aux objectifs financiers de l'entreprise.

Dans les années 2000, l'accent a été mis sur l'importance de l'alignement entre les différentes fonctions de l'entreprise. Le S&OP a été utilisé pour résoudre les problèmes liés aux silos organisationnels et pour favoriser une collaboration plus étroite entre les départements.

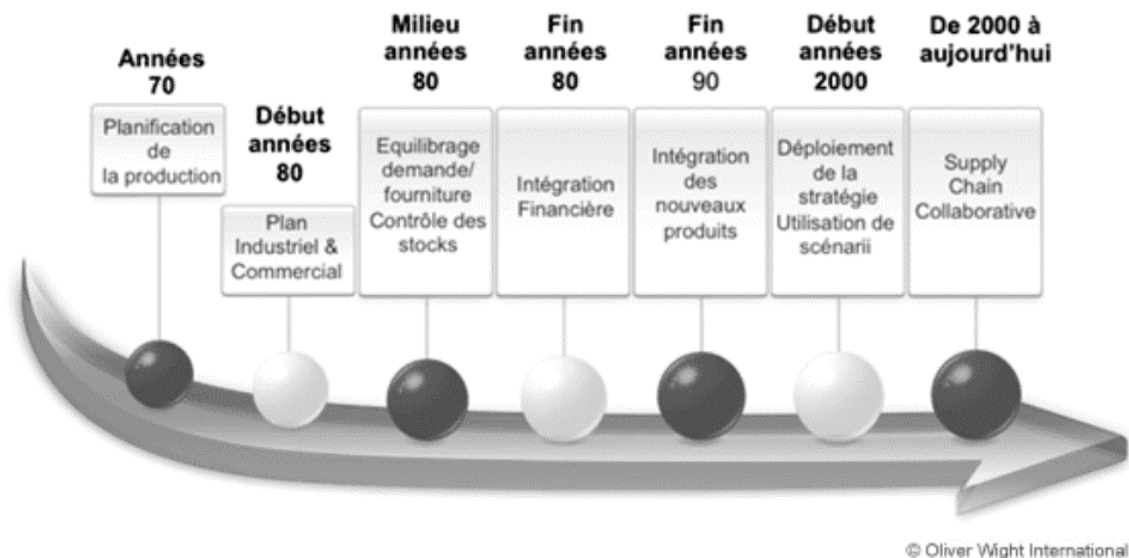
¹⁵ GRIMM Bertrand, Webinaire : « le S&OP comme outil de transformation des entreprises ». Les rencontres digitales VALTUS, le 23-02-2023. <https://youtu.be/zS1I22TXkHs>

¹⁶ <https://alkemys.com/supply-chain/qu-est-ce-que-le-sop/> (publié le 25-10-2021, consulté le 16-03-2023)

Au-delà des années 2000, une fois que la maîtrise des opérations, des aspects budgétaires et de l'alignement entre les fonctions était acquise, le S&OP a été utilisé pour accélérer l'agilité de l'entreprise. Il est devenu un outil stratégique pour anticiper et répondre rapidement aux changements du marché, en ajustant les plans et en prenant des décisions éclairées.

Ainsi, au fil des décennies, le S&OP a évolué pour passer d'un processus orienté opérations à un processus intégrant des aspects financiers, favorisant l'alignement entre les fonctions et permettant de développer l'agilité de l'entreprise. Cette évolution reflète la nécessité d'adapter continuellement le S&OP aux défis et aux besoins changeants de l'environnement commercial.¹⁷

Figure 1.8 : Evolution du processus S&OP au fil du temps.



Source : <https://www.kinaxis.com/en/blog/supply-chain-planning-systems-generate-value>

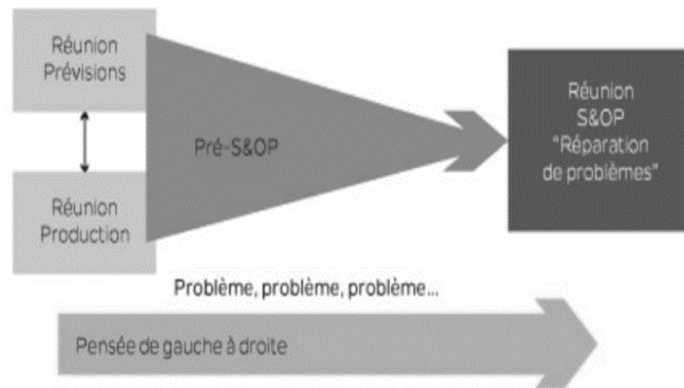
3.1. De la gestion de la chaîne d'approvisionnement à la gestion globale de l'entreprise :¹⁸

Le processus opérationnel connu sous le nom de S&OP était axé sur la résolution pragmatique de problèmes jusqu'au milieu des années 1990. Plus précisément, Son objectif était de trouver des solutions aux problèmes rencontrés au sein de la chaîne d'approvisionnement. Comme le proposait le modèle original de Dick Ling, qui présentait un schéma pour identifier et résoudre ces problèmes.

¹⁷ <https://fr.oliverwight-eame.com/white-papers/transitioning-from-sales-and-operations-planning-to-integrated-business-planning/read#> (Publié le 02-10-2020 consulté le 17-04-2023).

¹⁸ PERROT (A) et VILLEMUS (P). Op.cit. PP.87-95.

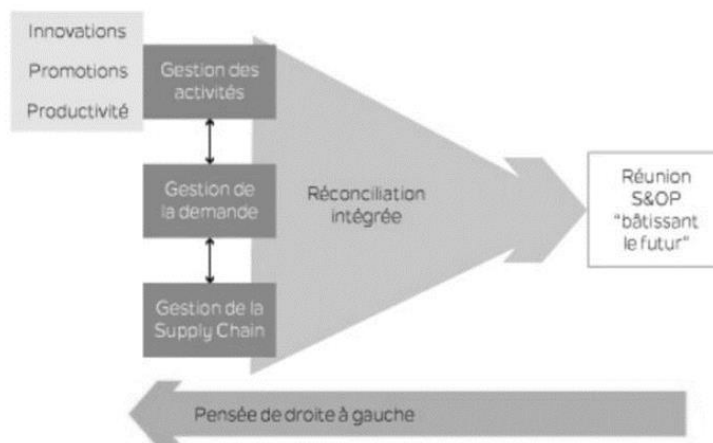
Figure 1.9 : le modèle S&OP selon le modèle original de Dick Ling.



Source : PERROT (A) et VILLEMUS (P).

Pour mettre en place de manière dynamique la stratégie de l'entreprise, il est essentiel de progressivement formaliser un processus qui engage collectivement toutes les fonctions de l'entreprise. Ce processus repose sur le modèle S&OP 2.0 (ou IBP pour Integrated Business Planning), développé par Dick Ling et Andy Cold Rick.

Figure 1.10 : Le modèle S&OP 2.0 conçu par Dick Ling et Andy Cold Rick.



Source : PERROT (A) et VILLEMUS (P).

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

1. Evolution des niveaux de maturité du S&OP :

Le processus Sales & Operations Planning (S&OP) est largement adopté par de nombreuses entreprises en raison de son rôle crucial dans la coordination et la planification. Cependant, les avantages réels de ce système peuvent varier en fonction du niveau de maturité de l'entreprise.

Au fil du temps, plusieurs chercheurs ont identifié et structuré les étapes de maturité du processus S&OP, en s'appuyant sur des travaux antérieurs.

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.

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.¹⁹

Ces différentes étapes de maturité démontrent l'évolution continue du processus S&OP et 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 où elles se situent et d'identifier les domaines à améliorer pour maximiser les bénéfices du processus S&OP. Cette démarche permet aux entreprises d'adopter une approche plus stratégique et proactive dans la gestion de leurs opérations et de renforcer leur compétitivité sur le marché.

Dans notre mémoire, nous analyserons 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 en abordant différents aspects et dimensions.

2. Le modèle de maturité de Grimson et Pyke :²⁰

Le modèle de Grimson et Pyke (2007) met l'accent sur les interactions et les collaborations, l'organisation, les critères d'évaluation, la technologie de l'information et l'intégration du plan S&OP. Nous examinerons en détail chacune de ces composantes et décrirons comment elles évoluent à travers les niveaux ou stades de maturité du S&OP :

¹⁹ 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.

²⁰ ELDRIDGE Stephen, « New product introduction and supplier integration in S&OP : Evidence from the Asia Pacific region », International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2015. P.6.

2.1. Stade 1 : « No S&OP Process » :

Ce niveau se caractérise par :

- ✓ Le manque de collaboration entre les ventes et les opérations.
- ✓ L'absence de réunion S&OP.
- ✓ L'absence de mesures transversales.
- ✓ La fixation des objectifs pour chaque fonction indépendante via des silos.
- ✓ La manipulation manuelle des données par manque de systèmes informatiques.
- ✓ L'absence de canal central d'information.
- ✓ Les fonctions de gestion des opérations tentent d'exécuter les commandes en se référant aux plans de vente avec un degré de fiabilité douteux.

2.2. Stade 2 : « Reactive » :

Les caractéristiques de ce niveau sont les suivants :

- ✓ Planifier des réunions de direction entre les propriétaires de services clés sans la présence de la direction S&OP.
- ✓ La direction établit des objectifs visant à harmoniser les plans de vente et de production avec les objectifs financiers.
- ✓ Saisir manuellement les informations dans la base de données.
- ✓ Communiquer le plan de vente au personnel du service des opérations.
- ✓ Évaluer l'écart entre le plan élaboré et les objectifs fixés.
- ✓ La formulation de la planification ignore les contraintes financières et la capacité ventes.

2.3. Stade 3 « Standard » :

Cette étape est relativement mature et dispose d'un processus S&OP formel, qui se caractérise par:

- ✓ Centraliser les informations grâce à un puissant système de planification.
- ✓ Assurer la collaboration transversale.

- ✓ En mettant en place des indicateurs de performance pour différentes fonctions, cela permet de responsabiliser et de rendre chaque fonction responsable.
- ✓ planifier des réunions et partager des informations lors des réunions.
- ✓ Prospection via des réunions exécutives préparatoires pré-organisées afin de parvenir à un consensus et limiter les discussions administratives aux arbitrages en cours.
- ✓ Publication d'indicateurs de performance basés sur les ventes.
- ✓ Viser à accroître la précision des prévisions de ventes.
- ✓ Gestion des produits et de la chaîne d'approvisionnement pour les responsables S&OP.

2.4. Le stade 4 « Advanced » :

A ce stade, le S&OP est considéré comme avancé et la gouvernance du S&OP est formalisée, parmi ces caractéristiques nous citons :

- ✓ Planification des réunions sur la base d'un consensus entre les managers, les fournisseurs et les clients participant aux réunions de direction en tant que parties prenantes externes.
- ✓ Mise en place de mesures de performance.
- ✓ Mettre en place des outils automatisés pour partager l'information entre les services Gestion des ventes et des opérations en temps réel.

2.5. Stade 5 « Proactive » :

La dernière étape de maturité permet à l'entreprise d'atteindre à la fois efficacité et rentabilité. Ses caractéristiques sont :

- ✓ Remplacer les réunions traditionnelles par des réunions liées à des imprévus en présence de fournisseurs et de clients.
- ✓ Accès facile en temps réel aux données des clients, des fournisseurs et de l'entreprise pour réduire les ruptures de stock.
- ✓ Remplacer les silos par des évaluations de l'équipe S&OP basées sur les résultats de la fonction commerciale.
- ✓ L'équipe S&OP est responsable de la planification des ventes et de la production pour améliorer la rentabilité.
- ✓ Intégrer des informations temporaires sur l'offre et la demande dans les systèmes ERP.

- ✓ Possibilité de résoudre temporairement des problèmes liés à la comptabilité et aux prévisions volume des ventes.

3. Le modèle de maturité de Gartner :

Le modèle de Gartner, qui s'appuie sur le modèle en cinq étapes de Grimson et Pyke (2007), offre une perspective complémentaire pour évaluer la maturité du processus S&OP. Ce modèle se compose de cinq étapes de développement : réponse, anticipation, interaction, collaboration et coordination. Chaque étape représente un niveau de maturité croissant dans la mise en œuvre et l'intégration du S&OP au sein de l'entreprise.

Pour évaluer la maturité du S&OP selon le modèle de Gartner, six dimensions interconnectées sont prises en compte : résultats, orientation des processus, organisation, mesures, horizon temporel et technologie. Chaque dimension joue un rôle clé dans la progression de la maturité du S&OP et peut être évaluée à travers les différents stades de développement.

Nous allons examiner comment chaque dimension évolue et se renforce à mesure que l'entreprise progresse dans son adoption du S&OP:²¹

3.1. La dimension : « objectif et résultat »

3.1.1. Au niveau 1 :

L'entreprise ne dispose pas d'objectifs de planification des ventes et des opérations (S&OP) partagés. Cela se traduit par les éléments suivants :

- ✓ Il n'existe aucun processus officiel de S&OP en place.
- ✓ Les plans d'exploitation (par BU ou par région) ne sont pas alignés sur les objectifs de la chaîne commerciale et de la chaîne d'approvisionnement. Ces plans reposent plutôt sur les volumes de commandes et l'historique des expéditions.

3.1.2. Au niveau 2 :

Il y a un développement des plans opérationnels afin d'aligner l'offre sur la demande. Cela se traduit par les éléments suivants :

- ✓ Il existe un plan S&OP généralement géré par l'organisation de la chaîne d'approvisionnement, mais il n'est pas régulièrement suivi.

²¹ <https://www.jedox.com/fr/blog/5-sop-maturity-levels/> (consulté le 12-04-2023)

- ✓ Un plan opérationnel est établi en se basant sur le volume, en utilisant les prévisions de ventes et une capacité d'approvisionnement limitée.
- ✓ Le plan financier annuel et les plans S&OP sont élaborés de manière indépendante et ne sont alignés que de façon occasionnelle.

3.1.3. Au niveau 3 : ²²

L'équilibre entre l'offre et la demande est atteint dans une chaîne logistique gérée de bout en bout. Cela se traduit par les éléments suivants :

- ✓ Les plans de la demande sont utilisés pour élaborer des plans d'achat et de fabrication en prenant en compte les contraintes. Les entreprises à ce stade analysent et combrent les écarts entre la demande sans contrainte et l'offre sous contrainte.
- ✓ Les plans financiers et les plans de la chaîne d'approvisionnement sont mieux alignés sur les coûts, en mettant davantage l'accent sur les prévisions de revenus.
- ✓ Des avantages qualitatifs sont observés, basés sur les retours d'information provenant de différents secteurs fonctionnels.

3.1.4. Au niveau 4:

L'entreprise vise à proposer un mix d'offres rentable axé sur la demande. Cela se traduit par les éléments suivants :

- ✓ Création d'une réponse d'approvisionnement rentable et axée sur la demande tout au long de la chaîne d'approvisionnement élargie.
- ✓ Il existe un alignement entre les plans financiers et les plans de la chaîne d'approvisionnement, permettant d'atteindre la rentabilité.
- ✓ La planification, qui était initialement purement quantitative, est complétée par des perspectives financières.
- ✓ L'entreprise bénéficie d'avantages quantitatifs tels qu'une meilleure notation en termes de service client et une part de marché accrue.

²²<https://consumergoods.com/climbing-sales-operations-maturity-ladder-stage-3?fbclid=IwAR3p8JqVUtYqYM1wJhBjpPtv5DpH4UbeTeDkijszJW1auYNPIFhRYnf6Ing> (Publié le 31-08-2020, consulté le 01-05-2023).

3.1.5. Au niveau 5 : ²³

L'entreprise opère en tant que réseau, prenant des décisions de manière coordonnée. Cela se traduit par les éléments suivants :

- ✓ L'entreprise est capable de détecter la demande et de parvenir à un compromis pour générer une réponse optimisée en fonction de cette demande du marché.
- ✓ Une planification multi-horizons (stratégique, tactique et opérationnelle) est mise en place, prenant en compte à la fois les aspects volumétriques et financiers, et combinant les informations provenant de toutes les parties prenantes.
- ✓ L'entreprise bénéficie d'avantages stratégiques, notamment le soutien des plans de croissance de l'entreprise. Elle profite également d'autres avantages tels qu'une commercialisation renforcée des produits réussis, un meilleur lancement de produits et une mise sur le marché plus rapide.

3.2. La dimension : « Orientation des processus »**3.2.1. Au niveau 1 :**

Le rendement fonctionnel de l'ensemble des processus de la chaîne d'approvisionnement est faible ou incohérent. Cela se manifeste de la manière suivante :

- ✓ Le processus S&OP repose sur des sources incohérentes de signaux de demande.
- ✓ Les plans de production et de stocks sont fragmentés, basés localement et réactifs.
- ✓ Souvent, les prévisions de la demande, le budget annuel et la réponse de l'offre ne sont pas conciliés en un seul plan.
- ✓ Les réunions S&OP se concentrent sur les performances commerciales passées et les décisions de la période en cours.
- ✓ Le cycle S&OP n'est pas clairement défini, et les réunions sont tenues de manière ad hoc pour répondre aux besoins décisionnels.
- ✓ Le terme S&OP est interprété de la manière suivante : le "S" reflète les ventes, tandis que le "OP" reflète les capacités d'approvisionnement locales.

²³<https://consumergoods.com/climbing-sales-operations-maturity-ladder-stage-5?fbclid=IwAR1JCMfomk4pRKWnrr-xdGvAVODizBbbfoNc0MeyiLrKhEO-fOOgh3SDpI> (Publié le 30-11-2020, consulté le 02-05-2023).

3.2.2. Au niveau 2 :

L'accent est mis sur l'amélioration des performances dans la planification de l'offre et de la demande. Cela se caractérise par les éléments suivants :

- ✓ Il y a un faible alignement entre les plans financiers et les plans de la chaîne d'approvisionnement en termes de coûts.
- ✓ L'accent est mis sur le contrôle des coûts.
- ✓ Les signaux de demande proviennent des commandes ainsi que des prévisions internes et externes des clients.
- ✓ La collaboration se concentre principalement à l'intérieur de la chaîne d'approvisionnement, avec une participation ou une contribution limitée de l'extérieur.
- ✓ Le terme S&OP est interprété de la manière suivante : le "S" reflète les plans de vente et de marketing, tandis que le "OP" reflète les plans d'approvisionnement.

3.2.3. Au niveau 3 :

L'accent est mis sur l'excellence fonctionnelle au sein de la chaîne d'approvisionnement. Cela se caractérise par les éléments suivants :

- ✓ Il existe une intégration interne au sein de la chaîne d'approvisionnement.
- ✓ Les ventes et le marketing jouent un rôle plus important dans la visibilité de la demande.
- ✓ Les signaux de demande proviennent des prévisions de demande sans contrainte, offrant une visibilité sur le potentiel de croissance.
- ✓ La collaboration se concentre principalement en interne au sein de l'entreprise, avec des collaborations ponctuelles et disjointes entre les fournisseurs et les clients.
- ✓ Le terme S&OP est interprété de la manière suivante : le "S" représente les plans de vente et de marketing, avec la participation du groupe de la chaîne d'approvisionnement, et le "OP" représente les capacités intégrées de la chaîne d'approvisionnement à travers la planification, l'approvisionnement, la production et la livraison.

3.2.4. Au niveau 4 :

L'accent est mis sur l'alignement de la chaîne financière et de la chaîne d'approvisionnement afin d'atteindre de manière rentable les prévisions de recettes, en tenant compte des compromis à travers la chaîne d'approvisionnement élargie. Cela se manifeste par les éléments suivants :

- ✓ Les capacités de détection de la demande sont améliorées grâce à une collaboration client axée sur la rentabilité.
- ✓ La collaboration entre les fournisseurs est renforcée pour une réponse d'approvisionnement rentable dans la chaîne d'approvisionnement élargie.
- ✓ Le concept d'exécution des ventes et des opérations émerge, avec des réunions hebdomadaires ou bihebdomadaires visant à assurer l'alignement avec le plan tactique généré lors des réunions mensuelles S&OP, et à faire des compromis correctifs à court terme.
- ✓ Le terme S&OP est interprété de la manière suivante : le "S" s'étend pour refléter les plans de mise sur le marché, tandis que le "OP" reflète les capacités étendues de la chaîne d'approvisionnement pour une réponse rentable.

3.2.5. Au niveau 5 :

L'accent est mis sur la rentabilité et la croissance en s'appuyant sur la réponse globale de l'entreprise. Cela se manifeste par les éléments suivants :

- ✓ Le S&OP devient un forum de planification des activités entièrement intégré, soutenant la prise de décisions dans l'ensemble des fonctions opérationnelles et des horizons temporels.
- ✓ Le processus S&OP vise à créer et à façonner la demande du marché en fonction de la stratégie commerciale de l'ensemble du réseau.
- ✓ La collaboration se transforme en relations beaucoup plus stratégiques avec les partenaires commerciaux afin de créer de la valeur pour l'ensemble du réseau.
- ✓ Le terme S&OP est interprété de la manière suivante : le "S" reflète les stratégies et les solutions de réseau, visant à créer de la valeur ajoutée, tandis que le "OP" reflète des stratégies de réseau orchestrées pour créer de la demande.

3.3. La dimension : « Organisation »²⁴

3.3.1. Au niveau 1 :

Le processus S&OP est principalement dirigé par la chaîne d'approvisionnement, avec une participation limitée voire inexistante d'autres groupes. Il y a une faible coordination et aucune implication des parties prenantes clés, telles que les dirigeants de l'entreprise.

3.3.2. Au niveau 2 :

²⁴https://consumergoods.com/climbing-sales-operations-maturity-ladder?fbclid=IwAR1jVlo8eSUIB16y4QJgp7UYR1ty86ul90adoUDWWkgNUZSUqd5_KbSnuj4 (Publié le 31-05-2023, consulté le 03-05-2023).

Le processus S&OP est coordonné et géré par la chaîne d'approvisionnement. Le responsable de la chaîne d'approvisionnement agit généralement en tant que sponsor du processus S&OP.

3.3.3. Au niveau 3 :

Un propriétaire du processus S&OP est désigné pour guider et coordonner efficacement le processus. Bien que le groupe de la chaîne d'approvisionnement continue de détenir et de parrainer le processus S&OP, d'autres fonctions telles que les ventes, le marketing et les finances jouent un rôle de plus en plus actif.

3.3.4. Au niveau 4 :

Le processus S&OP est coordonné par la chaîne d'approvisionnement, mais il est détenu et parrainé par les propriétaires des unités commerciales (BU). L'organisation est structurée de manière à favoriser une collaboration plus étroite avec les clients et les fournisseurs, permettant ainsi une meilleure intégration et une prise de décision plus alignée à travers la chaîne d'approvisionnement.

3.3.5. Au niveau 5 :

La coordination du processus S&OP est assurée par la chaîne d'approvisionnement ou les finances. La propriété du S&OP est toujours détenue par les dirigeants des unités commerciales (BU) ou des divisions opérationnelles. Le parrainage du S&OP provient du plus haut niveau de la direction, tel qu'un PDG ou un COO, démontrant ainsi l'importance stratégique accordée à ce processus essentiel.

3.4. La dimension : « Mesures »

3.4.1. Au niveau 1 :

Les mesures sont générées à partir de sources variées et ne sont pas alignées entre les différentes unités commerciales (BU). Les mesures se limitent à des indicateurs clés de performance (KPI) spécifiques à chaque silo organisationnel, sans être alignées sur les objectifs globaux de l'entreprise. Par conséquent, ces mesures ne sont pas utilisées de manière proactive pour améliorer les performances insuffisantes et incohérentes de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

Parmi les mesures, certaines ne communiquent pas un lien clair avec les objectifs de l'entreprise et se concentrent souvent sur les opérations et la production, telles que le taux de remplissage, les coûts de stockage, les coûts de production, etc. De plus, le rendement individuel est mesuré différemment selon les BU, ce qui ne favorise pas les objectifs généraux de l'entreprise.

3.4.2. Au niveau 2 :

Les mesures sont spécifiques à chaque fonction et concurrentes, sans tenir compte de l'impact des décisions prises dans une fonction sur les autres fonctions. Bien que les indicateurs clés de performance (KPI) commencent à être identifiées, leur alignement sur les objectifs généraux de l'entreprise reste limité. Le processus S&OP se concentre principalement sur la justification des écarts entre les mesures des différentes fonctions, plutôt que sur la recherche de solutions.

Les mesures peuvent provenir de différentes sources, mais il n'y a pas encore de cohérence et d'harmonisation entre ces sources. Le rendement individuel est évalué en fonction du rendement de chaque fonction, avec un accent sur la réduction des coûts. Parmi les exemples de mesures, on trouve la livraison à temps, les jours/heures de stock, les différents coûts fonctionnels et les erreurs de prévision.

3.4.3. Au niveau 3 :

Les paramètres de mesure sont établis pour évaluer la performance de la chaîne d'approvisionnement intégrée. Bien que des mesures étendues de la chaîne d'approvisionnement puissent être utilisées, l'accent reste principalement mis sur la performance interne de la chaîne. Une gouvernance est en place pour définir les métriques, les calculs, les sources de données, et d'autres aspects liés aux mesures.

La performance individuelle est évaluée en fonction de la performance globale et transversale de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que des coûts totaux. Des exemples de mesures peuvent inclure la livraison à temps, l'erreur ou le biais de prévision, le délai de livraison des fournisseurs et le délai de cycle de commande.

3.4.4. Au niveau 4 :

Les mesures sont cohérentes et couvrent l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement étendue, à la fois en interne et en externe. Elles prennent en compte les compromis nécessaires à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement. Les mesures de rendement individuel sont alignées sur les objectifs de rendement de chaque secteur de la chaîne d'approvisionnement.

Dans le processus S&OP, l'attention est portée sur des indicateurs tels que l'agilité, la résilience et la réactivité de la chaîne logistique. Ces mesures sont utilisées pour évaluer la performance de la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble.

Des exemples de mesures comprennent la commande parfaite, le stock de bout en bout, les coûts et délais, ainsi que la variabilité des prévisions. Ces mesures permettent d'évaluer la performance globale et la qualité des opérations de la chaîne d'approvisionnement.

3.4.5. Au niveau 5 :

Les mesures sont basées sur la valeur et sont harmonisées à l'échelle du réseau et de l'entreprise pour évaluer les compromis nécessaires. Elles englobent des aspects tels que le service, les coûts, les risques et la rapidité.

Le rendement individuel est directement lié à la réalisation des objectifs de croissance, tels que le succès des lancements de produits, ainsi qu'à la performance financière globale de l'entreprise.

Des exemples de mesures comprennent la disponibilité des produits et services au point d'utilisation, la valeur des stocks, les coûts et les délais d'exécution du réseau. Ces mesures permettent de garantir une transparence accrue des signaux de demande, favorisant ainsi une planification efficace de la chaîne d'approvisionnement et une amélioration de la performance globale de l'entreprise.

3.5. La dimension : « Horizon temporel »

3.5.1. Au niveau 1 :

Les caractéristiques de cette dimension à ce niveau sont :

- ✓ La planification à court terme se concentre principalement sur la résolution des déséquilibres opérationnels actuels entre l'offre et la demande.
- ✓ Les plans S&OP sont séparés des plans annuels ou stratégiques de l'entreprise. Le cycle des S&OP n'est pas clairement défini et les réunions sont organisées de manière ad hoc, voire n'ont pas lieu du tout.

- ✓ Les réunions se concentrent davantage sur la performance passée de l'entreprise plutôt que sur les plans et projections futures.

3.5.2. Au niveau 2 :

Ce niveau est caractérisé par :

- ✓ Un processus S&OP principalement axé sur les opérations à court terme, couvrant généralement une période allant de zéro à trois mois.
- ✓ Le cycle des réunions S&OP est établi sur une base mensuelle, où les parties prenantes se réunissent régulièrement pour discuter des plans et des ajustements nécessaires.
- ✓ Le plan S&OP est comparé au plan annuel de l'entreprise, mais il est souvent élaboré de manière indépendante, ce qui peut entraîner un manque d'alignement entre les deux.

3.5.3. Au niveau 3 :

La dimension horizon temporel est caractérisé au 3ème niveau de maturité par :

- ✓ La réunion S&OP cherche à élargir son horizon de planification tactique au-delà du trimestre en cours, mais les résultats obtenus sont mitigés.
- ✓ On accorde de plus en plus d'importance à l'harmonisation du cycle et de l'horizon temporel des réunions S&OP avec le cycle annuel de planification des activités de l'entreprise.
- ✓ Il est reconnu que le cycle mensuel des réunions S&OP doit être soutenu par des réunions opérationnelles hebdomadaires afin d'assurer une harmonisation efficace entre le plan opérationnel et le plan tactique.

3.5.4. Au niveau 4 :

A ce niveau de maturité, le processus S&OP gère efficacement les compromis dans l'horizon de planification tactique, qui s'étend au-delà du trimestre en cours. Il couvre les trois mois de l'horizon du plan d'affaires/budget actuel et futur.

Le cycle et l'horizon temporel du processus S&OP sont soigneusement synchronisés avec la planification annuelle des activités et le budget de l'entreprise. Le processus hebdomadaire des réunions S&OP est étroitement lié au processus mensuel, assurant ainsi une cohérence et une harmonisation continue.

3.5.5. Au niveau 5 :

Au dernier niveau de maturité, le processus mensuel de S&OP va au-delà de l'horizon de planification tactique en gérant les compromis à long terme. Il couvre un horizon allant de 3 mois à 5 ans, permettant ainsi d'aligner les plans opérationnels, tactiques et stratégiques de l'entreprise.

Le processus S&OP est étroitement aligné sur la planification stratégique des activités à long terme de l'entreprise, garantissant ainsi une cohérence et une synchronisation entre les objectifs à court terme et les aspirations à long terme.

De plus, le processus S&OP à ce niveau est plus dynamique, permettant d'ajuster et d'aligner les compromis en temps quasi réel sur les plans tactiques. Cela permet une adaptation plus rapide aux changements du marché et une meilleure prise de décision basée sur des informations actualisées.

3.6. La dimension : « technologie »

3.6.1. Au niveau 1 :

La dimension technologie au premier niveau de maturité est caractérisée par l'utilisation de tableurs et de systèmes internes pour soutenir les processus S&OP, mais elle manque de cohérence.

Il existe une variété de systèmes transactionnels disparates, offrant des fonctionnalités limitées en termes de planification de la demande et de l'offre. Cette fragmentation rend difficile la consolidation des données et la coordination des activités entre les différentes fonctions.

De plus, l'absence de capacités normalisées de veille économique empêche l'évaluation efficace de la performance, que ce soit au niveau fonctionnel ou inter-fonctionnel. Cela limite la capacité à prendre des décisions éclairées et à mesurer les progrès réalisés.

Enfin, les données sont déconnectées à travers les différents systèmes transactionnels, ce qui entraîne l'existence de multiples versions de la vérité. Cette absence d'intégration des données nuit à la précision et à la fiabilité des informations utilisées dans le processus S&OP.

3.6.2. Au niveau 2 :

Les systèmes transactionnels sont devenus les principaux systèmes d'enregistrement pour le processus S&OP.

Cependant, il y a un manque de solutions fonctionnelles spécifiquement conçues pour soutenir la planification de l'offre et de la demande. Ces solutions sont souvent une extension des systèmes d'enregistrement existants, ce qui limite leur efficacité.

L'équilibre entre l'offre et la demande repose largement sur l'utilisation d'Excel, et les possibilités d'analyse par simulation sont limitées. Les feuilles de calcul et les systèmes d'enregistrement Excel sont les principaux outils utilisés pour surveiller la performance et générer des mesures fonctionnelles.

La technologie utilisée se concentre principalement sur l'équilibre entre l'offre et la demande en termes de volume, avec peu de visibilité sur les répercussions en termes de revenus et de bénéfices. L'aspect financier est donc moins pris en compte dans le processus S&OP.

3.6.3. Au niveau 3 :

Des solutions fonctionnelles ont été mises en place pour améliorer les processus de planification de l'offre et de la demande.

Des plates-formes de planification unifiées ont été développées pour soutenir l'équilibre entre l'offre et la demande tout au long de la chaîne d'approvisionnement, de manière intégrée et cohérente. Une attention particulière est accordée aux données fondamentales de la chaîne d'approvisionnement, garantissant ainsi une gestion efficace du processus S&OP.

Ces solutions fonctionnelles sont dotées de capacités d'intelligence d'affaires qui permettent de générer des mesures de bout en bout de la chaîne d'approvisionnement. Bien que l'outil Excel reste populaire pour l'analyse par simulation dans le cadre du S&OP, des progrès ont été réalisés dans le développement de capacités analytiques plus avancées.

Les capacités fonctionnelles des solutions permettent de traduire les plans de volume en plans de revenus, offrant ainsi une vision plus complète et stratégique de l'impact financier des décisions de planification. Cette technologie facilite une traduction structurée et précise de la demande en offre, favorisant ainsi une meilleure coordination et une prise de décision éclairée tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

3.6.4. Au niveau 4 :

Une plus grande dépendance est accordée aux plateformes de planification de la chaîne d'approvisionnement pour améliorer les processus internes de bout en bout et faciliter la collaboration avec les partenaires commerciaux externes.

Les solutions de planification de la chaîne d'approvisionnement et les outils de veille économique sont de plus en plus utilisés pour effectuer des analyses par simulation afin de soutenir les processus S&OP.

La gestion des données de base s'étend désormais au-delà de la chaîne d'approvisionnement, permettant ainsi de prendre des compromis à l'échelle de l'entreprise, en tenant compte de l'ensemble des activités et des parties prenantes.

Les capacités fonctionnelles des solutions permettent de traduire les plans de volume en prévision de revenus et de profits, fournissant ainsi une vision plus complète et précise de l'impact financier des décisions de planification.

La technologie intègre également des calculs de coût de service, permettant ainsi de prendre en compte les coûts liés à la satisfaction de la demande et à la gestion des niveaux de service.

De plus, la technologie soutient la détection de la demande en tant qu'élément clé dans le processus S&OP, en permettant une meilleure anticipation et une meilleure réactivité aux fluctuations de la demande.

Enfin, la technologie facilite la traduction des plans tactiques du processus S&OP en plans opérationnels concrets au sein de la chaîne d'approvisionnement, garantissant ainsi un meilleur alignement et exécution des décisions prises.

3.6.5. Au niveau 5 :

Au dernier niveau de maturité, la technologie joue un rôle essentiel en offrant un soutien avancé pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement :

- ✓ La technologie permet la modélisation de scénarios à travers différents horizons temporels et au sein du réseau, offrant ainsi une meilleure compréhension des conséquences potentielles des décisions prises.
- ✓ Les outils de Business Intelligence sont utilisés pour mesurer les performances actuelles du réseau et prévoir les performances futures, offrant ainsi une vision plus complète et précise de la performance de la chaîne d'approvisionnement.
- ✓ La technologie facilite un processus S&OP plus dynamique en permettant la surveillance et la re-planification en temps réel. Cela permet d'ajuster rapidement les plans en fonction des changements de demande, des perturbations de la chaîne d'approvisionnement ou d'autres facteurs.

- ✓ Un accent particulier est mis sur la gestion des données de base multi-entreprises, ce qui permet une meilleure visibilité de l'offre et de la demande à l'échelle du réseau. Cela permet une meilleure coordination et collaboration entre les différentes parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement.
- ✓ La technologie soutient la création de scénarios de formation de la demande et évalue leur impact sur les objectifs de l'entreprise. Cela permet une planification plus précise et une meilleure anticipation des variations de la demande.
- ✓ Enfin, la technologie assure un alignement cohérent entre les décisions opérationnelles prises au niveau de la chaîne d'approvisionnement et les objectifs Stratégiques de l'entreprise, permettant ainsi une meilleure réalisation de ces objectifs.

En conclusion, le processus S&OP est avant tout un outil stratégique visant à garantir l'atteinte des objectifs à long et court terme, ainsi qu'à améliorer la qualité, les coûts et les délais. Dès lors, la réussite de son application au sein des entreprises dépend de plusieurs facteurs clés que nous développerons en détail dans le chapitre subséquent intitulé "Les facteurs clés de succès d'un processus S&OP".

**CHAPITRE 02 : LES FACTEURS
CLES DE SUCCES DU
PROCESSUS S&OP**

Chapitre 02 : Les facteurs clés de succès du processus S&OP

Le succès d'un processus S&OP repose sur plusieurs facteurs clés qui interagissent de manière synergique pour atteindre les objectifs fixés.

Dans ce deuxième chapitre, nous examinerons en détail ces facteurs clés et explorerons leur impact sur l'efficacité globale du processus S&OP. Nous aborderons trois dimensions essentielles qui jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre réussie du S&OP : la dimension humaine et organisationnelle, la dimension des outils technologiques et la dimension des règles et des processus.

Section01 : dimension humaine et organisationnelle :

Le processus s&op réunit différentes fonctions de l'organisation, il permet à cette dernière d'avoir une vision holistique de l'activité, le succès de l'implémentation de ce processus est liée à la capacité de l'entreprise à savoir mobiliser les ressources les plus appropriées pour assurer sa transformation organisationnelle.

La complexité d'un projet S&OP réside dans le fait qu'il combine 20% d'aspects techniques et 80% d'aspects humains. Cette proportion met en évidence l'importance prépondérante des éléments humains dans la réussite du projet. En effet, la mise en place d'un projet S&OP entraîne des changements significatifs dans les méthodes de travail de l'ensemble de l'entreprise. Ainsi, il est crucial de débiter le projet par une approche centrée sur la conduite du changement, plaçant les aspects humains au premier plan, et de conclure par la mise en œuvre des aspects techniques, qui ne sont que les résultats tangibles des enjeux humains identifiés.²⁵

Afin de garantir la réussite de ce processus, l'accent doit être mis dans un premier lieu sur les facteurs organisationnels et humains (FOH). Ces FOH font référence à un ensemble de variables qui influencent le comportement des individus et des groupes dans le contexte d'une organisation, ils peuvent avoir un impact sur la performance globale et l'efficacité des processus de travail, car aujourd'hui, les entreprises qui réussissent sont souvent celles qui parviennent à mobiliser leurs ressources organisationnelles et humaines de manière efficace et efficiente.

Dans ce sens, lors de la mise en place du s&op, il est vital de respecter certains facteurs que nous allons citer dans ce qui suit :

²⁵ ALAIN (Perrot) et VILLEMUS (Philippe). Op.cit. P255.

1. La conduite du changement :

Selon l'étude de John Kotter intitulée < Leading Change>, moins de 30% des processus de transformation et changement des entreprises réussissent ; des études de Mc Kinsey en 2013 <Why good projects fail anyway> confirment aussi que près de 70% des projets de transformation échouent à atteindre leurs objectifs. Les raisons de ces échecs sont liées à des facteurs humains, tels que la résistance au changement, absence de leadership, manque de compétences et des ressources nécessaires pour réussir le processus.²⁶

L'implémentation d'un processus s&op implique plusieurs changements auxquels les entreprises doivent faire face, tels que des changements de processus, de système et de comportement des individus ; c'est la raison pour laquelle la conduite du changement est importante pour la réussite du processus.

1.1.La résistance au changement :

« La résistance au changement est l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs. »²⁷

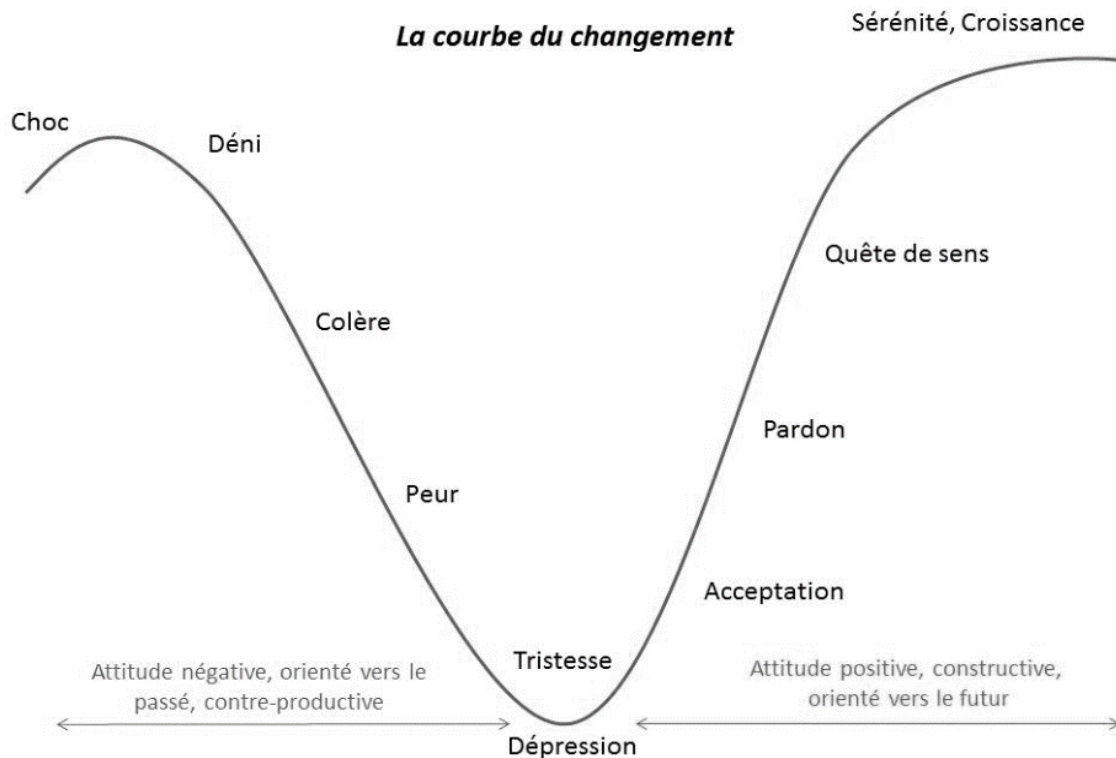
La résistance au changement peut découler de divers facteurs tels que la peur de l'inconnu, la perte de contrôle, la crainte de perturber les routines établies ou les préoccupations liées à l'impact sur l'emploi. Ces réactions sont souvent motivées par des besoins psychologiques fondamentaux, tels que la sécurité, le sentiment d'appartenance, l'estime de soi et l'autonomie.

Un modèle bien connu pour représenter l'expérience du changement est celui développé par Elisabeth Kübler-Ross, une psychiatre suisse renommée. Initialement appliqué à la gestion du deuil, ce modèle a été étendu pour illustrer les différentes étapes émotionnelles traversées par les individus lorsqu'ils sont confrontés à un changement significatif. Ces étapes incluent le choc et le déni, la colère, la négociation, la dépression et l'acceptation. La figure ci-dessous représente la courbe des étapes de changement selon Kübler-Ross.

Figure 2.1 : courbe des étapes de la résistance du changement.

²⁶ AUTISSIER (D) et autres : « conduite du changement : concepts clés », édition : DUNOD, 2018. P.200.

²⁷ <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/engagement-collaborateurs/resistance-changement> (consulté le 20-03-2023)



Source : <https://attitudes-positives.fr/la-resistance-au-changement/>

1.2. Définition du processus de conduite du changement :

« La conduite du changement implique la prise en compte de la dimension humaine, des valeurs et de la culture d'entreprise ainsi que les résistances au changement ».²⁸

C'est donc un processus complexe qui nécessite une approche holistique et la prise en compte de nombreux facteurs pour être efficace; ces objectifs visent tous à améliorer la performance, l'efficacité et la capacité d'adaptation de l'entreprise.

La conduite du changement vise à obtenir l'adhésion et la participation des parties prenantes clés du projet dans le processus de transformation. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel de comprendre les attentes et les besoins des personnes concernées par le projet et d'identifier les facteurs susceptibles d'entraver leur contribution efficace. Ensuite, des actions de communication, de formation et d'accompagnement peuvent être proposées afin de faciliter leur engagement et d'obtenir les meilleurs résultats possibles.²⁹

²⁸ <https://lincoln-group.fr/conseil-rh/management-transition/dico-management-de-transition/conduite-du-changement/#:~:text=La%20conduite%20du%20changement%20implique,r%C3%A9sultant%20du%20processus%20de%20changement.> (Consulté le 20 mars 2023 à 22h).

²⁹ AIDOU, (M.F) : « appropriation du changement : quel rôle pour la conduite du changement organisationnel ? » Revue organisation et travail, volume 8, N°3, 5 janvier 2020, p147.

1.3. Les éléments clés pour la conduite du changement :

D'après la définition précédente, nous allons décrire brièvement les éléments du triptyque <participation, communication, formation> qui représente un élément clé pour la conduite du changement.

- ✓ La participation : Elle permet d'impliquer et d'associer les parties prenantes dès le début du projet et de prendre en compte leurs points de vue et leurs préoccupations, elle permet également de réduire la résistance au changement et augmenter l'engagement des personnes dans la réalisation des objectifs du processus s&op.
- ✓ La communication : « *Une opération de changement repose sur des efforts importants de dialogue et de communication à tous les niveaux de l'organisation et tout au long du processus de changement.* »³⁰

La communication est donc un levier d'accompagnement qui constitue un élément clé de la conduite du changement. Elle permet de répondre aux questions et aux inquiétudes des parties prenantes, et de fournir un feedback régulier sur l'avancement du processus et les progrès réalisés.

Son objectif est de s'assurer que les informations relatives à la mise en place du processus s&op (ses raisons, ses objectifs et son déroulement) sont communiquées efficacement et clairement à tous les niveaux de l'organisation, du plus haut niveau de direction aux employés de base.

- ✓ La formation : Etant donné que le changement va demander aux personnes concernées par le s&op de nouveaux savoir-faire et de développer de nouvelles compétences et connaissances, il faudra donc s'assurer de la mise en place des formations utiles permettant à chaque personne impliqué dans le processus d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques pour accomplir leurs tâches et réussir les réunions s&op.

Figure 2.2 : Les éléments constitutifs d'un processus de conduite du changement.

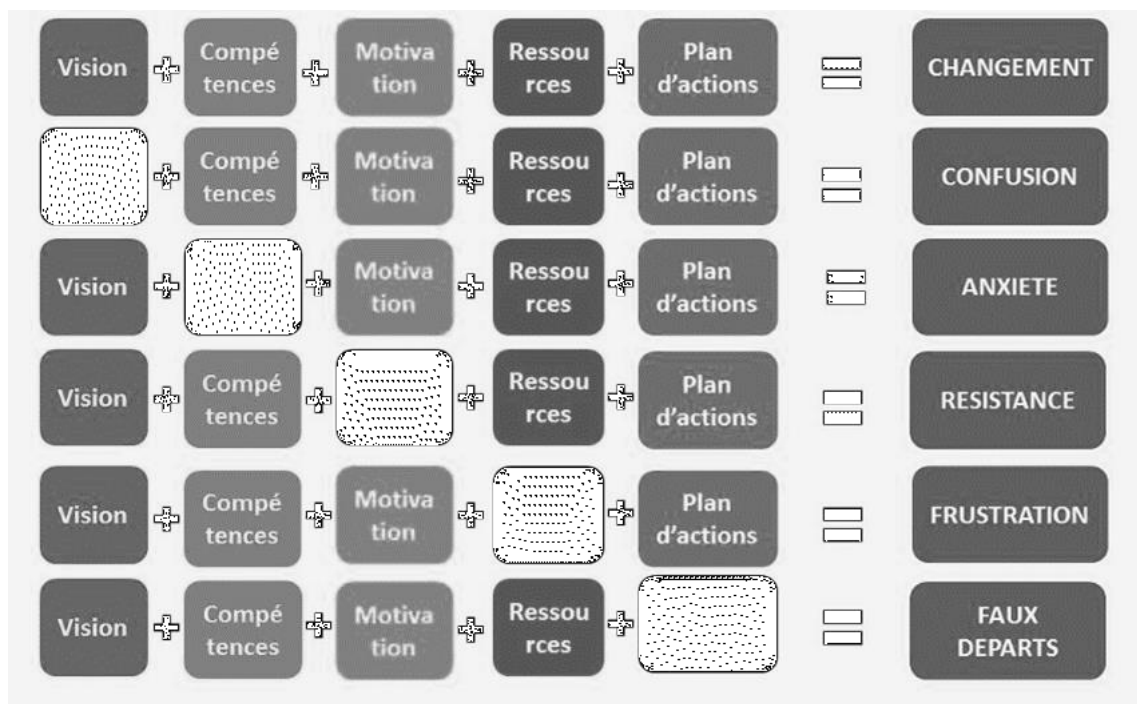
³⁰ Ibid. P.149.



Source : <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/conduite-changement-definition> (consulté le 21 mars 2023 à 13h, dernière mise à jour le 19 août 2022.)

Il convient de souligner que la prise en compte d'autres éléments est essentielle pour mener à bien un processus de conduite du changement tel que la vision, les compétences, la motivation, les ressources, et le plan d'action. Ainsi, l'absence de l'un de ces derniers peut entraîner l'échec du processus comme le synthétise la figure ci-dessous :

Figure 2.3 : pilotage du processus de conduite du changement.



Source : <https://pfc-solutions.com/blog/> (publié le 01 décembre 2017, consulté le 30 mars 2023)

En combinant les éléments du triptyque <participation, communication, formation> ainsi que d'autres éléments qui apparaissent sur la figure et qui constituent une approche proactive ; la conduite du changement sera plus facile et efficace lors de la mise en place du processus s&op. Grâce à cette approche, l'entreprise pourra gérer les changements organisationnels et maximiser les chances de succès de son projet s&op.

2. Le leadership et l'engagement de la direction générale:

2.1.Définition du leadership :

« Associé au mot " leader " (chef, meneur) et au suffixe "ship" (indiquant un état ou une qualité), le leadership est souvent associé à une forme d'autorité. Il ne faut cependant pas se méprendre car il est surtout question ici de compétences et d'interactions au sein d'un groupe, dans le but d'atteindre un objectif commun. »³¹

Les leaders sont donc des personnes qui inspirent, motivent et encouragent les autres à travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs. Ils doivent être capables de communiquer efficacement et clairement leur vision et leur objectif, de motiver et inspirer les membres de l'équipe, de résoudre les conflits et prendre des décisions difficiles et stratégiques.

³¹ <https://www.blog-qhse.com/le-leadership-levier-de-la-qualite-et-de-la-performance-des-organisations> publié le 8 décembre 2022, consulté le 23 mars 2023.

2.2. Les étapes du développement des leaders :³²

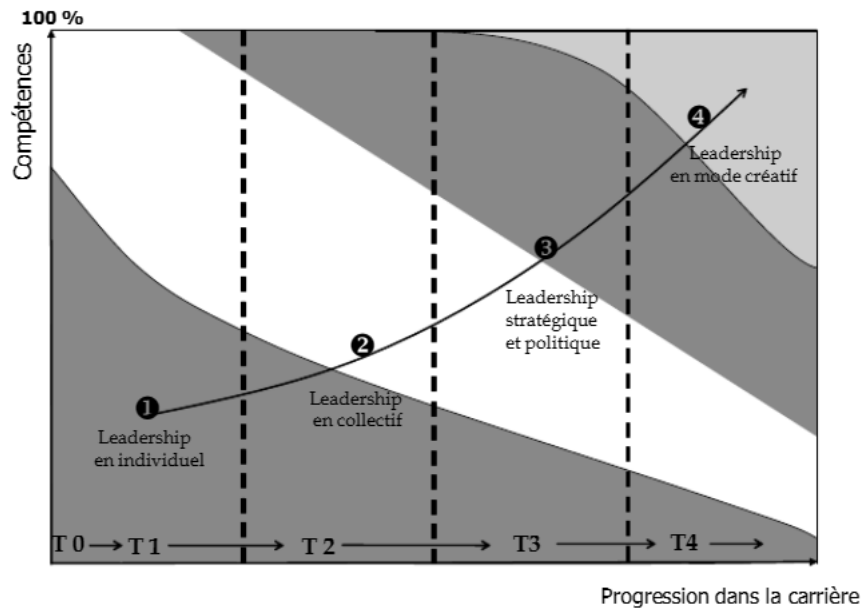
Le passage d'un rôle de responsable d'équipe à celui de dirigeant et leader nécessite le développement de plusieurs compétences clés. Pour progresser dans cette transition, il est important de franchir quatre étapes successives :

- ✓ La première étape consiste à passer d'une réflexion principalement technique à une réflexion axée sur le leadership individuel. Cela implique d'adopter des comportements décisionnels et participatifs nécessaires à la délégation des responsabilités.
- ✓ La deuxième étape repose sur les aptitudes du leader à développer les ressources humaines et techniques à sa disposition en favorisant un mode de fonctionnement collectif. Il s'agit de promouvoir la collaboration et l'échange d'idées au sein de l'équipe.
- ✓ La troisième étape met l'accent sur la capacité du leader à combiner des compétences politiques et stratégiques, en naviguant dans des logiques souvent en conflit. Cela nécessite une vision globale et la capacité à prendre des décisions éclairées dans des environnements complexes.
- ✓ Enfin, la quatrième étape concerne la création de valeur et la pérennité de l'entreprise. Le dirigeant doit être en mesure de générer de nouveaux résultats et de mettre en place des stratégies durables qui permettront à l'entreprise de prospérer même après son départ.

Ces quatre étapes de développement du leadership sont interconnectées et influencent mutuellement. Elles ne sont pas séparées par des frontières claires, mais plutôt caractérisées par un équilibre délicat entre des orientations contradictoires et changeantes. Une cartographie du leadership a été élaborée pour représenter ces étapes et aider les individus dans leur développement en tant que leaders.

Figure 2.4 : La cartographie du leadership.

³² RADON (Bernard), guide du leadership : progresser vers la fonction de dirigeant, édition DUNOD, 2007, p.17.



Source : RADON (Bernard), 2007.

2.3. Les compétences du leader agile :

À l'heure actuelle, marquée par l'avènement du numérique et l'adoption de nouveaux modes de gestion au sein des entreprises, il est devenu primordial pour les collaborateurs de faire preuve d'agilité. Le leader agile se distingue par une combinaison de compétences essentielles.

Tout d'abord, le leader agile est un gestionnaire capable de résoudre efficacement les problèmes quotidiens en intégrant les compétences numériques. Il sait comment tirer parti des outils et des technologies disponibles pour optimiser les processus et atteindre les objectifs fixés.

Ensuite, le leader agile est un visionnaire qui anticipe et imagine le contexte et la stratégie de demain. Il est conscient des tendances du marché, des besoins des clients et des opportunités émergentes, et il est capable d'élaborer des plans d'action pertinents pour faire face à ces évolutions.

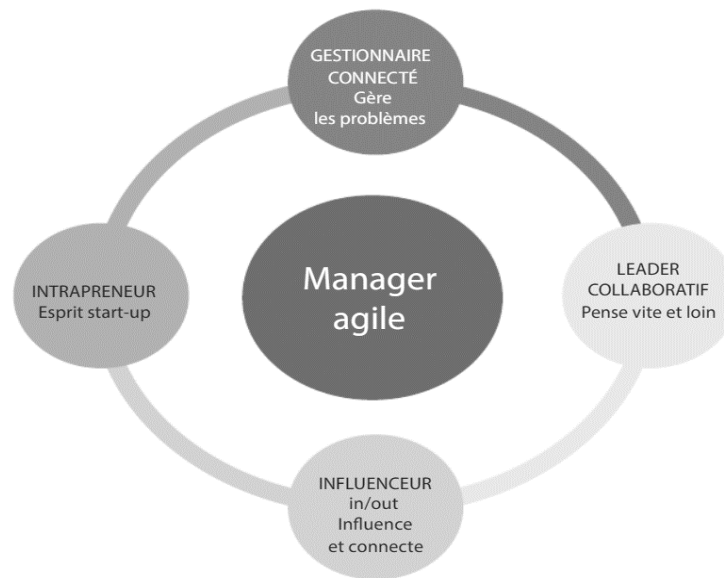
De plus, le leader agile est un influenceur qui s'engage activement au sein des communautés internes et externes. Il sait collaborer et échanger avec différentes parties prenantes, en exploitant les réseaux et les partenariats pour favoriser l'innovation et la croissance.

Enfin, le leader agile possède une mentalité de start-up, prêt à explorer de nouvelles utilisations et de nouvelles méthodes de travail. Il encourage la créativité et l'expérimentation, en recherchant constamment des opportunités de rupture et de transformation au sein de l'organisation.

Ces compétences du leader agile sont indispensables pour naviguer avec succès dans un environnement en constante évolution et favoriser la croissance et l'adaptabilité de l'entreprise.³³

La figure ci-dessous illustre quelques compétences du leader agile.

Figure 2.5 : Les postures complémentaires d'un manager agile.



Source : DEJOUX Cécile, 2016.

2.4. Le rôle de l'engagement des leaders dans le processus S&OP :

Le leadership est un élément clé de la réussite du processus s&op, lors de la mise en œuvre de ce dernier, il est impératif d'obtenir le soutien de la direction générale et son engagement à faire du s&op le moteur de performance de l'entreprise. Cependant, la direction générale n'est pas l'unique leader, les leaders dans le cadre d'un processus s&op sont les dirigeants de tous les niveaux de l'organisation. En fait, chaque fonction impliquée dans le processus peut avoir son propre leader qui est responsable de sa gestion ; Tous ces responsables travaillent ensemble pour élaborer des plans qui répondent aux besoins de l'ensemble de l'entreprise. Nous allons citer leurs principaux rôles dans ce qui suit :

- ✓ Encourager tous les collaborateurs à travailler ensemble et créer une vision commune de l'objectif du s&op.

³³ DEJOUX Cécile : <<du manager au leader startuper>>, NOGUERA Florence et PLANE Jean-Michel : Le leadership, Magnard-Vuibert, Paris, 2016. P.113

- ✓ Définir les rôles et les responsabilités de chaque partie prenantes impliquée dans le processus ainsi que les attentes et les objectifs à atteindre, ces objectifs doivent être clairs, mesurables et alignés avec la vision commune.
- ✓ Aider à garantir que les résultats du s&op sont suivis et évalués en continu pour identifier les domaines d'amélioration.
- ✓ Lors de la prise de décisions, les leaders doivent prendre en compte les contraintes et les opportunités de chaque partie impliquée afin d'être en mesure de trouver des compromis et prendre des décisions difficiles en cas de désaccord entre les différentes parties.

Enfin de compte, la direction générale est généralement responsable de la direction et de la coordination de l'ensemble du processus s&op, en travaillant en étroite collaboration avec les leaders des différentes fonctions impliquées, et en garantissant que les résultats obtenus contribuent à la réalisation des objectifs du processus ; Le succès de ce dernier dépend donc majoritairement de l'engagement de la direction générale qui assure l'alignement stratégique, fournit les ressources nécessaires, facilite la prise de décision éclairée, favorise une communication efficace entre les différents leaders des fonctions et encourage un changement culturel propice à la planification intégrée.

3. L'approche participative :

Le processus s&op permet de rassembler plusieurs fonctions de l'entreprise ; Il faut réunir à minima : la direction de la supply chain, les ventes, le marketing, la production et la finance, il peut être aussi opportun d'inclure d'autres fonctions internes à l'entreprise (ressource humaine, recherche et développement, achat... etc.) ainsi que des partenaires externes (les fournisseurs et les clients critiques) selon le degré de maturité du processus.³⁴

3.1.La contribution de l'approche participative au succès du processus S&OP :

L'approche participative est une technique de travail caractérisée par l'implication et la participation active ainsi que la collaboration de toutes les parties prenantes dans le processus s&op. Le focus doit être mis sur les parties prenantes pour les encourager à participer et non pas de rester des observateurs passifs ce qui va assurer leur adhésion.

L'approche participative permet d'encourager la culture de collaboration et de communication entre toutes les parties prenantes. D'après cet extrait d'une interview de Véronique Adenis, dans

³⁴ Supply chain magazine, N°66, Juillet-aout 2012. P.50.

lequel elle a présenté quelques facteurs clés de succès d'un s&op; nous pouvons extraire l'intérêt de la participation et de la collaboration des différentes parties prenantes dans la réussite de ce processus : « *La transversalité et la collaboration entre les services, sont à mon sens, la clef du succès d'un s&op. Il faut des personnes engagées sur les sujets. Et pour ce faire il faut les former convenablement et bien définir les rôles et les responsabilités de chacun, sans oublier le support de la direction qui est un élément déterminant dans la réussite ou non du projet* ». ³⁵

3.2.La collaboration inter-fonctionnelle au cœur de l'approche participative :

Dans une organisation en silos, chaque département fonctionne de manière autonome sans tenir compte des objectifs et des exigences des autres sections de l'entreprise. Cela peut entraîner des pannes de communication, des retards et des conflits, ainsi que des dépenses supplémentaires dues à des tâches qui se chevauchent ou à des efforts inefficaces alors qu'en adoptant la collaboration inter-fonctionnelle, les départements de l'entreprise s'unissent vers des objectifs communs. Le manque de collaboration peut ainsi représenter un risque pour la réussite d'une organisation en générale et son processus s&op en particulier.

Le déficit de collaboration et de coopération représente un véritable frein à la performance des organisations. En effet, la valeur qui émerge de l'intelligence collective dépasse largement la somme des intelligences individuelles, et peut véritablement faire la différence. Dans le contexte actuel, où la complexité est de mise, l'organisation en silos où chaque expert œuvre isolément dans sa tour d'ivoire ne répond plus aux enjeux présents. ³⁶

Ainsi, nous pouvons définir la collaboration inter-fonctionnelle comme le processus de collaboration et de communication entre différentes fonctions ou départements d'une entreprise pour atteindre des objectifs communs et résoudre des problèmes. Cette approche de travail d'équipe rassemble et combine des compétences, des connaissances et des perspectives de différents domaines fonctionnels. Nous allons développer les éléments essentiels pour garantir la réussite de l'approche participative et favoriser la collaboration inter-fonctionnelle dans le processus s&op :

- ✓ une communication efficace, ouverte et transparente tout au long du processus grâce à l'écoute active; en ayant par exemple des rencontres ou réunions régulières et en

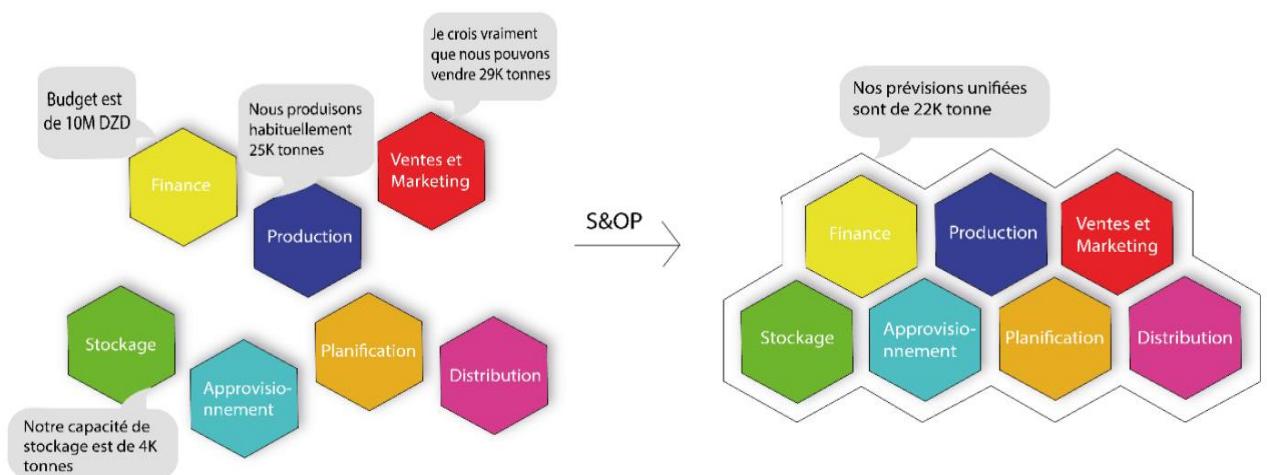
³⁵ Ibid. p.55.

³⁶ ARNAUD (B), MELLET (E) et PIERRE (P) : « Devenir une organisation apprenante », BARABEL (M) et MEIER (O), PERRET (A) et TEBOUL (T) : « Le grand livre de la formation », Dunod, 3^{ème} édition, 2020, p.148.

utilisant des outils de communication appropriés tels que les plateformes de collaboration en ligne.

- ✓ Les rôles et responsabilité doivent être clairement définis pour améliorer l'efficacité, la responsabilisation, ainsi que la coordination entre les parties prenantes.
- ✓ Le sentiment d'appartenance des employés doit être renforcé en encourageant la coopération, en renforçant la vision commune et en augmentant la motivation, pour ce faire, la confiance doit être mutuelle entre les différents intervenants.
- ✓ Les décisions doivent être prises de manière participative en maintenant un climat d'ouverture et en encourageant les participants à donner du feedback; l'objectif est de garantir que toutes les fonctions travaillent ensemble et prennent des décisions qui sont dans l'intérêt de l'entreprise dans son ensemble. La figure ci-dessous illustre l'impact du travail en collaboration grâce au processus S&OP sur la prise de décision au sein de l'entreprise.

Figure 2.6 : la collaboration inter-fonctionnelle vs l'organisation en silos



Source : adapté de <https://www.relexsolutions.com/resources/sales-and-operations-planning-sop/> (publié le 10 juin 2013, consulté le 24 mars 2023).

4. Le développement des compétences et des comportements :

Les efforts liés à la construction et à l'installation du processus s&op doivent être principalement consacrés au facteur humain. Allons plus loin sur cette dimension humaine, la

mise en place du processus s&op est une opportunité pour renforcer les compétences et les comportements des collaborateurs de l'entreprise.

La politique de développement des compétences occupe une position singulière au sein des organisations, car elle représente l'une des politiques internes essentielles pour améliorer, développer et renforcer à la fois l'employabilité et la performance des collaborateurs. Son objectif est de permettre aux individus de s'adapter aux évolutions de leur environnement et aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Ainsi, le développement des compétences est largement considéré comme l'un des principaux leviers internes mobilisables pour résoudre les différentes problématiques rencontrées par l'entreprise en ce qui concerne ses ressources humaines et ses capacités dynamiques.³⁷

Le développement des compétences et des comportements désigne ainsi l'ensemble des démarches et des activités d'apprentissage par lesquelles une entreprise permet à ses employés d'accroître leur connaissance, capacité technique et aptitude dans leur domaine de travail, ainsi qu'adopter des comportements positifs dans leur environnement professionnel.

4.1. Les catégories de compétences professionnelles :

Les compétences professionnelles se divisent en soft skills et hard skills qui sont deux aspects du portrait des collaborateurs, les hard skills sont des compétences professionnelles propres à chaque métier ou domaine professionnel, Elles peuvent être enseignées et mesurées de manière objective, comme la maîtrise d'un logiciel, la connaissance d'un processus métier, la capacité à utiliser un outil spécifique...etc. alors que les soft skills désignent des compétences relationnelles proches de la personnalité du collaborateur, ils sont plus difficiles à enseigner et à mesurer car ils sont souvent subjectives et dépendent de l'interprétation et de la perception de chacun.

4.2. Les compétences nécessaires pour le processus S&OP :

³⁷ BARABEL (M) et MEIER (O) : << Développement des compétences : les acteurs clés >>, >>, BARABEL (M) et MEIER (O), PERRET (A) et TEBOUL (T) : << Le grand livre de la formation >>, Dunod, 3^{ème} édition, 2020, p.55.

Les employés impliqués dans le processus s&op doivent posséder à la fois des compétences techniques (hard skills) et comportementales (soft skills) pour travailler efficacement. Le tableau ci-dessous décrit les deux catégories de compétences clés qui doivent être maîtrisées pour réussir dans le processus s&op :

Tableau 2.1 : les compétences clés pour réussir le processus S&OP.

Hard skills (compétences techniques)	Soft skills (compétences comportementales)
Maîtrise des outils informatiques de planification de la chaîne d’approvisionnement (par exemple : SAP, ORACLE, Kinaxis... etc.)	Capacité à travailler en équipe et à collaborer avec des personnes ayant des compétences et des perspectives différentes.
Bonne maîtrise du pack office avec un excellent niveau sur Excel pour assurer l’intégrité des données dans les interfaces, il est essentiel de participer au Data cleaning afin de garantir leur fiabilité.	Flexibilité et capacité à s’adapter aux changements et aux imprévus, c’est-à-dire travaillé avec agilité et excellence opérationnelle.
Connaissance des techniques d’amélioration continue et de gestion de projet (parmi ces techniques on peut citer le Lean management, le Kaizen, la méthode PDCA...etc.)	Etre analytique : cette compétence implique la capacité à collecter, analyser et interpréter les données pour prendre des décisions éclairées et informées.
Bonne connaissance des analyses de marché pour comprendre ses tendances et identifier les risques et les opportunités (parmi ces outils d’analyse se trouve l’analyse SWOT, l’analyse PESTEL, l’analyse de la segmentation du marché...etc.)	capacité à gérer le temps efficacement et de respecter les échéances du processus s&op, cela implique de savoir prioriser les tâches, de planifier et suivre les étapes du processus de manière efficace.
Capacité liée à la mise en place, le suivi et l’analyse des indicateurs de performance clés (KPIs).	Etre en mesure de communiquer clairement et efficacement avec les membres de l’équipe s&op.

Source : élaboré par nous-même.

4.3.La cartographie des compétences :

À partir de la cartographie des compétences, une analyse individuelle des compétences des collaborateurs est réalisée, permettant ainsi de mettre en évidence les éventuels écarts existants, tant au niveau des compétences transverses que des compétences spécifiques à chaque métier, ainsi que les points forts à valoriser. Cette démarche permet aux collaborateurs et aux managers de prendre conscience de leurs points forts et de leurs faiblesses. Elle offre une vision claire des compétences nécessaires à développer et des opportunités d'amélioration pour favoriser la progression professionnelle.³⁸

La cartographie des compétences s'avère donc particulièrement utile pour les organisations qui cherchent à gérer leur capital humain. Dans le cadre d'un processus s&op, elle permet de disposer d'une vue d'ensemble des compétences nécessaires pour garantir la réussite du processus. Cette cartographie peut également être perçue comme un outil de développement personnel pour les collaborateurs eux-mêmes. En identifiant leurs forces et leurs faiblesses, les écarts entre les compétences actuelles des collaborateurs et les compétences requises pour le s&op sont déterminés, ils peuvent ainsi cibler les axes d'amélioration à privilégier pour combler les écarts, se fixer des objectifs de développement et concevoir des plans d'action pour contribuer au succès du processus.

4.4.L'organisation apprenante :

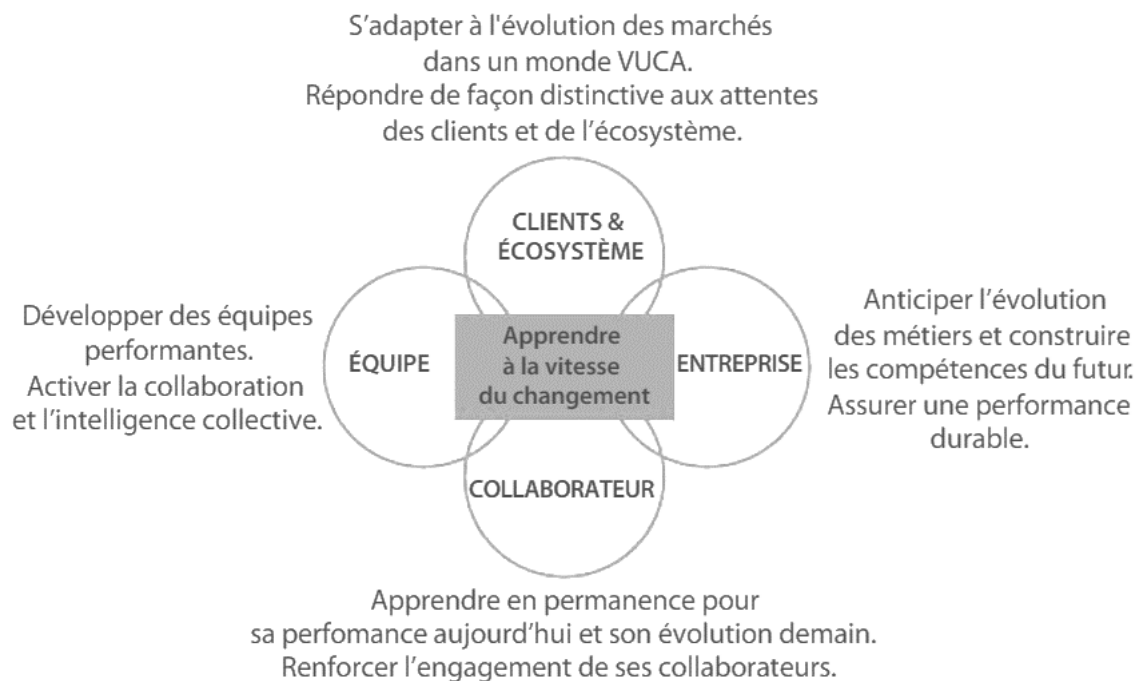
Après avoir identifié et analysé les compétences techniques et comportementales nécessaires pour la mise en place d'un projet s&op, il est essentiel de comprendre l'importance d'une organisation apprenante dans le développement de ces compétences.

4.4.1. L'importance d'une organisation apprenante dans le développement des compétences :

En effet, dans un environnement en constante évolution, il est crucial pour les organisations de devenir des organisations apprenantes afin de pouvoir s'adapter rapidement aux changements du marché et de rester compétitif. Pour cela l'organisation doit être ouverte à l'apprentissage, à l'expérimentation et à l'innovation, et avoir la capacité de réfléchir en permanence à ses pratiques et à ses process afin de les améliorer continuellement.

³⁸ <https://www.vitalsmarts.fr/4-etapes-pour-transformer-votre-entreprise-en-organisation-apprenante/> (publié le 7 novembre 2019, consulté le 03 mai 2023).

Figure 2.7 : L'apprentissage à la vitesse du changement en organisation apprenante.



Source : BARABEL (M) et MEIER (O). P. 108.

Dans une telle organisation, les employés sont encouragés à apprendre en permanence et à travailler ensemble pour améliorer les processus et atteindre les objectifs de l'entreprise. Senge présente un concept qui prend racine à une époque où les entreprises étaient moins sensibles à la complexité. Les organisations apprenantes répondent au besoin croissant d'agilité, d'innovation et de transformation. Une organisation apprenante combine le triple perspectif de l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel. A ce titre, elles ont la capacité de changer ses logiques d'action, de collaboration et d'organisation. Elles continuent de répondre au besoin permanent d'apprentissage au niveau de ses membres.

4.4.2. Les fondements de l'organisation apprenante : ³⁹

Senge définit les fondements de l'organisation apprenante en cinq disciplines qui de présentent comme suit :

- ✓ La pensée systématique : Cette discipline est une pierre angulaire conceptuelle qui implique d'entraîner la capacité des individus à voir le monde et les organisations

³⁹ARNAUD (B), MELLET (E) et PIERRE (P), op.cit. pp.144-149.

comme des systèmes vivants, composée d'éléments en interaction. Elle permet d'appréhender le tout plutôt que les parties et favorise ainsi l'approche participative, elle repose sur le changement d'état d'esprit de ses membres et de faire une version cohérente qui montre les raisons des problèmes et les solutions efficaces appropriés.

- ✓ La maîtrise personnelle : L'essence de l'organisation apprenante se nourrit d'un besoin perpétuel d'apprendre. En effet, les individus qui bénéficient d'un haut niveau de maîtrise personnelle réussissent à améliorer leur capacité, à atteindre les objectifs et résultats ciblés. Cette discipline représente un processus progressif qui inclut deux attitudes, la première consiste à éclaircir quelques points importants (valeurs, volontés, intentions, désirs...etc.) alors que la deuxième consiste à examiner clairement la réalité. La réunion entre ces deux attitudes provoque ce que Senge appelle « Une tension créatrice » car l'écart entre la réalité et la perception fait naître l'énergie et la motivation pour atteindre cette vision.
- ✓ Les modèles mentaux : La discipline des modèles mentaux vise à remettre en question les représentations et les croyances qui influencent la perception de la réalité et les comportements. Faire émerger les modèles mentaux développe un esprit critique et davantage de liberté d'action pour innover.
- ✓ La vision partagée : La vision partagée consiste en une représentation collective forte de l'objectif à atteindre. Elle repose sur les visions personnelles pour favoriser leur transition vers une vision partagée qui est animée continuellement avec l'ensemble des acteurs concernés pour mesurer les écarts et progrès vers la vision. Cette discipline encourage l'engagement, la motivation et l'innovation ; et elle donne une raison d'être et l'énergie pour apprendre et donner le meilleur de soi-même.
- ✓ L'apprentissage en équipe : Lorsqu'une équipe apprend collectivement, elle peut devenir un exemple pour le reste de l'organisation, il est donc nécessaire de cultiver des processus qui permettent à l'équipe de réaliser ses objectifs tout en développant les compétences individuelles de ses membres. La discipline de l'apprentissage en équipe commence par le dialogue et la suspension des modèles mentaux, afin de permettre une véritable réflexion commune. L'objectif est de parvenir à une compréhension collective supérieure à celle d'un individu seul.

Section 02 : dimension outils de software :

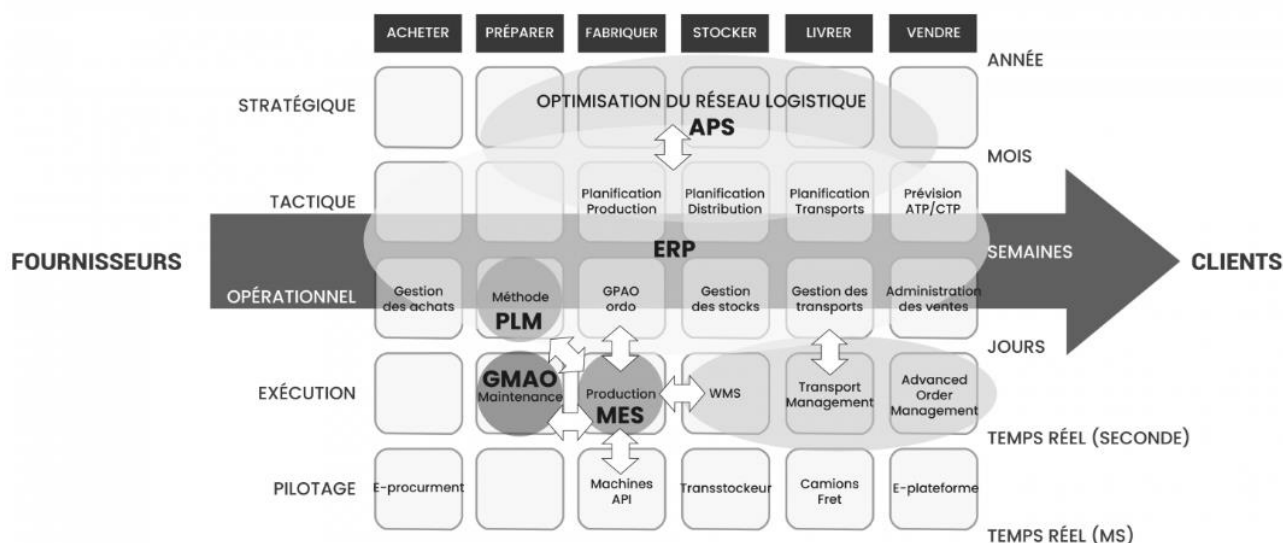
Pour mettre en place un processus S&OP performant, les entreprises ont besoin de différents outils informatiques pour collecter et analyser les données, modéliser différents scénarios de planification, prévoir la demande et la capacité, et élaborer les plans de production et de livraison.

Dans cette deuxième section, nous allons nous intéresser aux outils informatiques utilisés dans un processus S&OP. Nous commencerons par la présentation de quelques outils de gestion d'entreprise, afin de mieux comprendre l'écosystème dans lequel s'inscrit le processus S&OP. Ensuite, nous aborderons les différents outils utilisés dans un processus S&OP, tels que Excel, les solutions de Business Intelligence (BI), les systèmes ERP et les solutions de planification avancée (APS). Nous examinerons les avantages et les limites de chacun de ces outils et comment ils peuvent contribuer à améliorer la performance du processus S&OP.

1. Quelques outils de gestion d'entreprise :

Les outils informatiques ont profondément transformé la manière de gestion des entreprises. Des outils tels que les systèmes ERP, APS, MES, SCE, entre autres, permettent aux entreprises de planifier, d'organiser, de contrôler et de coordonner les différents processus de leur supply chain, du sourcing des matières premières à la livraison des produits finis aux clients. Ces processus comprennent les achats, la fabrication, la gestion des stocks, la gestion des entrepôts, la gestion des transports, la gestion des commandes clients, et bien d'autres encore. Les outils informatiques peuvent être classés selon leur fonction et leur contribution aux différents processus de l'entreprise, en allant de l'exécutif au stratégique comme le présente la figure ci-dessous :

Figure 2.8 : cartographie du système d'information industriel.



Source : <https://www.astree-software.fr/conseils/performance-industrielle/cartographie-processus-industrie/> (consulté le 01 mai 2023)

L'organisation d'industries très structurées, comme celles ayant trait à la fabrication et à la vente, utilise de multiples applications, parmi lesquelles le progiciel de gestion intégré (ERP pour Enterprise Resource Planning), la planification des ressources de production (MRP pour Material Requirements Planning), la gestion de la chaîne logistique (SCM pour Supply Chain Management) et la planification avancée (APS pour Advanced Planning and Scheduling), pour optimiser leurs processus de production et de distribution. Bien que chaque application (ou suite d'applications) possède ses propres caractéristiques et fonctionnalités, elles ont des points communs et se chevauchent parfois. Et lorsque ces applications s'intègrent entre elles, elles permettent d'optimiser les opérations commerciales et d'obtenir un plus grand retour sur investissement (ROI), ce qui donne à l'organisation une valeur sur investissement (VOI) plus conséquente.⁴⁰

Les fonctions de la Supply Chain sont très vastes, ce qui explique la grande variété de logiciels disponibles. Il y en a tellement que cela peut parfois être difficile de comprendre exactement de quoi il s'agit lorsque l'on entend des abréviations telles que ERP, APS, WMS, TMS, MES, AQM, etc. En effet, il existe plusieurs familles de logiciels en SCM, qui se différencient en fonction de leur type, de leurs fonctionnalités, de leur périmètre d'action et de plusieurs autres

⁴⁰ <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/erp/comparatif-mrp-erp-scm-aps> (consulté le 02 mai 2023)

critères. Il est important de bien comprendre les différences entre ces outils et d'adapter leur sélection en fonction des besoins spécifiques de chaque entreprise. L'implémentation et l'intégration de ces outils peuvent avoir un impact significatif sur les performances de la Supply Chain, il est donc essentiel de les utiliser de manière optimale.

Tableau 2.2 : comparaison entre les logiciels les plus utilisés en supply chain.

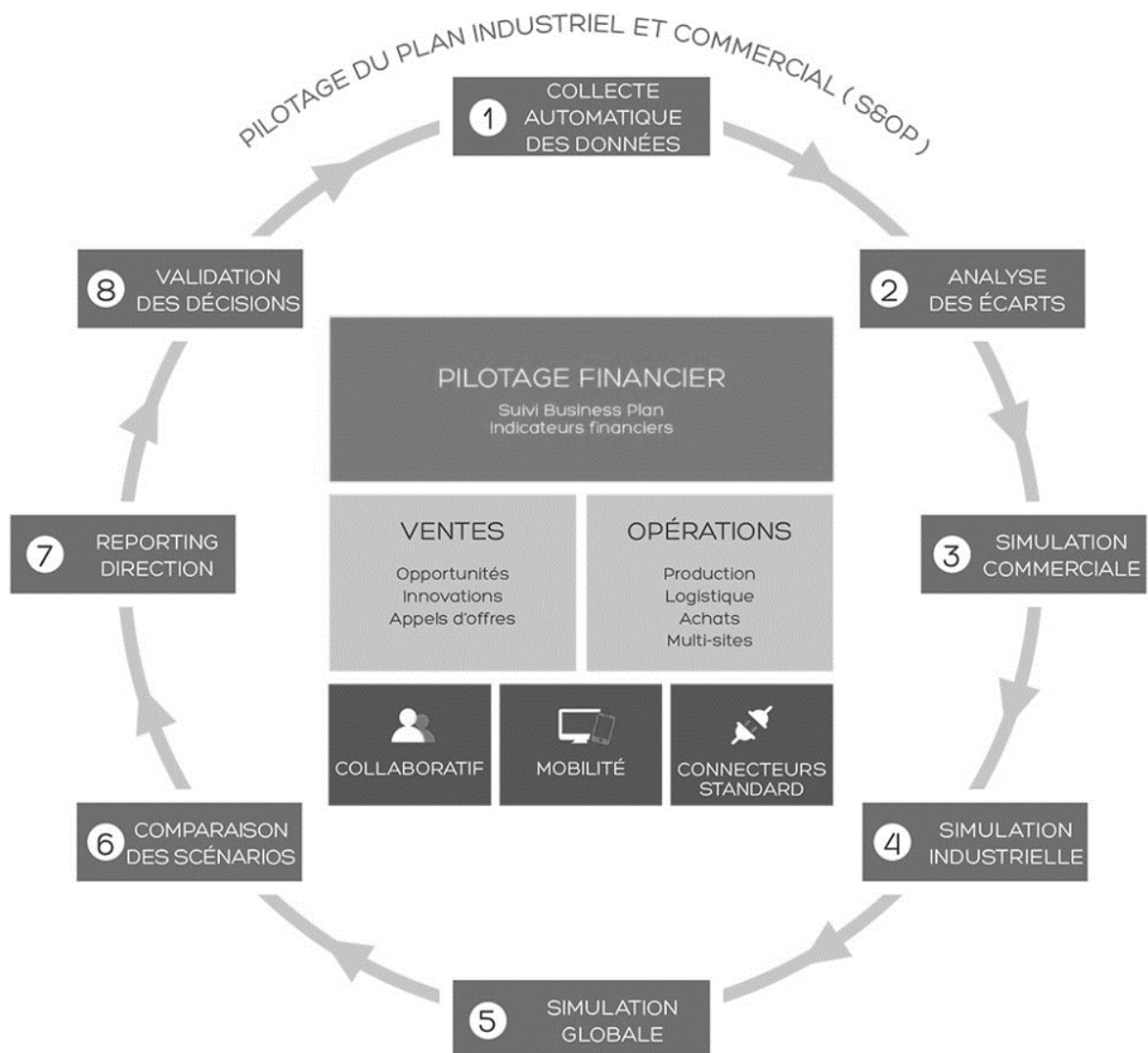
Les SI pour le SCM	ERP	APS	WMS	TMS	AOM	MES
Famille d'outil	Tactique Généraliste	Stratégique SCP	Opérationnel SCE	Opérationnel SCE/SCP	Opérationnel SCE	Opérationnel SCE
Fonctionnalités	Gestion des référentiels Gestion des transactions	Planification et aide à la décision	Gestion des stocks et des emplacements	Pilotage des flux et ordonnancement des transports	Enregistrement et gestion des commandes	Pilotage de l'atelier
Périmètre d'action	L'entreprise	L'entreprise et ses partenaires aval	L'entreprise ou le prestataire logistique	L'entreprise et/ou le prestataire logistique	L'entreprise	L'entreprise
Données traitées	Tous processus de la prise de commande à la facturation	Processus de prévision des ventes	Processus de mouvement des stocks	Fichiers transporteurs Caractéristiques des livraisons	Commandes clients	Lien avec les automates Maintenance
Connexion amont/aval	Oui amont/aval	Oui amont/aval	Oui amont/aval	Oui amont/aval	Oui aval	Non
Capacité à anticiper les aléas	Non, règles de gestion rigides	Oui, promotions, météo	Oui, gestion proactive des incidents	Oui, traçabilité des livraisons	Non	Oui, opérations de maintenance

Source : <http://blog.agilea.fr/systemes-dinformation-pour-la-supply-chain/>

2. Les outils informatiques utilisés dans un processus S&OP :

Le processus S&OP repose sur une collecte et une analyse rigoureuses de données provenant de toutes les fonctions de l'entreprise. Cependant, la qualité, la précision et la pertinence de ces données sont cruciales pour garantir un processus S&OP fiable et une prise de décision éclairée. L'outil informatique dédié au processus S&OP doit être donc suffisamment flexible, puissant et convivial pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise, tout en offrant des fonctionnalités de collaboration et de visualisation de données pour aider les parties prenantes à travailler ensemble de manière efficace.

Figure 2.9 : les fonctionnalités d'un outil informatique dédié au processus s&op.



Source : <https://www.relations-publiques.pro/29602/optimiser-les-initiatives-sop-des-entreprises-agroalimentaires.html> (consulté le 05 mai 2023)

Les outils informatiques S&OP sont destinés à faciliter l'exécution des différentes étapes du processus et notamment à fournir des présentations chiffrées utilisables lors des réunions de prise de décision. Dans un outil S&OP typique, aucune optimisation du processus (ou d'une étape du processus) n'est impliquée. Ces outils sont généralement composés :

- D'un système de consolidation et d'affichage des données issues de chacun des domaines
- D'un système de Workflow, décrivant chacune des étapes de processus S&OP de l'entreprise.

Ces dispositifs doivent augmenter l'organisation et la structuration du processus S&OP, et faciliter la prise de décision en fournissant des informations communes à tous les services de l'entreprise, et qui sont consolidées selon la chronologie associée à l'activité.⁴¹

Afin d'assurer une bonne exécution du processus s&op, l'outil utilisé doit assurer des fonctionnalités importantes tel que :

- ✓ La consolidation de données : l'outil doit permettre de collecter et de consolider les données provenant de différentes sources de l'entreprise telle que les ventes, la production, la finance...etc. il doit également permettre d'effectuer des ajustements et des corrections en cas d'erreurs ou d'incohérences dans les données.
- ✓ La visualisation : l'outil doit fournir un affichage clair des données collectées sous forme de tableau de bord, de graphiques ou de diagrammes. Ainsi, l'analyse des données sera plus facile.
- ✓ Workflow du processus : l'outil doit permettre de définir et de suivre les différentes étapes du processus s&op.
- ✓ Simulation : l'outil doit permettre de simuler différents scénarios pour évaluer l'impact des décisions prises pour le processus s&op.

Ces fonctionnalités peuvent être réparties entre différents outils, tel que les ERP, APS, BI et autres. Il est donc important de choisir les outils les mieux adaptés aux besoins de l'entreprise pour assurer un processus s&op efficace et performant.

Il est possible pour une entreprise de n'utiliser qu'un seul outil pour couvrir l'ensemble des fonctionnalités nécessaires pour son s&op, ou d'opter pour l'utilisation de plusieurs outils dans le cas d'un processus plus complexe ayant des exigences plus élevés.

Nous allons présentais quelques outils fréquemment utilisés en examinant les avantages et les limites de chacun :

2.1. L'outil Excel :

« Excel est un logiciel classé en tant que tableur que l'on retrouve dans la suite bureautique Microsoft Office. Ce logiciel a été conçu et est distribué par l'éditeur Microsoft pour fonctionner sur les appareils numériques de la quasi-totalité des grands fabricants. Il comporte

⁴¹ https://www.aloer.fr/wp-content/uploads/2015/04/Processus_et_Outils_SOP_Technical_Paper_French-Mars_2015.pdf (consulté le 05 mai 2023)

des facilités en termes de calcul numérique, d'analyse des données, de présentation graphique et de programmation. »⁴²

De manière surprenante, l'outil le plus largement utilisé en matière de parc installé pour le processus S&OP demeure Excel, même au sein de grandes entreprises. Les autres outils spécialisés prennent toute leur valeur lorsqu'il s'agit de traiter de grandes quantités de données et d'opérer dans des secteurs diversifiés. Indépendamment du chiffre d'affaires, ce sont la diversité et les volumes de vente des produits proposés qui incitent les responsables industriels et de la chaîne d'approvisionnement à envisager de quitter Excel pour adopter des solutions plus adaptées.⁴³

Nous allons voir les avantages qui poussent les entreprises à adopter cet outil ainsi que les limites qui les incitent à en chercher d'autres.

2.1.1. Les avantages de l'outil Excel :

- ✓ Accessibilité : c'est un outil largement utilisé et accessible à de nombreux utilisateurs, ce qui en fait une solution pratique pour les entreprises de toutes tailles.
- ✓ Collecte et analyse des données : Excel permet de collecter facilement les données nécessaires au processus S&OP (par exemple les données de vente, les prévisions de production, les stocks...etc.) et d'effectuer des analyses détaillées à l'aide de ses fonctionnalités de calcul et de présentation de données.
- ✓ Facilité d'utilisation : Excel est facile à utiliser et à comprendre, avec une interface intuitive. Les utilisateurs peuvent facilement effectuer des calculs et créer des graphiques et des tableaux sans nécessiter une formation ou une expertise technique.
- ✓ Flexibilité du logiciel : « *Excel est un outil connu pour la très grande flexibilité de ces feuilles de calcul. En effet, vous l'adaptez comme vous le désirez aux différents besoins de votre entreprise. Commencez tout simplement avec une page blanche que vous modelez par la suite à votre guise.* »⁴⁴
- ✓ Cout : il représente une solution rentable pour les entreprises, car il est souvent inclus dans la suite Microsoft Office. Cela signifie qu'il n'y a pas de coûts supplémentaires liés à l'achat ou à la mise à jour de logiciels.

⁴² <https://www.ot-abbville.fr/quels-sont-les-avantages-dutiliser-excel/> (consulté le 06 mai 2023)

⁴³ <https://datavalue-consulting.com/epm-sop-ibp/> (publié le 7 mai 2021, consulté le 06 mai 2023)

⁴⁴ <https://aves-formation.com/pourquoi-utiliser-excel/> (consulté le 04 mai 2023)

2.1.2. Les limites de l'outil Excel :

L'utilisation de cet outil présente des limites en terme de :

- ✓ Centralisation de données : l'outil ne permet pas une gestion collaborative des informations de manière efficace, ce qui peut être un frein pour le processus s&op.
« Aujourd'hui, les processus S&OP s'appuient souvent sur des exports d'informations de l'ERP sous Excel. Si l'on peut considérer que l'utilisation d'Excel est une bonne alternative pour les classifications ABC par exemple, ce n'est pas une solution viable pour les processus S&OP ! Comment espérer mettre d'accord des responsables commercial, planification / production et financier sur la base d'informations non partagées et modifiables individuellement par chacun ? »⁴⁵
- ✓ Protection et contrôle : Excel n'est pas conçu pour sécuriser des données, ce qui peut poser problème en cas de données sensibles ou confidentielles à gérer.
« À mesure que les tensions géopolitiques et les menaces sur la cyber-sécurité s'intensifient, la protection des données sensibles devient un enjeu primordial. Les feuilles de calcul utilisées pour la planification et le reporting renferment souvent des informations confidentielles et sensibles, et elles peuvent présenter des risques de non-conformité en cas de partage au cours du processus de planification. »⁴⁶
- ✓ Volumétrie des données : en utilisant Excel, la gestion de grandes quantités de données peut devenir difficile et ralentir le processus s&op, en particulier lorsque ces données doivent être mises à jours quotidiennement.
- ✓ Risque d'erreurs : le risque d'erreur dans Excel lors de la saisie manuelle est principalement lié à la complexité des formules et des fonctions utilisées dans le tableur. Ainsi qu'à la possibilité d'erreur de frappe ou d'omission.
« Tous les utilisateurs d'Excel en sont passés par là : le modèle est validé, la formule est vérifiée... et pourtant les chiffres sont inexacts. La formule « somme » n'inclut pas la plage de données complète et la fonction VLOOKUP renvoie des résultats erronés. Dès lors, une simple modification manuelle peut générer une erreur qui va se répercuter sur de multiples feuilles de calcul. »⁴⁷

⁴⁵ Livre blanc ALOER : jusqu'où piloter sa supply chain avec un ERP. P.18

⁴⁶ <https://www.jedox.com/wp-content/pdf/jedox-ebook-enhance-excel-planning-fr.pdf> p.9 (consulté le 5 mai 2023)

⁴⁷ <https://www.jedox.com/wp-content/pdf/jedox-ebook-enhance-excel-planning-fr.pdf> p.5 (consulté le 5 mai 2023)

- ✓ Le versioning : la limite de versioning dans Excel est due à l'absence de fonctionnalités intégrées de versioning. Ce qui peut rendre difficile la gestion des différentes versions d'un fichier Excel au fil du temps. Cela signifie qu'il est facile de perdre la trace des différentes versions d'un fichier, en particulier si plusieurs utilisateurs travaillent sur ce même fichier.

En fin de compte, le choix d'utiliser des outils Excel ou des outils plus sophistiqués dépend des besoins spécifiques de l'entreprise. Excel peut être très utile pour lancer un processus S&OP, car il est souvent déjà disponible. Cependant, il peut ne pas être suffisant à long terme pour une entreprise qui traite de grandes quantités de données, à des équipes dispersées géographiquement et nécessite une collaboration en temps réel, alors des outils plus sophistiqués peuvent être plus adaptés.

« Le lancement d'un processus S&OP s'appuie presque toujours sur des outils Excel customisés. Mais passée la période de mise en œuvre, quand le processus s'est stabilisé, il faut industrialiser les modes de fonctionnement en passant à des outils plus structurés. »⁴⁸

2.2. Les outils BI :

La BI (Business Intelligence) fait référence à une catégorie de logiciels d'entreprise dédiés à la production de rapports analytiques principalement basés sur les données transactionnelles collectées par les différents systèmes d'affaires que l'entreprise utilise pour fonctionner. La BI est destinée à offrir des capacités de reporting en libre-service aux utilisateurs qui ne sont pas des spécialistes de l'informatique. Ces capacités d'auto-assistance peuvent aller de l'ajustement des paramètres des rapports existants à la création de rapports entièrement nouveaux. La plupart des grandes entreprises disposent d'au moins un système de BI en plus de leurs systèmes transactionnels, qui comprennent souvent un ERP. ⁴⁹

Les logiciels BI (Business Intelligence) sont de plus en plus utilisés dans les processus S&OP pour aider les entreprises à collecter, stocker, analyser et visualiser des données en vue de produire des rapports facilement compréhensibles et accessibles à toute l'équipe. L'utilisation des outils BI dans les processus S&OP peut apporter des avantages significatifs ainsi que des limites potentielles, voici quelques exemples :

⁴⁸ <https://alkemys.com/supply-chain/performance-processus-sop/> (consulté le 5 mai 2023)

⁴⁹ <https://www.lokad.com/fr/business-intelligence-bi> (publié en décembre 2022 ; consulté le 5 mai 2023)

2.2.1. Les avantages de l'outil BI :

✓ Les outils BI peuvent aider à collecter et à consolider des données provenant de diverses sources (telles que les systèmes transactionnels, les médias sociaux, les enquêtes, les données en temps réel, etc.) pour fournir une vue globale et précise des données clés pour les processus S&OP.

✓ Les outils BI permettent de réaliser des analyses de données complexes pour aider les entreprises à prévoir la demande future et comprendre les tendances :

La Business Intelligence permet aux organisations d'avoir une vision précise, à la fois sur leur propre environnement interne mais aussi sur le marché qui les entoure. Elle offre une visualisation directe des possibles anomalies (recul de certaines ventes, mauvaise gestion des stocks, qualité des clients et des fournisseurs), et donne à l'entreprise les moyens d'appliquer les corrections nécessaires ou d'identifier de nouvelles tendances de marché, etc.

✓ Les outils BI offrent une collaboration inter-fonctionnelle en temps réel, en permettant à toutes les parties prenantes de l'entreprise de partager les mêmes informations et les mêmes objectifs.

*« L'utilisateur a ainsi la possibilité de partager ses analyses à travers des espaces de travail collaboratifs : tableaux de bords partagés, chat, notifications en temps réel, etc. Un fonctionnement plus transversal qui permet de « casser les silos », selon Benjamin Moulet, et qui devient propice à une communication horizontale et au dialogue entre les différents services de l'entreprise ».*⁵⁰

✓ Les outils BI permettent de suivre et de surveiller les performances des processus S&OP en temps réel, ce qui peut aider les entreprises à détecter les problèmes et à réagir rapidement aux changements.

2.2.2. Les limites de l'outil BI :

✓ Les outils BI ne sont pas conçus pour saisir des données, ils sont plutôt utilisés pour collecter, stocker, analyser et visualiser les données déjà existantes dans les différents systèmes de l'entreprise. Les données doivent être correctement structurées et nettoyées pour être efficacement utilisées par les outils BI.

« La mauvaise qualité des données ou la grande quantité de données inutiles peut poser problème. La solution pour obtenir des données pertinentes en provenance des systèmes d'informatique décisionnelle repose sur les données standards. En effet, les données

⁵⁰ <https://www.dimo-analytics.fr/actualites/les-6-avantages-de-la-business-intelligence/> (consulté le 06 mai 2023)

*sont la composante principale de n'importe quelle solution BI. Il s'agit des blocs de construction des insights. Les entreprises doivent s'assurer que leurs data warehouses sont bien rangées avant de commencer à extraire des insights. Dans le cas contraire, elles opéreront sur des informations falsifiées. »*⁵¹

- ✓ les outils BI ne sont pas conçus pour des processus métiers spécifiques. Ils fournissent des rapports et des visualisations basés sur des données existantes, mais ne peuvent pas être personnalisés pour des besoins métiers spécifiques. Les entreprises doivent adapter leurs processus métiers aux fonctionnalités disponibles dans les outils BI.
- ✓ les outils BI peuvent ne pas être suffisamment expressifs pour répondre à toutes les questions que les entreprises peuvent avoir, et les entreprises peuvent devoir utiliser des outils d'analyse de données plus avancés ou faire appel à des experts pour obtenir des analyses plus approfondies.

*« Une plus grande facilité d'accès se fait au détriment de l'expressivité ; dans ce cas, les transformations appliquées aux données sont limitées à une classe relativement étroite de filtres et d'agrégations. »*⁵²

L'utilisation d'un outil BI dans le processus S&OP peut être bénéfique pour fournir des informations exploitables basées sur les données, mais il est important de comprendre ses limites et de l'utiliser de manière appropriée pour éviter les erreurs coûteuses ou les mauvaises décisions. Bien que les outils BI offrent des fonctionnalités prédéfinies et des rapports standardisés, ils peuvent ne pas répondre aux questions spécifiques et complexes qui se posent dans le processus S&OP. Par conséquent, il peut être nécessaire d'utiliser des outils d'analyse de données plus avancés ou de faire appel à des experts en analyse de données pour compléter l'outil BI. En somme, l'utilisation d'un outil BI doit être considérée comme un outil supplémentaire dans le processus S&OP et doit être utilisée de manière prudente en prenant en compte ses limites.

2.3. Les ERP :

« ERP est un acronyme qui signifie Enterprise Resource Planning, aussi appelé Progiciel de Gestion Intégré (PGI) en français. Ce type de logiciel permet aux organisations de gérer la totalité de leurs processus opérationnels et activités au sein de l'entreprise : gestion des ventes, de la production, des commandes, des stocks, de la comptabilité, ou encore des ressources

⁵¹ <https://www.lebigdata.fr/business-intelligence-definition>

⁵² https://www.lokad.com/fr/business-intelligence-bi#Limites_techniques_de_la_BI_4

humaines. Ainsi, l'ERP propose la mise en place d'une base de données unique, qui centralise l'ensemble des informations de l'organisation ». ⁵³

L'utilisation d'un ERP pour les processus S&OP (Sales & Operations Planning) présente à la fois des avantages et des limites.

2.3.1. Les avantages de l'outil ERP :

- ✓ Les ERP sont conçus pour intégrer tous les processus de l'entreprise, de la gestion de la production à la comptabilité. Cela permet aux entreprises de travailler de manière plus cohérente et de réduire les erreurs en éliminant les doublons et en consolidant les données.
- ✓ Les ERP permettent de centraliser toutes les données de l'entreprise, ce qui facilite l'accès et la gestion de l'information. Les données sont stockées dans une base de données unique, ce qui élimine la nécessité de gérer plusieurs sources d'informations et permet d'avoir une vue complète de toutes les activités de l'entreprise.

*« La plupart des données nécessaires peuvent être collectées à partir du ou des systèmes ERP pris en charge par une entreprise. C'est pourquoi un environnement S&OP/ERP entièrement intégré est crucial. Le S&OP bénéficie également de l'intégration ou de l'interface avec d'autres sources de données, notamment le CRM, l'ingénierie, les systèmes autonomes et les bases de données externes. La profondeur de l'intégration de la planification des ventes et des opérations favorise une meilleure santé de la Supply Chain dans son ensemble, ce qui donne aux entreprises un avantage concurrentiel ».*⁵⁴

- ✓ Les ERP permettent une collaboration et une communication plus efficaces entre les différentes équipes de l'entreprise. Les équipes peuvent travailler sur un même système, partager des informations en temps réel et échanger des données. Cela peut réduire les erreurs, améliorer la qualité et la rapidité des décisions.
- ✓ Il est important que les utilisateurs conservent le contrôle sur les décisions prises à partir des informations fournies par l'ERP. Les managers, les opérateurs et les planificateurs doivent être en mesure d'interpréter les données fournies par l'ERP et de prendre les décisions en conséquence. Les ERP ne doivent pas remplacer la prise de décision humaine, mais plutôt la faciliter.

2.3.2. Les limites de l'outil ERP :

⁵³ <https://www.blogdumoderateur.com/erp-fonctionnalites-avantages/> (consulté le 05 mai 2023)

⁵⁴ <https://www.sap.com/france/products/scm/integrated-business-planning/what-is-sop-sales-and-operations-planning.html> (consulté le 06 mai 2023)

- ✓ Bien que les ERP puissent aider à automatiser les processus opérationnels de l'entreprise, ils ne sont pas conçus pour gérer efficacement les processus de workflow. Les fonctionnalités de workflow incluses dans certains ERP sont souvent limitées et ne suffisent pas pour gérer des workflows complexes. Les entreprises peuvent être amenées à chercher d'autres solutions pour gérer efficacement leurs processus de workflow.
« La solution est ici dans des outils informatiques collaboratifs. L'ERP pourrait être l'un d'eux, mais il manque de capacités de simulations, de workflows spécifiques à ce type d'échanges et de fonctions de calculs poussés. »⁵⁵
- ✓ L'implémentation d'un système ERP peut être un processus coûteux et complexe, nécessitant des ressources importantes, du temps et de la planification. Si la mise en œuvre n'est pas effectuée correctement, cela peut entraîner des problèmes de qualité des données et une intégration insuffisante avec les autres systèmes.
« Le coût : licence, programmation, maintenance et matériel ont un prix conséquent. Le budget peut freiner certaines entreprises en pleine expansion. Par ailleurs, plus l'outil est personnalisé, plus les coûts sont élevés. »⁵⁶
- ✓ les ERP peuvent manquer de fonctionnalités analytiques avancées pour la planification et l'analyse des scénarios, ce qui peut rendre difficile la prise de décisions précises et éclairées dans le processus S&OP.

En conclusion, les ERP sont des outils très utiles pour les entreprises qui cherchent à intégrer tous leurs processus opérationnels, centraliser leurs données et améliorer la collaboration entre les équipes. Dans le contexte d'un processus S&OP, un ERP peut aider à faciliter la planification et la prise de décision en fournissant des données précises et à jour. Cependant, il est important de noter que les ERP ont également des limites, telles que la gestion des workflows complexes, le coût et la complexité de l'implémentation et le manque de fonctionnalités analytiques avancées. Par conséquent, les entreprises doivent évaluer soigneusement si un ERP convient à leur processus S&OP spécifique et s'ils ont les ressources nécessaires pour en faire une utilisation efficace.

2.4. Les APS :

⁵⁵ https://www.aloer.fr/wp-content/uploads/2017/09/ALOER_Livre_Blanc_Jusqu-ou_piloter_sa_Supply_Chain_avec_un_ERP.pdf p.18. (Consulté le 8 mai 2023)

⁵⁶ <https://foldr.fr/logiciel-integre-pgi-erp-limites/>

« APS signifie: *Advanced Planning & Scheduling*, mais on trouve également la terminologie : *Advanced Planning System*. Il s'agit de solutions informatiques qui viennent en général compléter l'ERP en place pour apporter des fonctionnalités avancées de planification et d'ordonnancement. Les APS couvrent l'ensemble des niveaux de planification de l'entreprise : la planification stratégique, tactique et opérationnelle. »⁵⁷

Les outils APS sont considérés comme les outils étant les plus adaptés pour le processus s&op en raison de leurs fonctionnalités avancées. Cependant, il convient de noter que l'utilisation des APS présente à la fois des avantages et des limites.

2.4.1. Les avantages des APS :

- ✓ Les APS utilisent des algorithmes mathématiques avancés pour simuler et optimiser les processus de planification. Cela permet aux entreprises d'effectuer des évaluations précises et de prendre des décisions plus éclairées.

« Le système utilise des algorithmes mathématiques avancés pour simuler et optimiser la logistique et d'autres processus commerciaux nécessitant des planifications très poussées, tels que la planification de la demande, la production, la distribution et le transport. »⁵⁸

- ✓ les APS permettent de simuler différents scénarios pour évaluer les résultats possibles : Un système APS permet à la fois une forte réactivité aux fluctuations du marché, une amélioration du débit et des délais de livraison, une optimisation des niveaux de stock et une amélioration du service à la clientèle, ce qui entraîne une réduction des coûts.
- ✓ Les APS sont proportionnelles à une forte capacité de navigation, ce qui leur permet de prendre des décisions et d'agrèger les décisions de manière efficace.

2.4.2. Les limites des APS :

- ✓ le coût des logiciels APS peut être assez élevé, ce qui peut constituer un obstacle pour certaines entreprises.
- ✓ les APS sont des logiciels experts qui apparaîtront une certaine expertise pour être utilisés de manière optimale.

Section 03 : dimension règles et processus :

⁵⁷ https://www.advents.fr/le-blog-des-adventgers/projet_aps/ (publié le 27 novembre 2015, consulté le 9 mai 2023)

⁵⁸ <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/erp/comparatif-mrp-erp-scm-aps> (consulté le 28 avril 2023)

Après avoir analysé les aspects humains et organisationnels ainsi que les outils de software, il est essentiel d'approfondir notre compréhension des facteurs clés de succès du processus S&OP en se concentrant sur la dimension règles et processus.

Dans cette partie, nous explorerons quelques aspects essentiels liés aux règles et processus du S&OP, en mettant l'accent sur les éléments clés qui favorisent la réussite du processus. Nous nous pencherons sur le déploiement glocal du S&OP, la collaboration entre la supply chain et la finance, et les métriques de suivi des performances pour l'amélioration continue.

En comprenant les règles et processus clés du S&OP, les entreprises peuvent améliorer leur efficacité opérationnelle, réduire les coûts, renforcer leur compétitivité et leur agilité sur le marché mondial.

1. Le déploiement glocal du processus S&OP :

Les multinationales sont des organisations qui opèrent dans plusieurs pays à travers le monde. Elles sont caractérisées par leur présence internationale, avec des filiales, des business units (unités d'affaires) ou des partenaires commerciaux dans différents pays. Au sein de ces multinationales, les différentes entités opérationnelles sont souvent regroupées en unités distinctes appelées "business units" (BU) qui représentent des divisions autonomes qui ont leurs propres responsabilités opérationnelles et qui contribuent à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise. La non-homogénéité du marché mondial et la présence de différentes cultures incitent donc ces firmes mondiales à adopter une approche de <glocalisation> de leurs processus.

La glocalisation, contraction des termes "global" et "local", fait référence à l'adaptation des stratégies et des opérations d'une entreprise aux particularités locales tout en maintenant une vision globale.⁵⁹

Nous allons d'abord présenter les défis et outils de gestion des multinationales à l'échelle mondiale de manière générale, ensuite examiner la glocalisation du processus S&OP.

1.1. Les défis et outils de gestion des multinationales à l'échelle mondiale :

La mondialisation et l'expansion des marchés internationaux ont favorisé une présence croissante des entreprises multinationales à travers le monde. Cependant, la gestion d'une entreprise multinationale présente des défis uniques en raison de sa présence à l'échelle

⁵⁹ <https://www.eurofiscalis.com/lexiques/glocalisation/> (consulté le 15 mai 2023 à 23h)

mondiale. Ces défis comprennent la gestion de multiples sites opérationnels dans différents pays avec des cultures, des réglementations et des conditions économiques différentes. La coordination des activités, la communication interculturelle, la gestion des ressources et la conformité aux lois et réglementations locales sont autant des aspects cruciaux pour assurer le succès de ces entreprises. Pour relever ces défis, les multinationales adoptent souvent des structures organisationnelles décentralisées. Cela leur permet de donner une certaine autonomie à leurs filiales tout en conservant un certain niveau de contrôle et de coordination centralisée au niveau du siège. Une bonne coordination entre le siège et les filiales est essentielle pour aligner les objectifs et les stratégies, ainsi que pour assurer une gestion harmonieuse des opérations à l'échelle mondiale.⁶⁰

Doz et Prahalad (1981) ont identifié trois catégories d'outils de contrôle et de coordination qui permettent au siège d'une entreprise multinationale de s'affirmer par rapport à ses filiales :

- ✓ Les mécanismes de gestion des données : Cela inclut l'utilisation de systèmes d'information pour collecter, traiter et partager les données pertinentes. Les procédures d'allocation des ressources, la planification stratégique et les procédures budgétaires sont également utilisées pour coordonner les activités au sein de l'entreprise.
- ✓ Les mécanismes de gestion des dirigeants : Il s'agit de sélectionner des responsables compétents, de mettre en place des plans de carrière et de formation, et de mettre en œuvre des systèmes de récompenses et de sanctions. Le développement du management et les modes de socialisation sont également utilisés pour former des dirigeants capables de promouvoir les objectifs de l'entreprise.
- ✓ Les mécanismes de gestion des conflits : Ces mécanismes visent à résoudre les conflits potentiels entre le siège et les filiales, en établissant des règles claires de répartition des responsabilités, en formant des comités de coordination, en mettant en place des équipes-projets et en développant des processus de résolution des problèmes.

Il est essentiel que le siège de l'entreprise multinationale combine ces différents mécanismes pour assurer une coordination efficace et créer une mentalité partagée au sein de l'organisation. Un design organisationnel approprié joue un rôle crucial dans la création de cette mentalité partagée, ce qui est essentiel pour le succès d'une entreprise multinationale.⁶¹

⁶⁰ BEDDI Hanane et NIVOIX Sophie : *management international*, Edition Vuibert, 2017, P.83.

⁶¹ CHLOE Guillot-Soulez et LANDRIEUX Kartochian Sophie : « L'articulation global/local et les marchés émergents », MAYRHOFER Ulrike, Les grands auteurs en management international, édition EMS, 2014, P.245.

1.2. La glocalisation du processus S&OP :⁶²

Dans le déploiement glocal du processus S&OP au sein d'une multinationale, il est essentiel de prendre en compte les spécificités culturelles et géopolitiques de chaque filiale ou business unit (BU) dispersée dans différentes régions du monde. Chaque BU possède sa propre culture, ses particularités géopolitiques, ses langues et ses coutumes, qui peuvent influencer la manière dont le processus S&OP est perçu et mis en œuvre localement.

Les entreprises manufacturières multinationales, avec leurs nombreuses filiales réparties dans différents pays et leurs chaînes d'approvisionnement étendues, doivent consolider et intégrer les plans S&OP à l'échelle mondiale. Cependant, leur croissance géographique engendre souvent des tensions entre le siège social, qui détient des responsabilités mondiales, et les filiales qui ont des fonctions similaires mais à l'échelle locale. Ainsi, le processus S&OP peut être divisé en fonction de quelques critères (tels que la région, le pays, les BU et la gamme de produits...etc.) propres à chaque entreprise, avant d'être consolidé pour :

- ✓ Harmoniser les régimes à l'échelle mondiale.
- ✓ Assurer un alignement vertical et une visibilité globale.
- ✓ Réaliser la stratégie globale de l'organisation.

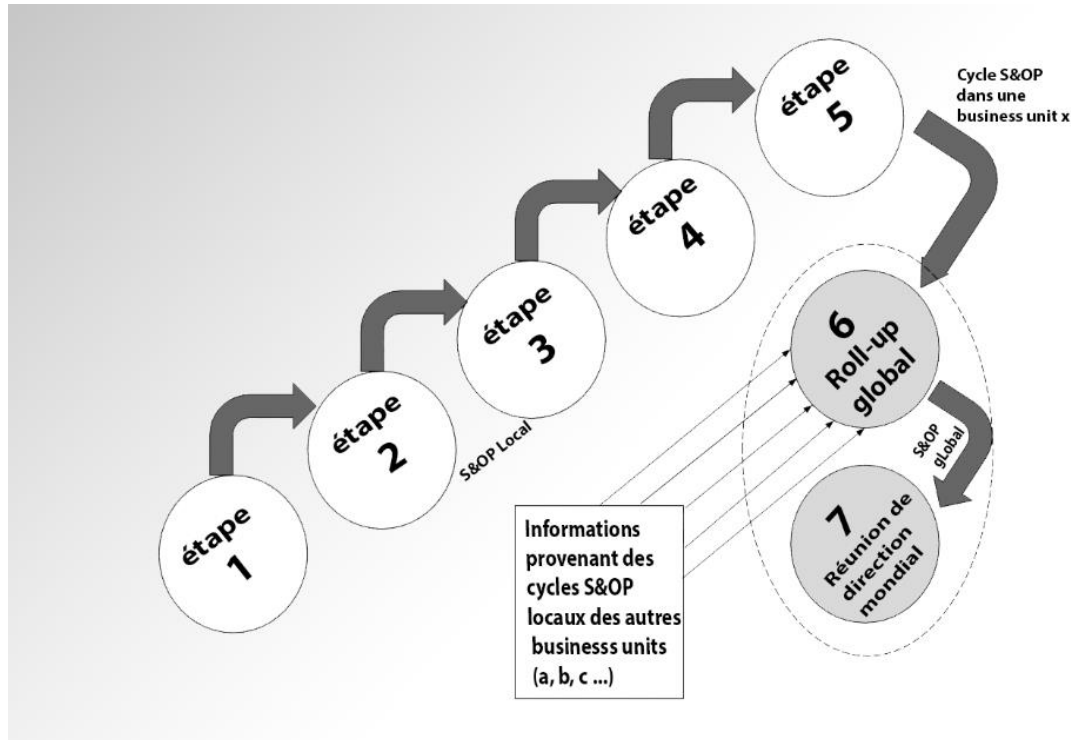
Cette consolidation représente l'extension du S&OP local vers un S&OP global. Dans ce contexte, les entreprises mondiales peuvent également mettre en place deux étapes supplémentaires pour le processus S&OP : un roll-up mondial et une réunion de direction mondiale.⁶³

Lors de la sixième étape (roll-up mondial), les informations S&OP des filiales ou BU du monde entier sont consolidées. Les plus hauts dirigeants de l'organisation se réunissent lors de la septième étape (la réunion de la direction mondiale), Ils examinent les informations consolidées, les indicateurs de performance, les résultats financiers, les avancées des projets globaux, les problèmes pertinents et prennent des décisions. Les étapes six et sept du processus S&OP global élargissent son horizon de planification, se fusionnant avec le plan stratégique à long terme de l'entreprise. Cela confère au S&OP un rôle stratégique en intégrant la participation de la direction exécutive alignée avec la supply chain.

⁶² SEELING Marcelo Xavier et autres, « Global sales and operations planning: A multinational manufacturing company perspective », Plos On, publié le 21 septembre 2021, P.5. Publié sur <file:///C:/Users/pc/Downloads/journal.pone.0257572.pdf>

La figure ci-dessous représente les cinq étapes traditionnelles d'un processus S&OP locale et introduit les deux étapes supplémentaires pour une planification globale consolidée.

Figure 2.10 : le passage d'un S&OP local à un S&OP global.



Source : adapté de <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0257572>

2. La collaboration entre la supply chain et la finance :

La collaboration étroite entre la supply chain et la finance est un facteur clé de succès du processus S&OP. En travaillant de concert, ces deux fonctions peuvent tirer parti de leurs expertises respectives pour prendre des décisions éclairées et alignées sur les objectifs financiers et opérationnels de l'entreprise.

2.1. Intégration de la dimension finance dans le processus S&OP :

L'intégration de la finance dans le processus S&OP est essentielle pour assurer une cohérence entre la planification opérationnelle et les conséquences financières des décisions prises. Lorsque la finance est exclue, il y a un manque de synchronisation entre les objectifs opérationnels et les objectifs financiers de l'entreprise. La présence de la finance dans le processus S&OP permet de mieux évaluer les répercussions financières des décisions prises lors des réunions de planification. Cela devient particulièrement important lors de l'élaboration

du budget, car un plan commercial et opérationnel qui intègre les aspects financiers servira de base pour l'établissement du budget financier.⁶⁴

L'incorporation de la finance dans le processus S&OP représente un changement crucial qui confère au S&OP une importance centrale dans l'entreprise plutôt que d'être simplement une option supplémentaire. En incorporant la finance, les gestionnaires peuvent prendre des décisions basées sur des coûts réels plutôt que sur des coûts théoriques standardisés établis lors du budget. Cette approche concrète a un impact significatif sur les choix liés à l'approvisionnement, aux volumes de production, aux heures de travail et au marketing, car ils sont basés sur des données concrètes plutôt que sur des estimations abstraites.

L'intégration de la fonction finance dans le processus S&OP améliore sa maturité en permettant une évaluation plus complète des implications financières des décisions prises. Cela ouvre la voie à une transformation vers l'IBP (Integrated Business Planning), où la planification stratégique de l'entreprise est intégrée à tous les niveaux et fonctions de l'organisation.

2.2. Divergence des intérêts, mais convergence des objectifs :

La relation entre la finance et la supply chain dans le contexte du S&OP se caractérise par une divergence des intérêts et des perspectives, mais aussi par une similitude des objectifs. Les planificateurs opérationnels de la supply chain ont tendance à se concentrer sur des aspects tels que la satisfaction de la demande, la gestion des stocks et la performance opérationnelle. D'autre part, les analystes financiers se préoccupent davantage de la rentabilité, de la génération de liquidités et de la gestion des risques financiers. Cette divergence des intérêts peut créer des tensions et des conflits potentiels entre les deux fonctions.

« En effet, là où un planificateur opérationnel gère les exceptions de type heures supplémentaires de production et fret accéléré, un analyste financier constate une baisse de rentabilité. Là où un planificateur calcule la mise en place d'un stock d'avant-saison pour répondre à un pic de demandes, un analyste financier constate une augmentation du fonds de roulement et une fuite des liquidités. Là où un planificateur de la demande se félicite d'avoir identifié une demande nouvelle issue d'un marché émergent, l'analyste financier se préoccupe de l'exposition des comptes clients à une devise volatile. La liste des conflits potentiels est interminable. »⁶⁵

⁶⁴ <https://riverlogic.com/?blog=what-is-sop-and-why-should-finance-care> (consulté le 20 mai 2023)

⁶⁵ <https://www.voxlog.fr/actualite/5814/comblent-le-fosse-entre-la-supply-chain-et-la-finance> (publié le 10 janvier 2022, consulté le 20 mai 2023)

Bien que les intérêts puissent diverger entre la finance et la supply chain, il est crucial de reconnaître les objectifs communs et de travailler ensemble pour atteindre ces objectifs. L'intégration de la finance dans le processus S&OP permet une meilleure coordination et une prise de décision plus éclairée, en alignant les impératifs financiers avec les objectifs opérationnels. Cette convergence des objectifs est essentielle pour maximiser la rentabilité, favoriser la croissance et assurer le succès global de l'entreprise.

3. L'amélioration continue et la gestion de la performance dans le processus S&OP :

« La définition de l'amélioration de processus est plutôt simple. Il s'agit de la démarche consistant à identifier, analyser et améliorer des processus métier existants. Autrement dit, il s'agit d'examiner le fonctionnement de votre organisation et de déterminer comment vous pouvez l'optimiser. L'amélioration d'un processus vise à éliminer les lacunes ou les goulots d'étranglement dans les opérations métier. »⁶⁶

La culture d'amélioration continue joue un rôle crucial dans le processus S&OP, car elle favorise un environnement propice à l'innovation, à l'apprentissage continu et à l'engagement de tous les acteurs impliqués. Voici l'intérêt d'une culture d'amélioration continue dans le processus S&OP :

3.1. Evaluation des performances du processus S&OP :

« Le S&OP fonctionne dans une logique d'amélioration continue. Ainsi, et surtout au démarrage, il faut s'appuyer sur des indicateurs de qualité du processus. Cela assure que le process tourne correctement et permet d'identifier des actions d'amélioration. »⁶⁷

La gestion de la performance est un aspect clé de la culture d'amélioration continue dans le processus S&OP. Elle implique la définition d'objectifs clairs, la planification des activités, la collecte de données, l'analyse des résultats et l'ajustement des actions en fonction des performances mesurées. La gestion de la performance permet de surveiller de près les indicateurs de performance, d'identifier les écarts par rapport aux objectifs fixés et de prendre des mesures correctives pour améliorer les résultats.

Pour déployer avec succès un processus S&OP, il est essentiel de sélectionner les indicateurs de performance appropriés qui alimenteront le processus et faciliteront la prise de décision. Les

⁶⁶ <https://www.lucidchart.com/blog/fr/comment-planifier-l-amelioration-des-processus> (consulté le 20 mai 2023)

⁶⁷ <https://alkemys.com/sop/indicateurs-performance-snop-indispensables/> (Publié le 28 novembre 2022, consulté le 20 mai 2023)

indicateurs clés (KPI) jouent un rôle essentiel dans le suivi et la mesure des performances, tant au niveau financier que opérationnel. Bien qu'il existe des indicateurs standards valables pour toutes les entreprises, il est important de personnaliser ces indicateurs en fonction des besoins spécifiques de chaque organisation et de garantir l'accessibilité des données associées. Les KPIs traditionnels, tels que le chiffre d'affaire (CA), le suivi des coûts et des marges et le BFR (besoin en fond de roulement) ; Ainsi que des indicateurs plus spécifiques sur la qualité des prévisions (forecast accuracy) tels que le taux de service client, le taux d'utilisation des capacités de production et le taux de rotation des stocks, sont aussi importants pour le pilotage de l'entreprise.

L'objectif est de surveiller de près les "3C" - Coûts, Cash et Client - qui sont des indicateurs clés de la performance de la Supply Chain. Les KPIs garantissent le bon fonctionnement du processus et permettent d'identifier les actions d'amélioration nécessaires. Par exemple, suivre l'assiduité aux différentes réunions S&OP peut être un indicateur pertinent pour évaluer l'engagement des parties prenantes de l'entreprise vis-à-vis du processus. De plus, il est possible d'évaluer régulièrement la maturité du processus en réalisant un diagnostic rapide basé sur une grille préétablie. Ce type d'évaluation, représentée sous la forme d'un diagramme araignée, permet d'identifier rapidement les domaines nécessitant des améliorations et de mettre en évidence les axes de progrès.⁶⁸

3.2. L'apprentissage continu et partage des connaissances :

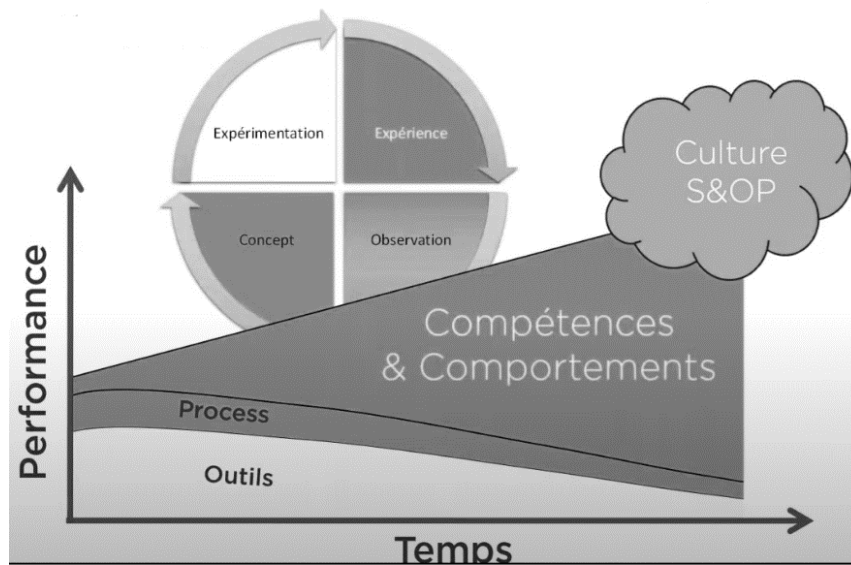
Dans une culture d'amélioration continue, l'apprentissage est valorisé et encouragé au sein de l'organisation. Les membres de l'équipe sont incités à partager leurs connaissances, leurs idées et leurs expériences, favorisant ainsi un environnement d'apprentissage mutuel. L'apprentissage continu joue un rôle crucial dans le processus S&OP, il permet aux équipes de développer leurs compétences, de mieux comprendre les tendances du marché, et d'adopter de nouvelles approches pour améliorer la performance du processus S&OP. Cela peut se traduire par une meilleure compréhension des demandes des clients, une optimisation des processus opérationnels, ou encore l'identification de nouvelles opportunités de croissance.

Pour favoriser l'apprentissage continu, il est important que l'entreprise mette en place un plan stratégique de formation continue, aligné sur les objectifs de l'organisation et en accord avec sa vision future.

⁶⁸ <https://alkemys.com/sop/indicateurs-performance-snop-indispensables/> (publié le 28 novembre 2022 ; consulté le 20 mai 2023)

Ce plan de formation peut intégrer des pratiques telles que l'apprentissage expérientiel. Lors d'un webinaire avec Alain Perrot, il a été expliqué que l'apprentissage expérientiel consiste en une approche basée sur l'expérience, l'observation, la conceptualisation et l'expérimentation. Au départ, la conversation peut être structurée autour de processus et d'outils, mais avec le temps, l'accent peut être progressivement mis sur le développement des compétences et des comportements. L'apprentissage expérientiel permet aux parties prenantes du processus S&OP de développer leurs compétences et leurs comportements au fil du temps. Il favorise une approche pratique, où les apprenants peuvent mettre en œuvre ce qu'ils ont appris, observer les résultats, conceptualiser les enseignements tirés, et expérimenter de nouvelles approches. Cette méthode d'apprentissage favorise une meilleure compréhension du processus S&OP, en permettant aux participants de s'engager activement et d'appliquer les concepts dans des situations réelles.⁶⁹ La figure ci-dessous illustre ce concept.

Figure 2.11 : L'apprentissage expérientiel au cœur du processus S&OP.



Source : webinaire <https://www.youtube.com/watch?v=zS1I22TXkHs>

En conclusion, le deuxième chapitre a mis en évidence les facteurs clés de succès d'un processus S&OP, en mettant l'accent sur la dimension humaine et organisationnelle, la dimension des outils technologiques et la dimension des règles et processus. Ces facteurs sont essentiels pour garantir l'efficacité et la performance du processus S&OP. Dans la prochaine partie de notre étude, nous passerons à l'analyse des facteurs dans un contexte pratique, afin d'approfondir notre

⁶⁹ Webinaire : « le s&op comme outil de transformation », sur : les rencontres Valtus, animé par GRIMM Bertrand, en présence de : PERROT Alain et BERNIGAUD Pierre.
<https://www.youtube.com/watch?v=zS1I22TXkHs>

compréhension et d'obtenir des enseignements concrets pour une application réussie du processus S&OP.

CHAPITRE 03 :
ANALYSE DES FACTEURS CLES
DE SUCCES DU PROCESSUS
S&OP AU SEIN DE BEL

Chapitre 03 : Analyse des facteurs clés de succès du processus S&OP au sein de Bel

Dans le cadre de notre recherche sur les facteurs clés de succès d'un processus S&OP, nous avons réalisé une étude empirique au sein de l'entreprise Bel, leader mondial des produits laitiers. Cette étude nous permettra d'analyser concrètement l'application du processus S&OP chez Bel et de confirmer nos hypothèses de recherche. Nous présenterons dans ce chapitre une brève introduction sur Bel en tant qu'organisme d'accueil, notre expérience pratique au sein de l'entreprise et les résultats obtenus grâce à des observations directes, des entretiens et des analyses documentaires.

Section 01 : Présentation du groupe Bel :

1. Historique et développement :

Le groupe Bel est une entreprise de l'industrie agroalimentaire ayant son siège à Suresnes dans les Hauts-de-Seine en région Île-de-France. Ses différents sites de transformations fabriquent et commercialisent des fromages industriels à pâte cuite, demi -cuite ou pressée dont beaucoup en portions. Les « Établissements Jules Bel » sont fondés en 1865 à Orgelet (Jura). Les marques commerciales de cette société sont distribuées dans les 5 continents. Elle est implantée dans plus de 30 pays. Ses fabrications sont commercialisées dans plus de 120 pays.

Chaque jour, plus de 33 millions de portions de fromages Bel sont consommées dans le monde. Son principal propriétaire, via Unibel, est Antoine Fievet, estimé 44e fortune de France avec 1550 millions d'euros en 2021.

Figure 3.1 : les produits phares de BEL.



Source : <https://www.groupe-bel.com/fr/>

La société a évolué selon la chronologie suivante :

- ✓ La marque "La Vache qui Rit" est déposée par Léon BEL en 1921.
- ✓ En 1924, le lancement industriel et commercial de La Vache qui Rit débute.
- ✓ Dès 1929, les produits BEL sont exportés et les premières usines sont installées en dehors de la France, notamment en Belgique et en Angleterre.
- ✓ À partir de 1970, les produits BEL connaissent un développement international en Europe de l'Ouest, aux États-Unis, au Maroc, en Syrie, au Japon et en Chine.
- ✓ En 2002 et 2007, les marques Leerdammer et Boursin sont respectivement acquises par BEL.

Depuis lors, BEL continue de se développer et de renforcer sa présence sur les marchés internationaux. Le groupe est aujourd'hui implanté sur les cinq continents, dans plus de 130 pays, avec une trentaine de sites de production stratégiquement situés près des zones de consommation. BEL a su s'imposer comme un acteur majeur de l'industrie agroalimentaire et est reconnu pour ses marques emblématiques telles que La Vache qui Rit, Babybel, Kiri, Leerdammer et Boursin.

Figure 3.2 : Évolution du groupe BEL.

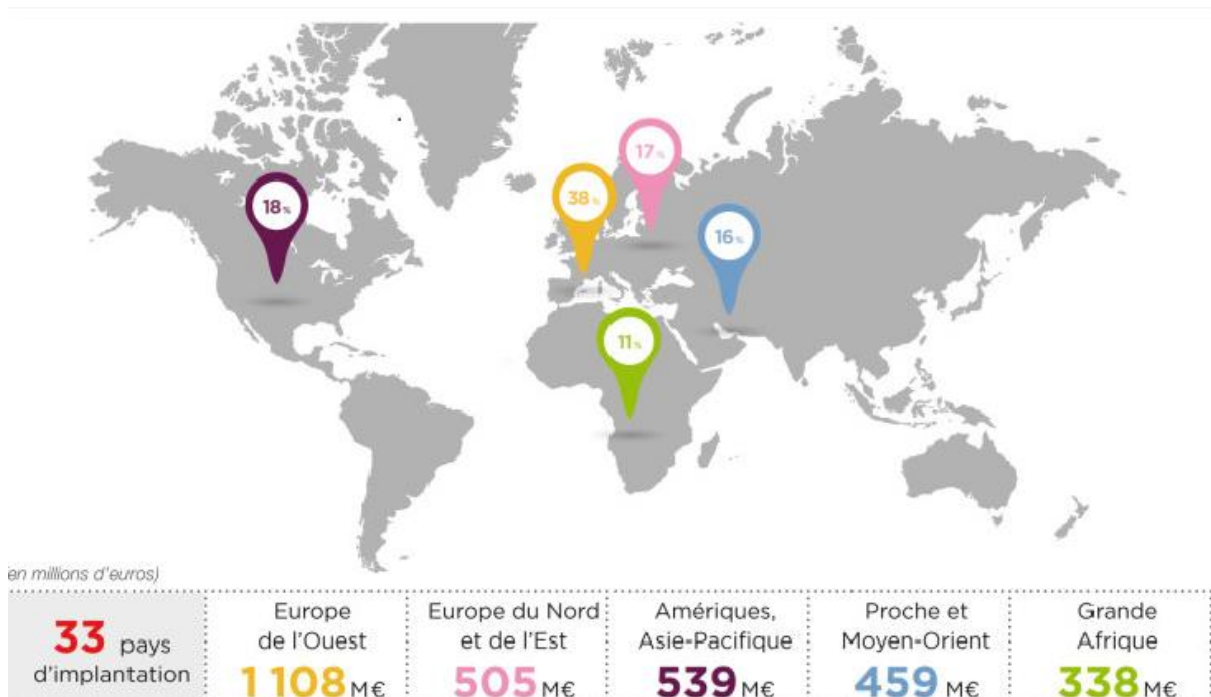


2. Chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires (CA) enregistré par le groupe BEL pour l'exercice 2022 est de 2,949 milliards d'euro, soit un accroissement de l'ordre de 5,9% par rapport à l'année 2021. Ce CA global est réparti par zone géographique comme suit :

- ✓ Europe de l'ouest : 38%
- ✓ Europe de Nord et de l'Est : 17%
- ✓ Amérique, Asie pacifique : 18%
- ✓ Proche et Moyen Orient : 16%
- ✓ Grande Afrique : 11%

Figure 3.3 : Répartition du CA



La ventilation du chiffre d'affaires par zone met en évidence :

- ✓ Que les deux (02) zones Europe procurent à elles seules 55% du CA du groupe pour l'année 2022.
- ✓ Ces deux (02) zones en question connaissent à contrario une régression du CA de l'ordre de 10% entre les deux exercices 2021 et 2022
- ✓ Que les trois (03) autres zones d'implantation du groupe en l'occurrence Amérique, Asie-pacifique, Proche et Moyen-Orient, et Grand Afrique, Connaissent un

accroissement du CA de l'ordre de 14% à 28,7% entre 2021 et 2022 permettant d'entrevoir une grande marge de progression au niveau de ces régions.

La grande Afrique où se situe BEL Algérie procure un chiffre d'affaire en 2022 de 338 millions d'euro, elle a enregistré une amélioration de ce ratio évalué à 17,6% augurant par conséquent de très bonnes perspectives dans cette région et plus particulièrement en Algérie.

3. BEL Algérie :

L'introduction du groupe BEL en Algérie remonte à l'année 2001. La filiale, qui a débuté ses activités sur la base d'une plate-forme de sous-traitance qui a duré plus de cinq (05) années, a commencé sa production locale propre sur le site de mazafran (koléa) à partir de l'exercice 2007.

La production enregistrée annuellement sur le site de production est passé de 2000 tonnes les années initiales pour atteindre 25000 tonnes en année de croisière (année 2022).

Aujourd'hui, BEL Algérie distribue quatre (04) familles de produits et une gamme de 22 produits :

- ✓ La vache qui rit, avec une gamme de 10 produits.
- ✓ Picon, avec une gamme de 6 produits.
- ✓ Kiri, avec une gamme de 5 produits.
- ✓ Pik et Croq.

Figure 3.4 : liste des produits BEL Algérie

La vache qui rit Portions	Picon	Kiri délice Kiri Portions	Chef	Pik & Croq	Koul Youm
					
Format : 8/16/24 portions Gouts : -Nature -Edam -Gruyère	Format : 8/16/24 portions Gout -Nature	Format : 6/ 12 portions Barquette	Format : 4/8 Barres Gouts : - Nature - Olive - Ail et fines herbes -Gruyère	Format : Petite Barquette -	Format : Barquette -

Les produits sont distribués via un réseau de distributeurs sur le territoire national.

Depuis sa création, il y a une quinzaine d'années, la fromagerie BEL ALGÉRIE a connu un essor considérable et a acquis une grande part de marché des fromages plus particulièrement dans les grands centres urbains à l'instar d'Alger, Oran, Constantine, Annaba...etc.

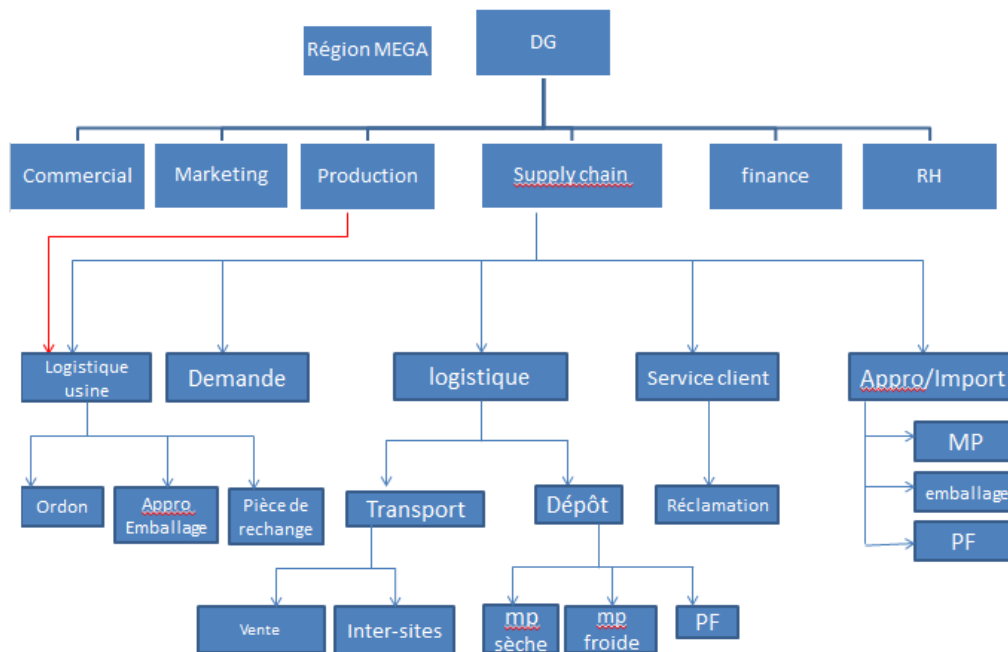
La filiale BEL ALGÉRIE emploie un effectif dépassant 1000 agents répartis dans un schéma d'organisation comme suit :

- ✓ Le siège de la filiale sis à 42 rue de la Madeline HYDRA (Alger), structuré outre la direction générale (DG), en cinq (05) départements (Finance, ressources humaines, marketing, commercial et supply Chain).
- ✓ L'unité de fabrication, implantée à la zone industrielle de Mazafran à Koléa – Tipaza, où sont produits la vache qui rit, Picon, Koul Youm, et la vache qui rit chef.
- ✓ L'entrepôt de stockage emballage sis à Oued Alleg à la wilaya de Blida.
- ✓ L'entrepôt de stockage de produit finis sis à Blida, d'où s'approvisionnent les distributeurs pour dispatcher les produits BEL sur l'ensemble de territoire national.

4. Organigramme de l'entreprise :

Ci- dessus nous présentons l’organigramme du siège social de Bel, à la tête de l’entreprise, il y’a la direction générale qui découle sur 6 principaux services, qui travaillent en coopération les uns avec les autres, le service Supply Chain est parmi les services les plus important de la société :

Figure 3.5: Organigramme de BEL ALGÉRIE



Source : document interne de l’entreprise.

5. Le service supply chain :

Le service Supply Chain est considéré comme le cerveau qui guide le fonctionnement de toute l’entreprise et assure le pilotage. Il prend en charge la planification de la production de telle manière à satisfaire la demande en tenant compte de la capacité de production d’une part et de stockage d’autre part, ce qui permet d’optimiser l’utilisation des ressources disponibles. Ces principales fonctions sont les suivantes :

- ✓ Emission et traitement des commandes relatives aux besoins en ressources logistiques.
- ✓ Gestion des livraisons dont les activités d’emballage, manutention et transport.
- ✓ Gestion de ressources physiques (parc automobile, magasins, plates-formes logistiques...).
- ✓ Gestion des mouvements des personnes (plannings de rotation, plannings d’activités)

Ce service se fractionne en 5 sous services qui sont :

- ✓ Logistique de production.
- ✓ Service client.
- ✓ Logistique usine.
- ✓ Approvisionnement/import.
- ✓ Service demande.

Section 02 : le processus S&OP chez Bel :

Le processus S&OP revêt une importance capitale pour assurer une planification efficace des activités et des opérations au sein d'une entreprise. Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons au processus S&OP chez Bel et à l'analyse des facteurs clés de succès qui permettent d'optimiser les résultats.

Au cours de notre étude, nous avons constaté que Bel a mis en place en 2020 un nouveau processus S&OP, appelé S&OP+, dans le but d'améliorer davantage ses opérations et de répondre aux défis croissants du marché. Dans cette optique, notre objectif est de présenter les différentes étapes et les outils utilisés dans ce processus afin de pouvoir en déduire et analyser les facteurs clés de son succès.

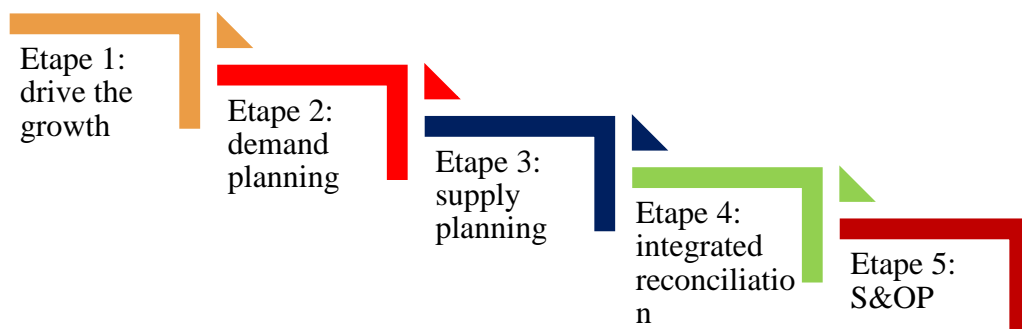
1. Mise en place du nouveau processus S&OP+ :

1.1. Qu'est-ce que le S&OP+ ?

Le S&OP+ représente une évolution du processus S&OP chez Bel, c'est un processus collaboratif et transversal dirigé par la direction générale et exécuté sur une base mensuelle. Il s'agit d'un processus de prise de décision visant à stimuler efficacement la croissance de l'entreprise conformément à la stratégie. Il garantit que les plans de toutes les fonctions et de tous les BUs (Business Units) sont alignés sur la satisfaction du client. L'objectif du S&OP+ est de nourrir des conversations cruciales afin de parvenir à un engagement sur un plan opérationnel unique, les hauts dirigeants sont responsables de ce plan et donnent à leurs équipes les moyens de le mettre en œuvre.

S&OP+ est un processus en 5 étapes présentées dans la figure ci-dessous :

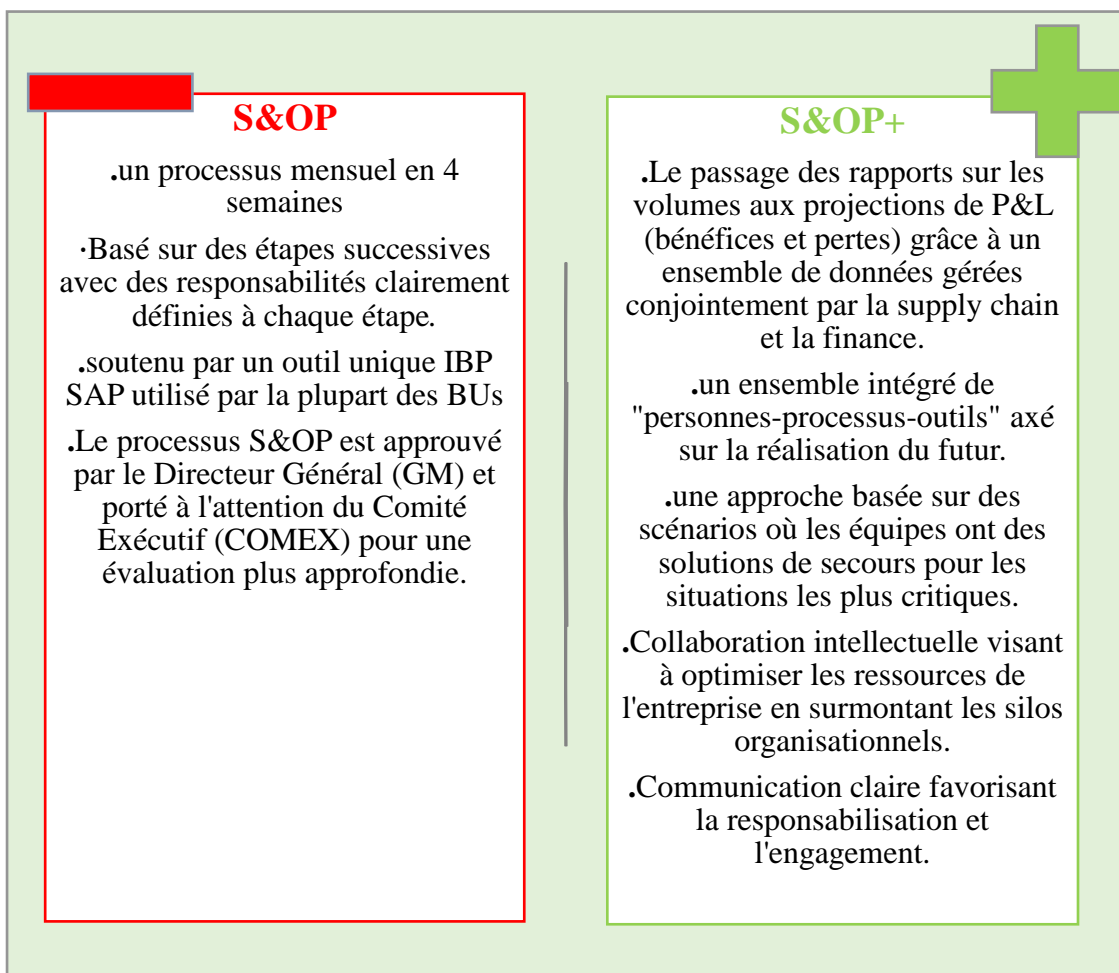
Figure 3.6 : les étapes du processus S&OP+.



1.2. Comparaison entre le S&OP et le S&OP+ : avantages et améliorations apportés :

le S&OP+ apporte des améliorations significatives par rapport au S&OP traditionnel en intégrant la projection des bénéfices et pertes (P&L), en adoptant une approche basée sur des scénarios, en favorisant la collaboration et la communication claire, et en permettant une meilleure optimisation des ressources de l'entreprise. Ces éléments contribuent à une planification plus avancée et à la réalisation des objectifs de croissance de Bel face aux défis du marché.

Figure 3.7 : Le passage du S&OP au S&OP+.



Source : Document interne de l'entreprise.

2. Le processus S&OP+ : étapes et outils utilisés :

Dans cette partie, nous examinerons de près les différentes étapes du processus S&OP+ et les facteurs clés de sa réussite. Pour une compréhension approfondie, nous avons eu l'opportunité de participer à l'élaboration du processus S&OP de Bel pour le mois de mars, ce qui nous a permis d'acquérir une compréhension pratique de sa mise en œuvre. Avant d'entrer dans le vif du sujet avec les cinq étapes spécifiques du processus, nous souhaitons souligner l'importance d'une phase préliminaire établie au préalable.

2.1. Phase amont du processus S&OP+ :

Cette phase préliminaire a été mise en place pour poser des bases solides et assurer une planification stratégique efficace. Voici les différents aspects à prendre en compte durant cette phase :

- ✓ Etablissement du cadre global : au stade initial du processus, Bel a consacré une attention particulière à l'établissement du cadre global. Cela impliquait de définir les objectifs et les principaux enjeux du marché pour chaque Business Unit (BU), y compris l'Algérie. L'objectif était de fournir une orientation claire pour la planification future, tout en tenant compte des spécificités locales du marché, de la culture et du comportement des consommateurs algériens. Cette approche garantissait le déploiement global du processus S&OP, tout en prenant en considération les besoins et les particularités de chaque marché localement.
- ✓ Identification des parties prenantes internes : Il est essentiel d'identifier les parties prenantes internes chez Bel qui seront impliquées dans le processus S&OP+. La direction générale de Bel a joué un rôle crucial dans la phase amont, en démontrant son soutien et son engagement envers le processus S&OP. Elle a participé activement à l'élaboration des orientations stratégiques et à la définition des priorités pour guider le processus. De plus, la direction générale a veillé à impliquer toutes les parties prenantes et à faciliter la communication entre elles.
- ✓ Diffusion du calendrier des réunions aux participants : L'établissement et la diffusion d'un calendrier de réunions adapté à Bel jouent un rôle essentiel dans la phase amont du processus S&OP+. En partageant les dates, les horaires et les objectifs de chaque réunion planifiée avec tous les participants, cela permet de créer un cadre temporel précis. Cette démarche facilite la coordination entre les parties prenantes, renforce la

transparence et permet à chacun de contribuer de manière optimale aux discussions et aux décisions prises lors des réunions.

Figure 3.8 : le calendrier du mois de mars 2023.

Mars 2023							
semaine	dim	lun	mar	mer	jeu	ven	sam
1				1	2	3	4
2	5	6	7	8	9	10	11
3	12	13	14	15	16	17	18
4	19	20	21	22	23	24	25
5	26	27	28	29	30	31	

- Drive the growth
- Supply review meeting
- BU S&OP meeting
- Demand review meeting
- integrated reconciliation meeting
- Pre-S&OP group

Nous allons maintenant passer à l'exploration des différentes étapes du processus S&OP+ en suivant le calendrier du mois de mars qui a été présenté précédemment.

2.2. Etape 01 : « drive the growth » :

Cette première étape est placée sous la responsabilité du Directeur Marketing qui est le owner de cette réunion, il alimente les données avec le Directeur Commercial des prochaines activités consommateur et réseau de distribution. Le responsable des activités est en charge de consolider l'ensemble de ces informations dans un outil appelé Radar des activités.

2.2.1. Objectif :

Identifier et examiner toutes les possibilités de croissance afin d'atteindre ou de dépasser le budget. (Il est à noter que dans le contexte du processus S&OP, le budget est un objectif de vente et de rentabilité à atteindre pour une période donnée).

Se préparer à des scénarios alternatifs.

2.2.2. Outil : le Radar

Le Radar est un outil permettant de hiérarchiser les opportunités futures identifiées en fonction de leur probabilité de réalisation, de leur marge bénéficiaire attendue et du temps de concrétisation sur un horizon de 18 à 24 mois.

L'outil Radar est composé de deux parties :

- Partie 1 : la base de données :

La base de données est complétée sur Excel en suivant les instructions suivantes :

- ✓ Choisir la catégorie des opportunités : Le Radar permet d'identifier 20 à 30 opportunités principales sur les 4 axes suivants :

Nouveau client/ canal, Innovation/ Rénovation, Promo trade (promotion commerciale) et Activités des consommateurs.

Il peut s'agir d'une nouvelle opportunité ou d'une opportunité récurrente (Noel, Ramadan...etc.) à suivre pour assurer un résultat optimal.

- ✓ Nommer l'opportunité.
- ✓ Précisez la marque à laquelle elle appartient.
- ✓ Estimer le pourcentage de probabilité :

< = 50% : la date et les ventes nettes planifiées ne peuvent pas être confirmées.

50% < Opp < 70% la date ou les ventes nettes ne seront pas confirmées comme prévu.

> 70% : la date et les ventes nettes pour cette opportunité seront réalisés.

- ✓ Indiquer le statut de l'opportunité : attribuer l'un des trois statuts suivants à l'opportunité :

En attente : Toutes les actions visant à confirmer cette opportunité sont en cours ou devraient être réalisées.

A insérer dans le système : le volume de cette opportunité sera ajouté dans le plan de demande.

Présent déjà dans le système : si une opportunité est en bonne voie avec un taux de réussite estimé supérieur à 70 %, elle devrait déjà être enregistrée dans le système.

- ✓ Estimer la date de début.
- ✓ Compléter le volume, les ventes nettes et la marge avec le contrôleur de gestion.

Le tableau ci-dessous représente la base de données du mois de mars. Par souci de confidentialité, certaines informations sensibles telles que les marges bénéficiaires estimées, les ventes nettes et les volumes ont été omises. L'objectif de cette base de données est de regrouper les informations clés concernant les opportunités afin de faciliter une meilleure planification et un suivi des actions à entreprendre. Il convient de noter que les noms des opportunités ont été remplacés par des identifiants génériques tels que "Projet 1", "Projet 2", "Projet 3", etc., dans le but de préserver la confidentialité des futures activités de l'entreprise.

Tableau 3.1 : Base de données de l’outil Radar.

Catégorie	marque	nom de l'opportunité	Estimation de la probabilité de réalisation (%)	estimation de la date de début
activités des consommateurs	VQR BR	projet 1	95%	01/04/2023
activités des consommateurs	VQR BR	projet 2	70%	01/06/2023
activités des consommateurs	VQR BR	projet 3	70%	02/04/2023
activités des consommateurs	VQR BR	projet 4	80%	01/09/2023
activités des consommateurs	VQR BR	projet 5	80%	01/09/2023
activités des consommateurs	kiri	projet 6	100%	01/06/2023
activités des consommateurs	VQR BR	projet 7	70%	01/09/2023
activités des consommateurs	VQR BR	projet 8	80%	02/07/2023
activités des consommateurs	VQR Chef	projet 9	10%	01/09/2024
activités des consommateurs	VQR Chef	projet 10	20%	15/03/2024
Inno Reno	PICON BR	projet 11	80%	15/04/2023
Inno Reno	VQR Chef	projet 12	50%	10/10/2023
Inno Reno	VQR Chef	projet 13	40%	01/11/2023
Inno Reno	VQR Chef	projet 14	10%	01/02/2024
Inno Reno	VQR Chef	projet 15	10%	01/03/2024
nouveau client/canal	VQR Simply	projet 16	30%	01/01/2024
nouveau client/canal	VQR BR	projet 17	70%	20/12/2023
nouveau client/canal	VQR BR	projet 18	55%	01/10/2023
nouveau client/canal	VQR BR	projet 19	40%	01/12/2023
Promo Trade	VQR BR	projet 20	30%	01/01/2024
Promo Trade	VQR BR	projet 21	90%	01/04/2023
Promo Trade	VQR BR	projet 22	75%	15/04/2023
Promo Trade	kiri	projet 23	80%	15/05/2023
Promo Trade	VQR BR	projet 24	60%	01/07/2023
Promo Trade	VQR BR	projet 25	55%	01/10/2023
Promo Trade	VQR Chef	projet 26	20%	01/04/2024

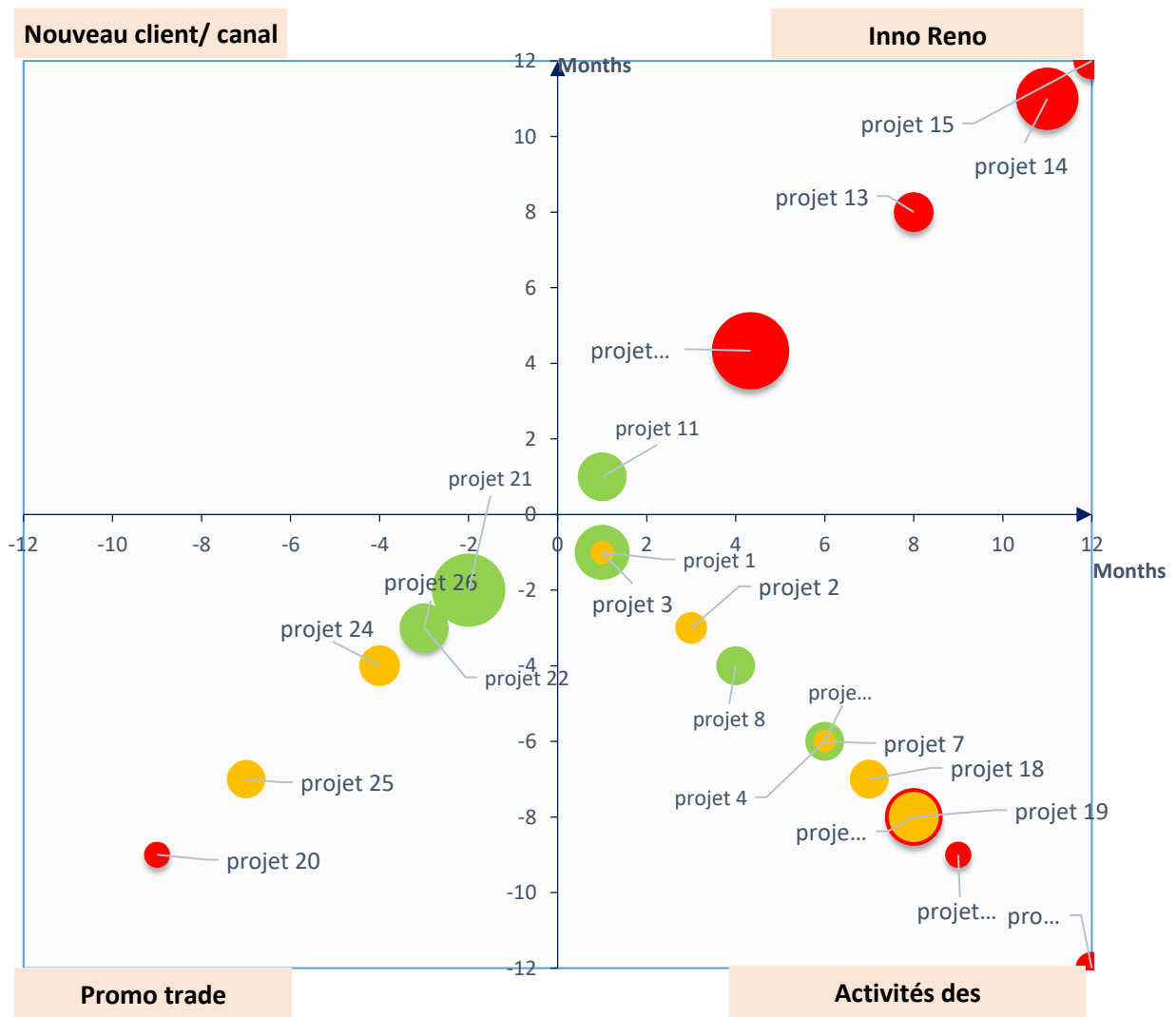
- Partie 2 : les graphes :

Les informations extraites de la base de données sont ensuite représentées visuellement à l'aide de graphes, en prenant en compte différents horizons, ce qui facilite la compréhension et l'analyse des données. On distingue les trois graphes suivants :

- ✓ Un graphe avec un horizon sur les 6 prochains mois roulants est utilisé pour identifier les opportunités à court terme qui doivent être suivies de près.
- ✓ Un graphe pour l'année en cours (Y), soit l'année 2023, permet d'obtenir une vue d'ensemble sur toutes les opportunités prévues pour cette année.
- ✓ Un graphe pour l'année prochaine (Y+1), soit l'année 2024, est utilisé pour commencer à planifier et travailler sur les opportunités prévues pour cette période. Il offre une vue d'ensemble anticipée des opportunités à venir

Nous allons présenter un graphe sur l'horizon de 12 mois à titre d'exemple.

Figure 3.9 : Graphe de l'outil Radar sur un horizon de 12 mois.



2.3. Etape 02 : « Demand planning » :

Le directeur commercial est le responsable de cette étape, tandis que le demand planning manager joue un rôle de facilitateur. L'objectif est d'approuver la demande sans contrainte et de s'engager sur un plan d'action pour stimuler la demande en volume sur les marchés et les régions. Ils réalisent des analyses pour l'année en cours et l'année suivante en prenant en compte une demande sans contrainte.

Nous allons définir les différentes tâches qui composent cette étape de la planification de la demande :

2.3.1. Evaluation des stocks et couverture des produits finis :

La tâche consiste à évaluer les niveaux de stocks et le nombre de jours de couverture des produits finis. Cela comprend l'examen des stocks chez les distributeurs ainsi que ceux présents dans la plateforme logistique à Blida. L'objectif est de vérifier la fraîcheur des produits et leur rotation, afin de garantir une gestion efficace des stocks distributeurs et de répondre à la demande de manière optimale.

Le tableau ci-dessous présente l'état des stocks libre et non libre dans la plateforme logistique, ces informations sont utilisées pour calculer la couverture des stocks et évaluer la fraîcheur des produits.

Tableau 3.2 : État de stock à Blida (dans la plateforme logistique)

famille	Stock libre	Stock non libre	couverture	Freshnes	Total stock (Tn)
VQR BR	392	-	8	5.99	392
VQR Chef	603	-	15	5.9	603
Picon BR	108	-	27	5.8	108
VQR Simply	26	-	4	6	26
VQR KY	0	-	1	5.6	0
Kiri PC	-	-	-	-	0
Kiri Délice	-	-	-	-	0
Total Bel	1129	0	10	5.8	1129

Ensuite, les différents états de stock provenant de chaque distributeur seront recensés.

L'évaluation des stocks est cruciale pour une gestion optimisée des stocks, une réponse efficace à la demande et l'évaluation de la fraîcheur des produits pour les denrées alimentaires périssables, ainsi que l'optimisation de la chaîne logistique.

2.3.2. Synthèse FA et Biais :

La deuxième tâche consiste à réaliser la synthèse des indicateurs clés de performance, à savoir le Forecast Accuracy (FA) et le Bias, pour le mois de février (M-1). Ces indicateurs permettent d'évaluer la précision des prévisions et de détecter les écarts systématiques entre les prévisions et les valeurs réelles. Le suivi de ces indicateurs revêt une importance capitale pour les raisons suivantes :

Le Forecast Accuracy (FA) : Il permet de mesurer la précision des prévisions en comparant les valeurs prévues avec les valeurs réelles. Un FA élevé, supérieur à 85% dans le cas de Bel, indique une prévision précise et fiable. En surveillant le FA, nous pouvons évaluer la performance de nos prévisions et identifier les domaines où des améliorations peuvent être apportées. L'objectif est de maintenir un FA élevé pour assurer une gestion des stocks optimale, une planification de la production efficace et une satisfaction client maximale.

Le calcul du FA au sein de Bel se fait selon la formule suivante :

$$FA = 1 - (|Prévision - Réalisé| / |Réalisé|).$$

L'objectif est d'atteindre un taux de précision supérieur à 85%, ce qui indiquerait une concordance élevée entre les prévisions et les valeurs réelles.

Le Bias : Il permet d'évaluer l'écart systématique entre les prévisions et les valeurs réelles. Il mesure si les prévisions ont tendance à sous-estimer ou surestimer la demande réelle de manière régulière. Un Bias proche de zéro indique une absence d'écart systématique, ce qui est souhaitable. Dans le cas de Bel, un Bias en dehors de la plage cible (-5% à +5%) peut nécessiter une analyse approfondie pour comprendre les raisons de cet écart et apporter des ajustements aux prévisions.

Le calcul du Bias au sein de Bel se fait selon la formule suivante :

$$Bias = (réalisé - prévision) / réalisé.$$

Il est à noter que l'entreprise Bel réalise la synthèse des indicateurs FA et Bias pour ses "sell-in" et "sell-out" :

- ✓ Les "sell-in" représentent les ventes de l'entreprise aux distributeurs, et les informations nécessaires sont extraites de l'ERP SAP de l'entreprise.
- ✓ Les "sell-out" quant à eux correspondent aux ventes des distributeurs aux clients finaux. Les données relatives aux "sell-out" sont généralement obtenues à partir des rapports hebdomadaires envoyés par les chefs de zones.

Tableau 3.3 : Synthèse FA et Bais pour le mois de février « sell-in » :

Famille	FA M-1	Bais M-1
VQR BR	99%	+2%
VQR Chef	98%	2%
VQR KY	96%	3%
VQR Simply	98%	-2%
Picon BR	95%	3%
Kiri délice	98%	-3%
Kiri PC	99%	-4%

Tableau 3.4 : Synthèse FA et Biais pour le mois de février « sell-out » :

Famille	FA M-1	BIAS M-1
VQR BR	98%	1%
VQR Chef	97%	-2%
VQR KY	97%	-4%
VQR Simply	97%	2%
Picon BR	98%	4%
Kiri délice	99%	-1%
Kiri PC	99%	-2%

Les taux de précision des prévisions sont tous supérieurs à 85%, avec un total de 98% pour les « sell-in » et 98% pour les « sell-out ». Les valeurs de biais se situent toutes entre -5% et 5%, totalisant 1% au total pour les « sell-in » et -2% pour les « sell-out ». Ces chiffres indiquent une précision élevée des prévisions de ventes et une faible déviation par rapport aux chiffres réels.

2.3.3. Calcul des prévisions de vente (full year) :

Les résultats prometteurs des prévisions de ventes pour toutes les familles de produits du mois de février ont démontré une précision élevée. Ces performances encourageantes ont suscité notre intérêt pour la participation au calcul des prévisions de ventes du mois d'avril, en se concentrant spécifiquement sur la famille de produits "Vache qui rit boîte ronde". L'objectif est d'examiner de près la méthode utilisée par Bel pour le calcul de ses prévisions de ventes, car cette méthode ou modèle est ensuite appliqué à l'ensemble des familles de produits sur une période de 24 mois.

Cette étape se compose de deux tâches distinctes : l'analyse des tendances de ventes par circuit et le calcul des prévisions pour chaque famille de produits.

Analyse des tendance : La première étape consiste à analyser les tendances de vente (Sell Out) en se basant sur les données des 12 dernières semaines, (allant de la semaine 50 de l'année 2022 jusqu'à la 10ème semaine de l'année 2023), ventilées par circuit de distribution (gros, détail, B2B). Le processus se déroule comme suit :

- ✓ Collecte des données : Les volumes des ventes des 12 dernières semaines sont recueillies pour chaque circuit de distribution (gros, détail, B2B). Ces données représentent le niveau de vente réel sur une période récente.
- ✓ Comparaison des volumes des ventes de chaque semaine (S) avec les ventes de la semaine précédente (S-1) en exprimant les résultats en pourcentage. Cette comparaison nous permet d'évaluer la variation des ventes d'une semaine à l'autre, ce qui peut fournir des indications sur les tendances à court terme
- ✓ Calcul des tendances : En utilisant la fonction de tendance dans Excel, les tendances de vente sont calculées pour chaque circuit. Cela permet de déterminer la direction générale des ventes, qu'elles soient à la hausse, à la baisse ou stables, sur la base des données historiques des 12 dernières semaines.
- ✓ Calcul des moyennes de vente : En utilisant la fonction de moyenne dans Excel, les moyennes de vente sont calculées pour chaque circuit en se basant sur les ventes des 4 dernières semaines. Cela permet d'obtenir une estimation plus récente et précise des volumes de vente actuels.

Tableau 3.5 : Analyse des tendances de ventes « sell out » :

Circuits\Semaines	50	51	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2B	17	0	10	17	13	5	21	5	7	7	6	7
Détail	258	268	287	302	312	342	325	350	361	352	362	368
Gros	236	289	278	300	294	314	321	289	287	295	289	268
Total Bel	511	557	575	619	619	661	667	644	655	654	657	643
S VS S-1												
B2B	0%	-100%	0%	66%	-26%	-61%	326%	-76%	40%	3%	-15%	19%
Détail	0%	4%	7%	5%	3%	10%	-5%	8%	3%	-2%	3%	2%
Gros	0%	22%	-4%	8%	-2%	7%	2%	-10%	-1%	3%	-2%	-7%
Total Bel	0%	9%	3%	8%	0%	7%	1%	-3%	2%	0%	0%	-2%
Tendance B2B	12	12	11	11	10	10	10	9	9	8	8	7
Tendance Détail	268	278	288	299	309	319	329	339	349	359	370	380
Tendance Gros	281	282	283	285	286	288	289	290	292	293	295	296
Tendance Bel	561	572	583	594	605	616	628	639	650	661	672	683

Ensuite, les informations du tableau seront visualisées afin d'observer l'évolution hebdomadaire des "Sell-out" de Bel.

Figure 3.10 : Evolution des volumes des « sell-out» par semaine :

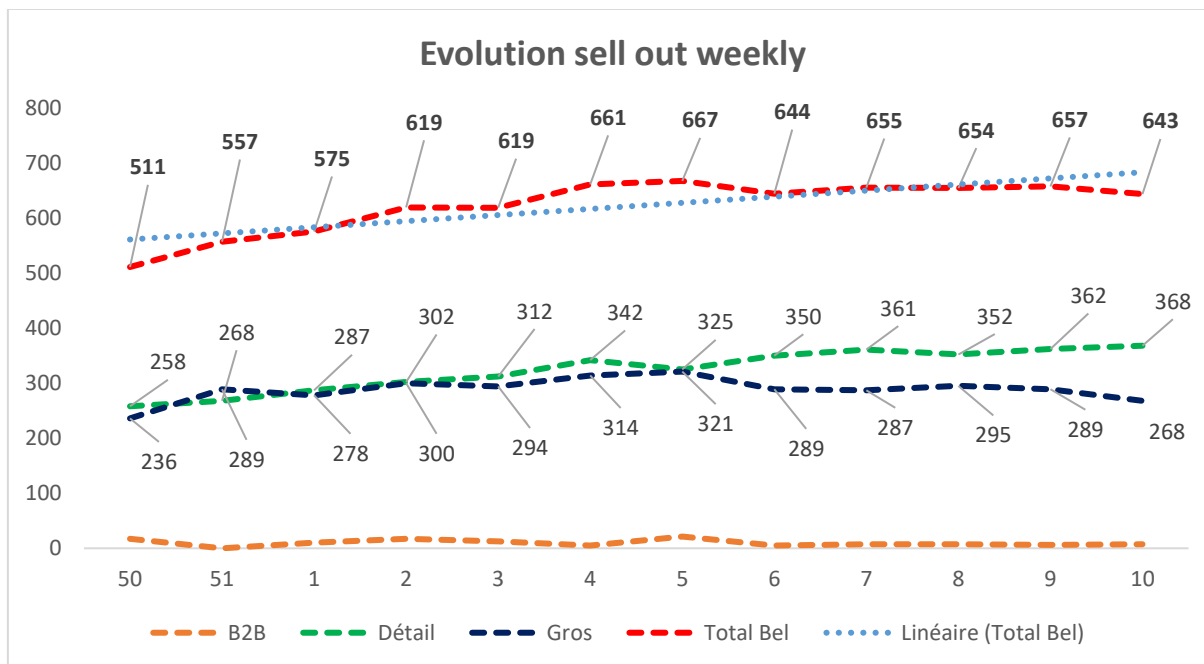


Tableau 3.6 : Variation des ventes par rapport à la semaine 10 :

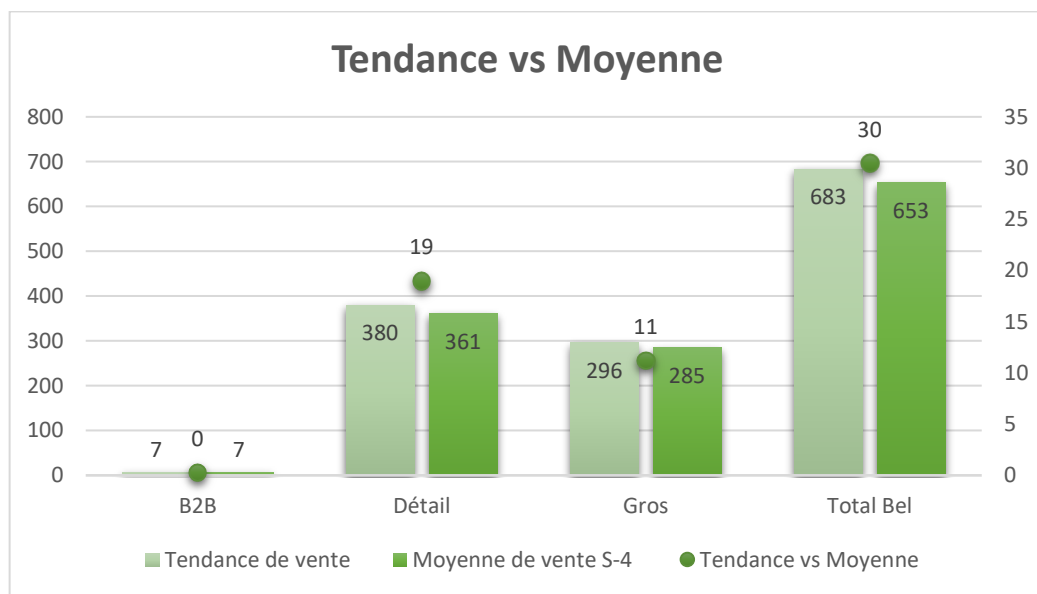
Tendance de vente	Moyenne de vente S-4	Tendance vs Moyenne	S vs S-1
7	7	0	19%
380	361	19	2%
296	285	11	-7%
683	653	30	-2%

L'analyse des tendances de ventes par rapport aux moyennes de ventes (tendance VS moyenne) permet d'évaluer la performance des ventes et identifier les écarts par rapport à la norme. Voici les interprétations des cas possibles :

Tendance > moyenne : cela indique une augmentation de la demande pour les produits. C'est dû à divers facteurs tels que des campagnes marketing réussies, des changements de comportement des consommateurs ou une croissance du marché. Cette observation positive suggère que les ventes sont performantes et que les objectifs de vente peuvent être atteints, voire dépassés.

Tendance < moyenne : cela peut signaler une baisse de la demande ou des problèmes dans la supply chain. C'est dû à des facteurs tels qu'une concurrence accrue, des problèmes de disponibilité des produits ou une diminution de l'intérêt des consommateurs. Cette observation négative suggère qu'une attention particulière doit être portée à la stimulation de la demande et à l'identification des problèmes potentiels dans la supply chain.

Figure 3.11 : Tendance VS moyenne par circuit (en se référant à la dernière semaine S10)



Elaboration du prévisionnel sell-out : Les étapes suivantes seront suivies :

- ✓ Collecte des données : Les ventes des 4 dernières semaines seront recueillies pour chaque circuit de distribution (gros, détail, B2B). Ces données permettent d'estimer la demande de base brute (DDB).
- ✓ Calcul de la demande de base brute : Pour chaque SKU de la famille de produits, la demande de base brute sera calculée en utilisant la formule suivante : (moyenne des 4 dernières semaines / 6) x nombre de jours ouvrables, pour chaque circuit.
- ✓ Effet de saisonnalité : l'effet de saisonnalité sera appliqué à la demande de base brute. Dans notre exemple, l'effet de saisonnalité est estimé à 20% en raison du Ramadan, ce qui entraîne une perte de volume total de 125,3 tonnes.
- ✓ Actions du RADAR : Les actions revues dans la réunion Drive the growth seront appliquées pour récupérer les volumes perdus. Les actions commerciales comprennent l'action « projet 22 » avec un taux de 2% et l'action « projet 21 » avec un taux de 10%.

La somme de ces actions sera calculée pour obtenir les volumes additionnels par le plan trade (commercial).

- ✓ Volumes additionnels par les actions marketing : Les volumes additionnels générés par les actions marketing sont ensuite ajoutés. Dans notre exemple, l'action « Projet 1 » génère 10 tonnes supplémentaires pour chaque SKU.
- ✓ Calcul des prévisions sell-out : Pour chaque SKU, les prévisions de sell-out sont calculées en utilisant la formule suivante :

Prévision sell-out = demande de base brute + effet de saisonnalité + volumes additionnels par les actions trade + volumes additionnels par les actions marketing.

Tableau 3.7 : Le volume prévisionnel de la famille de produit « Vache Qui Rit boîte ronde » pour le mois d’avril.

				20%	2%	10%				
Famille	SKU	Circuit	DDB Brut	Saisonnalité	Projet 22	Projet 21	Plans Trade	Projet 1	Plans Mktg	Prévision sell-in
VQR BR	VQR BR 08P	Détail	82,3	- 16,5	1,6	8,2	9,9	10	10	85,7
VQR BR	VQR BR 16p	Détail	148,2	- 29,6	3,0	14,8	17,8	10	10	146,3
VQR BR	VQR BR 24p	Détail	142,6	- 28,5	2,9	14,3	17,1	10	10	141,2
VQR BR	VQR BR 08P	Gros	26,9	- 5,4	0,5	2,7	3,2	10	10	34,7
VQR BR	VQR BR 16p	Gros	125,0	- 25,0	2,5	12,5	15,0	10	10	125,0
VQR BR	VQR BR 24p	Gros	84,1	- 16,8	1,7	8,4	10,1	10	10	87,4
VQR BR	VQR BR 08P	B2B	2,9	- 0,6	0,1	0,3	0,3	10	10	12,7
VQR BR	VQR BR 16p	B2B	8,1	- 1,6	0,2	0,8	1,0	10	10	17,4
VQR BR	VQR BR 24p	B2B	6,3	- 1,3	0,1	0,6	0,8	10	10	15,8
Total VQR BR			626,4	- 125,3	12,5	62,6	75,2	90	90	666,3

D'après le tableau, le processus débute par le calcul de la demande de base brute pour chaque SKU. Ensuite, les volumes perdus en raison de l'effet saisonnier sont déduits (-20%), ce qui donne un total de 125,3 tonnes. Les volumes prévisionnels pour chaque SKU et chaque circuit de distribution sont ensuite augmentés des volumes générés par le plan commercial et le plan marketing. En additionnant les volumes de tous les SKU pour les trois circuits de distribution, nous obtenons le volume prévisionnel de la famille de produits "Vache qui rit boîte ronde" pour le mois d'avril. Ce modèle est appliqué à toutes les familles de produits sur une période de 24 mois pour obtenir le plan prévisionnel 2023-2024.

2.3.4. Debrief demand :

Après le Demand Meeting, l'étape suivante est le Debrief Demand. Cette étape implique des discussions avec le Comité de Direction (CoDir) pour discuter des volumes S&OP à charger sur les systèmes IBP SAP et JDA. L'objectif est de partager les informations pertinentes avec le groupe et toutes les parties prenantes concernées.

Lors du Debrief Demand, les discussions se concentrent sur les résultats et les décisions prises lors du Demand Meeting. Les volumes de prévisions, basés sur différents scénarios, ainsi que les ajustements et les recommandations issus du processus de planification de la demande, sont examinés en détail. Un aspect important de ces discussions est la prise en compte des différents risques et opportunités qui peuvent avoir un impact sur les volumes de vente. Cela inclut la possibilité de générer des volumes de ventes additionnelles en cas d'opportunités identifiées, ainsi que la gestion des risques potentiels pouvant entraîner une réduction des volumes prévus. L'objectif est d'analyser attentivement ces facteurs afin de prendre des décisions informées et de mettre en place des plans d'action appropriés pour atteindre les objectifs de prévision de manière réaliste et efficace.

L'objectif principal de cette étape est d'obtenir l'approbation finale du CoDir sur les volumes de prévisions qui seront chargés dans les systèmes de planification IBP SAP et JDA. Cela permet d'assurer la cohérence entre les décisions stratégiques prises par le CoDir et les informations opérationnelles qui seront utilisées pour la gestion quotidienne des opérations.

2.4. Etape 03 : « supply planning »

Le directeur de la supply chain est responsable de l'étape du supply planning, dont l'objectif principal est d'évaluer si les capacités de l'usine et les contraintes liées aux matières premières

permettent de répondre aux ventes planifiées. Pour ce faire, le Master Planner établit un plan mensuel pour l'année 2023, appelé le RCCP (Rough Cut Capacity Planning) ou planification approximative de la capacité. Le master planner utilise le plan prévisionnel de demande mensuel validé avec le comité de direction (codir) sur l'outil IBP, qui est ensuite converti en un plan prévisionnel hebdomadaire sur l'outil de planification JDA ainsi que des informations extraites du ERP SAP afin d'élaborer le RCCP .

Le RCCP utilise ces informations pour vérifier la faisabilité du plan de demande en identifiant les écarts potentiels entre la demande prévue et la capacité de production disponible. Cette analyse repose sur des informations globales et approximatives, sans entrer dans les détails opérationnels spécifiques.

Allons plus loin sur la planification de la production, les informations issues du RCCP servent de base pour établir le MPS (Master Production Schedule) ou le plan de marche, qui est le niveau de planification le plus détaillé et précis. Il comprend des éléments spécifiques pour répondre de manière adéquate à la demande prévue. Ces éléments peuvent inclure :

- ✓ Nombre de Corazza (machine) : Il s'agit du nombre de machines disponibles pour la production. Cette information est utilisée pour déterminer la capacité de production et planifier l'allocation des ressources.
- ✓ TRS (Taux de Rendement Synthétique) : Le TRS est un indicateur de performance qui mesure l'efficacité globale de la production. Il prend en compte les temps d'arrêt planifiés et non planifiés, les temps de cycle et les performances des machines. Le TRS est utilisé pour évaluer la productivité et l'efficacité de la production, ainsi que pour identifier les opportunités d'amélioration.
- ✓ Nombre total d'heures : Cette donnée représente le nombre total d'heures disponibles pour la production. Elle est utilisée pour calculer la capacité de production et établir le planning en fonction des contraintes de temps.
- ✓ Stock libre : Détermine la disponibilité de stock non réservé pour répondre aux nouvelles demandes.

- ✓ Stock vendable : Ce paramètre représente la quantité réelle de produits prêts à être vendus. Il prend en compte les produits finis conformes aux normes de qualité et prêts à être expédiés aux clients.
- ✓ Couverture totale: Évalue la capacité du stock à répondre à la demande prévue sur une période donnée.

Bien que le MPS peut être considéré comme une étape de planification plus détaillée et opérationnelle qui se base sur les informations agrégées. Il permet de définir les quantités précises à produire, les dates de production, les besoins en ressources et les délais de livraison pour répondre à la demande prévue.

2.5. Etape 04 : « integrated reconciliation » :

L'étape de réconciliation intégrée a pour objectif de préparer le BU S&OP en s'alignant sur le programme établi à partir des trois étapes précédentes : Drive the Growth, Demand Planning et Supply Planning. Elle consiste à intégrer et à concilier les résultats obtenus, à identifier les écarts et à préparer des options et des scénarios pour combler ces écarts.

L'objectif final de cette étape est de financiariser les résultats du processus S&OP, c'est-à-dire d'évaluer les P&L (les profits et les pertes) découlant des différentes options et scénarios proposés. Les résultats de la réconciliation intégrée servent de base pour prendre des décisions et des recommandations visant à combler les écarts identifiés.

Ces options, scénarios et décisions recommandées sont discutés et arbitrés lors de la réunion S&OP du Business Unit ou au niveau du comité exécutif (Comex). La responsabilité de cette étape est partagée entre le directeur des finances et le directeur supply chain, qui travaillent ensemble pour évaluer les implications financières et opérationnelles des différentes options afin de prendre des décisions éclairées pour le BU S&OP.

2.6. Etape 5 : S&OP meeting :

La dernière étape du processus S&OP+ est la réunion S&OP (Sales and Operations Planning), qui vise à décider et approuver le nouveau plan opérationnel. Au cours de cette réunion, les objectifs de performance sont évalués et ajustés si nécessaire. Les recommandations clés sont soutenues ou contestées, et les décisions et actions sont communiquées au niveau du groupe. Dirigée par le directeur général (GM) en collaboration avec le comité de direction (CoDir),

cette réunion permet également d'examiner les aspects approfondis de sujets spécifiques. L'engagement envers l'exécution est renforcé en responsabilisant les leaders et en s'assurant de leur implication dans la mise en œuvre du plan approuvé.

Pour préparer et mener à bien la réunion S&OP, plusieurs tâches doivent être réalisées, nous allons citer la plus importante qui est l'élaboration du score card :

2.6.1. Elaboration de la score card et alignement des indicateurs clés de performance (KPIs) :

Nous disposons d'une scorecard complète comprenant plusieurs indicateurs clés de performance (KPI). Cette scorecard permet de mesurer et d'évaluer de manière objective les performances opérationnelles dans le cadre du processus S&OP.

Elle joue un rôle essentiel en fournissant une vue d'ensemble des résultats passés, ce qui permet d'identifier les tendances, les écarts et les opportunités d'amélioration. Ces indicateurs clés de performance servent de base solide pour évaluer la fiabilité des prévisions, la qualité du service client, la rotation des stocks, la couverture des produits, et bien d'autres aspects importants de la supply chain.

Voici une brève description de ces indicateurs clés :

- ✓ Forecast Accuracy (FA) : nous l'avons défini précédemment, il mesure la précision des prévisions par rapport aux résultats réels. Cela permet d'évaluer l'efficacité du processus de prévision et d'ajuster les plans en conséquence.
- ✓ Bias : Il s'agit de la différence entre les prévisions et les résultats réels. Le biais nous indique si nous avons tendance à surestimer ou sous-estimer la demande, ce qui est important pour ajuster les prévisions et éviter les pertes ou les ruptures de stock.
- ✓ Customer Service Level (CSL) : c'est le niveau de service client, il mesure la capacité à répondre aux demandes des clients dans les délais impartis. Un CSL élevé indique une bonne satisfaction client et une bonne gestion des stocks.
- ✓ Le Taux d'Adhérence : c'est le pourcentage de commandes livrées dans les délais convenus avec les clients. Cet indicateur nous permet de mesurer la capacité à respecter les engagements de livraison et à fournir les produits à temps. Un taux d'adhérence élevé témoigne d'une bonne gestion des opérations et contribue à la satisfaction client en assurant une livraison fiable et ponctuelle.

- ✓ Freshness of Inventory : c'est la mesure de la durée de conservation et de la qualité des produits. Cet indicateur évalue la capacité de l'entreprise à gérer efficacement la rotation des stocks, en veillant à ce que les produits soient vendus avant leur date de péremption ou leur dégradation. Il est essentiel de maintenir une rotation rapide des stocks pour garantir la fraîcheur des produits et minimiser les pertes liées à la détérioration ou à la péremption.
- ✓ Stock Cover Finish Goods : Il mesure la capacité des stocks à couvrir la demande prévue sur une période donnée. Cela aide à ajuster les niveaux de stock et à optimiser la gestion des approvisionnements.
- ✓ Couverture des stocks chez les distributeurs : Cet indicateur mesure la capacité des stocks chez les distributeurs à couvrir la demande prévue. Il est important pour garantir la disponibilité des produits sur le marché.

Dans le cadre du processus S&OP+, une analyse est réalisée sur les trois derniers mois (décembre, janvier et février) afin d'évaluer la performance opérationnelle. Cette analyse offre une perspective précieuse sur la performance récente, permettant ainsi d'identifier les tendances, les écarts et les opportunités. Par la suite, nous calculons les performances de l'année en cours, en cumulant les résultats de janvier et février (Year-to-Date).

Tableau 3.8 : tableau des KPIs de la Scorecard

Les indicateurs de performance	Dec	Janv	Févr	Résultat YTD 2023
FA (M-1) Sell-in	98%	95%	98%	96.5%
BIAS (M-1) sell-in	2%	3%	1%	2%
FA (M-1) Sell-out	97%	94%	98%	96%
CSL	99%	99%	100%	99%
Taux d'adhérence	99%	100%	99%	99%
Freshness on inventory	98%	97%	97%	97%
Stock cover FG	7,0	7,0	8,0	7
Stock distributeurs	4,0	5,0	3,0	4

2.6.2. La phase de discussion des volumes S&OP et l'évaluation des risques et opportunités :

Dans la réunion S&OP, la discussion des volumes S&OP et l'évaluation des risques et opportunités jouent un rôle clé pour assurer la cohérence et la faisabilité des plans. Après avoir élaboré plusieurs plans et scénarios lors de la planification de la demande, un plan est sélectionné et enregistré dans le système IBP. Ce plan est ensuite soumis à une validation formelle lors de la réconciliation intégrée et à une discussion approfondie avec le directeur générale et le comité de direction dans la réunion S&OP.

Lors de cette réunion, le RCCP (Rough-Cut Capacity Planning) est examiné pour évaluer sa cohérence avec les objectifs de l'entreprise et les contraintes de capacité. Les différentes parties prenantes apportent leurs perspectives et informations spécifiques pour enrichir la discussion. L'objectif est d'obtenir un consensus et un engagement envers le plan finalisé, en tenant compte des différentes perspectives et en résolvant les problèmes potentiels.

Parallèlement, la couverture P&L est évaluée en prenant en compte les prix de vente, les volumes associés et les coûts. Cette évaluation permet de mesurer les bénéfices générés, le ROC (Return on Capital), l'EBITDA, et d'avoir une vision claire de la performance financière potentielle du plan.

Au final, L'évaluation des risques et opportunités associés au volume final prévu est essentielle pour prendre des décisions informées, ajuster les plans en conséquence et minimiser les surprises ou les déséquilibres entre l'offre et la demande. L'objectif ultime est d'optimiser la performance opérationnelle et financière de l'entreprise en maximisant les opportunités et en atténuant les risques liés au volume final prévu.

Section 03 : Présentation de la méthodologie de recherche et l'analyse des résultats :

Cette section vise à fournir un aperçu détaillé de la démarche méthodologique adoptée dans notre étude sur les facteurs clés de réussite du processus S&OP au sein du groupe Bel. Nous présenterons également les différentes étapes de collecte et d'analyse des données utilisées pour répondre à notre problématique de recherche.

Comprendre les facteurs qui contribuent à la réussite du processus S&OP est d'une importance cruciale pour les entreprises, et notre étude se concentre spécifiquement sur le groupe Bel. Pour répondre à notre problématique, nous avons opté pour une approche qualitative qui nous permet d'explorer en profondeur les opinions, les interprétations et les expériences des cadres dirigeants de l'entreprise.

1. Démarche méthodologique de recherche :

Dans le but d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche, de confirmer ou infirmer nos hypothèses précédemment émises, nous avons opté pour une méthode qualitative, méthode adaptée à notre étude à travers laquelle nous allons mener une enquête, en nous basant sur deux outils adéquats qui vont nous permettre à l'issue de cette étude de répondre à notre problématique qui s'intitule « quels sont les facteurs clés de réussite du processus S&OP au sein de Bel ? ». Nous allons par la suite présenter les outils de recherche utilisés ainsi que leurs conditions d'application.

En raison de la nature du sujet de recherche, l'objectif n'est pas de quantifier des données et de les analyser statistiquement, l'étude qualitative permet de décrire le phénomène par des mots au lieu des chiffres ou des mesures. Ceci va nous permettre donc de comprendre les opinions et les interprétations des cadres dirigeants de l'entreprise Bel sur les facteurs clés de succès du processus s&op.

1.1. Définition de la méthode qualitative :

Le chercheur observe, décrit, interprète et apprécie le milieu et le phénomène tels qu'ils se présentent, sans chercher à les contrôler, dans le but d'obtenir des descriptions détaillées d'une

réalité, permettant l'interprétation d'une situation ou d'un contexte, rendant possible la construction des théories pouvant expliquer le phénomène en étude.⁷⁰

1.2. Méthode et outils de collecte de données :

Nous nous sommes intéressés dans le cas de notre étude à un essai d'analyse des facteurs clés de succès du processus S&OP au sein du groupe Bel en Algérie, après avoir fait le tour de la littérature portant sur le sujet, les pratiques existantes ainsi que les recommandations, nous tenons à mener notre enquête afin d'établir d'abord un état des lieux de ce processus dans l'entreprise précédemment citée, puis essayer d'analyser les facteurs qui en ressortent.

Pour mener à bien notre étude, et dans le but de répondre à notre problématique de départ, nous avons opté pour une méthodologie qui se base sur plusieurs outils, nous permettant d'allier richesse documentaire et rigueur scientifique à savoir ; l'observation participante et l'entretien.

Pour la collecte des données, nous avons opté pour l'entretien. C'est la méthode adéquate pour notre approche qualitative dont le but est de donner une dimension empirique à notre étude de recherche.

1.2.1. Définition de l'observation participante :

Cet outil consiste à une participation consciente et systématique du chercheur ou l'observateur aux activités et aux interactions du groupe d'individus étudiés. Le but de l'observation participante est d'obtenir des données authentiques sur la condition humaine grâce à un contact direct dans un contexte naturel entre l'observateur et le groupe observé⁷¹.

1.2.2. 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 ». ⁷²

⁷⁰ EL ACHHAB YOUNES : *recherche qualitative principes et méthodes* , Conférence : Formation doctorale "Ecole Normale Supérieure de Fès" : Thématique de la Recherche Scientifique, juillet 2019.

⁷¹ OUACHERINE Hassane et CHABANI Smain : *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales* ; 2013. P.68.

⁷² 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.

L'entretien se déroule en une séance de questionnements adressés à une ou plusieurs personnes constituant notre échantillon sélectionné avec soin, dans le but de confirmer ou infirmer les hypothèses de recherche.

1.2.3. Les types d'entretiens

Il existe plusieurs types d'entretiens dont on peut faire usage selon les buts visés, l'étape de la recherche, le niveau de profondeur de l'information désirée, le genre d'information qu'on souhaite obtenir... les types d'entretien sont⁷³ :

- ✓ Entretien non directif.
- ✓ Entretien semi directif.
- ✓ Entretien directif.

1.2.3.1. Entretien semi-directif

Dans notre étude nous avons choisi l'entretien semi-directif, dont le degré de liberté est plus réduit que l'entretien non directif ; l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises (mais qui restent tout de même assez large) ; il ne doit pas dévier du cadre de chaque question ni associer librement selon son inspiration comme dans l'entretien non directif.

Dans ce type, le chercheur pose peu de questions il laisse le choix à la personne interviewée mais il demande des explications ; des arguments et des exemples. La technique de recueil de données était le face-à-face. Elle nous a permis de déceler l'attitude que prennent les interviewés.

2. Présentation et analyse de l'entretien :

2.1. Elaboration du guide d'entretien :

⁷³ OUACHERINE Hassane et CHABANI Smain. Op.cit.P72.

L'élaboration d'un guide d'entretien est exigée selon la méthode de l'entretien semi directif, le guide d'entretien doit être élaboré en vocabulaire adapté et dans un ordre de questions logique, en allant du général au particulier. Ce dernier permet aux interviewés de répondre avec flexibilité et de confirmer ou infirmer certains faits. Ainsi, le guide d'entretien est défini comme : « liste récapitulative des thèmes et des questions à aborder dans le cadre d'une enquête qualitative, qui précise le moment et la manière de les introduire dans la conversation. Ce guide est fourni à l'enquêteur pour lui permettre de suivre la méthodologie définie, tout en observant un comportement adéquat lors de l'entretien». ⁷⁴

Le guide d'entretien (voir annexe 1) qui a été élaboré, inspiré de la recherche théorique effectué précédemment, contient 7 axes :

- ✓ Axe 1 : L'engagement de la direction.
- ✓ Axe 2 : Collaboration et coordination.
- ✓ Axe 3 : Objectifs et mesures de performance.
- ✓ Axe 4 : Gestion du changement.
- ✓ Axe 5 : Adaptabilité aux changements du marché.
- ✓ Axe 6 : Utilisation des outils informatiques.
- ✓ Axe 7 : Niveau de maturité du processus S&OP et son passage au S&OP+.

L'entretien a été effectué le 21 mai 2023 au sein des différents services de BEL Algérie, d'une durée de 40 minutes pour chaque responsable.

Après avoir effectué et transcrit le contenu de l'entretien, la quantité et la richesse des informations obtenues étaient très importantes, et qui constituent la base de l'analyse.

2.2. Echantillonnage :

Pour mener à bien notre étude et obtenir des données empiriques, nous avons sélectionné un échantillon de 5 personnes occupant des postes clés en relation directe avec notre sujet de recherche. Les personnes interrogées comprenaient la Directrice Marketing, le Directeur Commercial, le Directeur des Finances, le Demand planning manager et la Directrice de la

⁷⁴ <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-entretien-238210.htm>

Supply Chain. Cette sélection nous permettait d'obtenir des perspectives variées et complémentaires sur le processus S&OP au sein de l'entreprise.

Bien que nous ayons souhaité interroger un plus grand nombre de personnes, nous avons dû nous limiter en raison de contraintes d'indisponibilité, telles que des missions, des formations ou des congés, qui affectaient d'autres parties prenantes du processus S&OP.

Malgré la taille de notre échantillon, les personnes interrogées occupent des rôles clés dans la mise en œuvre et la coordination du processus S&OP, ce qui nous permet d'obtenir des informations précieuses pour répondre à notre problématique de recherche.

2.3. Analyse des résultats de l'entretien :

Le guide d'entretien contient 18 questions, chaque question sera accompagné de la réponse et de l'analyse qui lui a été attribuée selon un rapport globale des réponses des interviewés, elles sont présentés ci-dessous :

Axe 1 : L'engagement de la direction :

1- Quel est le rôle de la direction dans le processus S&OP chez BEL ?

Réponse : selon les responsables, la direction chez BEL joue un rôle crucial en fournissant une vision stratégique, en définissant les objectifs du processus S&OP et en soutenant activement sa mise en œuvre. Elle assure également la communication et la promotion de la culture de collaboration entre les différentes parties prenantes.

Commentaire : on peut dire que le rôle de la direction dans le processus S&OP chez BEL est clairement défini, ce qui souligne son importance et son influence sur la réussite du processus.

2- Comment la direction communique-t-elle et soutient-elle le processus S&OP ?

Réponse : La direction chez BEL communique régulièrement avec les équipes impliquées dans le processus S&OP en organisant des réunions, des sessions de partage d'informations et des revues de performance. Elle fournit également les ressources nécessaires et le soutien inter-fonctionnel pour garantir le succès du processus S&OP.

Commentaire : La communication et le soutien actifs de la direction sont essentiels pour favoriser la collaboration et l'alignement des objectifs entre les différentes parties prenantes.

3- Quels sont les effets de l'engagement de la direction sur la collaboration et l'alignement des objectifs ?

Réponse : L'engagement fort de la direction chez BEL favorise la collaboration entre les différentes parties prenantes en encourageant la transparence, la communication ouverte et la résolution des problèmes. Cela facilite l'alignement des objectifs et la prise de décision collective, renforçant ainsi la qualité des plans et des actions résultants du processus S&OP.

Commentaire : L'engagement fort de la direction chez BEL contribue à créer une culture de collaboration et de responsabilisation, ce qui favorise la qualité des plans et des actions du processus S&OP.

Axe 2 : Collaboration et coordination :

1- Quels mécanismes de collaboration sont utilisés entre les différentes fonctions/départements chez BEL ?

Réponse : les interviewés ont répondu que Chez BEL, des réunions régulières de S&OP sont organisées, réunissant les représentants des différentes fonctions et départements impliqués dans le processus. Des outils de communication tels que des plateformes en ligne sont également utilisés pour faciliter la collaboration en permettant le partage d'informations et la coordination des activités.

Commentaire : Les mécanismes de collaboration utilisés chez BEL, tels que les réunions régulières et les outils de communication, permettent une collaboration efficace entre les différentes fonctions et départements.

2-Comment la collaboration influence-t-elle la prise de décision et l'harmonisation des plans ?

Réponse : sur cette question ils ont répondu que la collaboration chez BEL permet aux parties prenantes de partager leurs informations, leurs perspectives et leurs contraintes. Cela favorise une prise de décision collective basée sur une meilleure compréhension des enjeux et des opportunités. La collaboration contribue également à l'harmonisation des plans en intégrant les besoins et les capacités de chaque fonction/département.

Commentaire : La collaboration chez BEL favorise la prise de décision collective et l'harmonisation des plans, ce qui conduit à une utilisation optimale des ressources et à une meilleure réponse aux fluctuations de la demande.

3- Quels sont les avantages de la coordination dans le processus S&OP chez BEL ?

Réponse : les parties prenantes trouvent que la coordination efficace entre les différentes fonctions/départements chez BEL permet d'optimiser l'utilisation des ressources, de réduire les conflits et les inefficiences, et de garantir la cohérence des plans. Cela permet à BEL de prendre des décisions plus éclairées, d'anticiper les problèmes potentiels et de mieux répondre aux fluctuations de la demande.

Commentaire : La coordination efficace entre les fonctions/départements chez BEL présente des avantages tels que l'optimisation des ressources, la réduction des conflits et des inefficiences, et une meilleure anticipation des problèmes potentiels.

Axe 3 : Objectifs et mesures de performance :

1. Quels sont les objectifs spécifiques du processus S&OP chez BEL ?

Réponse : Les objectifs spécifiques du processus S&OP chez BEL comprennent l'amélioration de la précision des prévisions de la demande, la réduction des coûts opérationnels, l'amélioration de la satisfaction des clients et la promotion de la croissance stratégique. Ces objectifs guident les activités du processus S&OP et permettent d'évaluer son efficacité.

Commentaire : Les objectifs spécifiques du processus S&OP chez BEL sont alignés sur les résultats commerciaux de l'entreprise, soulignant ainsi leur importance stratégique.

2- Quelles mesures de performance sont utilisées pour évaluer le succès du processus S&OP ?

Réponse : BEL utilise des mesures de performance telles que le taux de précision des prévisions de la demande, le niveau de service client, les coûts de production et de distribution, ainsi que les résultats financiers liés au processus S&OP. Ces mesures permettent d'évaluer la performance du processus S&OP et de prendre des mesures d'amélioration.

Commentaire : Les mesures de performance utilisées chez BEL permettent d'évaluer le succès du processus S&OP de manière tangible, en se basant sur des indicateurs tels que la précision des prévisions, la satisfaction client et les résultats financiers.

3- Comment les objectifs du processus S&OP sont-ils liés aux résultats commerciaux de BEL ?

Réponse : Les objectifs du processus S&OP chez BEL sont étroitement liés aux résultats commerciaux de l'entreprise. En améliorant la précision des prévisions, la satisfaction des clients et la maîtrise des coûts, le processus S&OP contribue à la rentabilité, à la compétitivité et à la croissance de l'entreprise.

Commentaire : L'alignement des objectifs du processus S&OP avec les résultats commerciaux contribue à la rentabilité et à la croissance de BEL, ce qui souligne l'importance du processus dans la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise.

Axe 4 : Gestion du changement :

1 - Quels défis ont été rencontrés lors de la mise en œuvre et de l'évolution du processus S&OP chez BEL ?

Réponse : La mise en œuvre et l'évolution du processus S&OP chez BEL ont été confrontées à des défis tels que la résistance au changement, la nécessité de modifier les processus existants, la coordination inter-fonctionnelle et la gestion des données. La communication, la formation et le soutien de la direction ont été essentiels pour surmonter ces défis.

Commentaire : Les défis rencontrés lors de la mise en œuvre et de l'évolution du processus S&OP chez BEL mettent en évidence l'importance de la gestion du changement et des actions entreprises pour surmonter ces défis.

2-Quelles stratégies et actions ont été mises en place pour gérer le changement chez BEL ?

Réponse : BEL a mis en place des stratégies telles que la communication transparente sur les objectifs et les avantages du processus S&OP, la formation et le renforcement des compétences, l'identification des champions du changement, la création de groupes de travail inter-fonctionnels et la mise en place d'un suivi continu des résultats du processus S&OP.

Commentaire : Les stratégies et les actions mises en place chez BEL pour gérer le changement reflètent l'engagement de l'entreprise à faciliter l'adoption et l'efficacité du processus S&OP.

3-Quels sont les impacts de la gestion du changement sur l'adoption et l'efficacité du processus S&OP ?

Réponse : Une gestion efficace du changement chez BEL a favorisé une meilleure adoption du processus S&OP par les parties prenantes, en réduisant la résistance et en créant un sentiment d'engagement. Cela a conduit à une meilleure collaboration, une prise de décision plus rapide et une amélioration de l'efficacité globale du processus S&OP.

Axe 5 : Adaptabilité aux changements du marché

1- Comment BEL surveille-t-elle et analyse-t-elle les tendances du marché ?

Réponse : BEL surveille les tendances du marché en utilisant des indicateurs économiques, des données sur les ventes, les préférences des clients et les analyses de la concurrence. Des outils d'analyse des données et des études de marché sont utilisés pour obtenir des informations précises sur les évolutions du marché.

Commentaire : La surveillance et l'analyse des tendances du marché chez BEL démontrent la volonté de l'entreprise d'anticiper les changements et de s'y adapter.

2-Quels mécanismes d'ajustement et de réactivité sont utilisés face aux fluctuations de la demande chez BEL ?

Réponse : Face aux fluctuations de la demande, BEL utilise des mécanismes tels que la flexibilité de la production, les capacités de stockage, la collaboration avec les fournisseurs et les clients, ainsi que l'utilisation de modèles de prévision avancés pour ajuster les plans et répondre de manière proactive aux changements du marché.

Commentaire : Les mécanismes d'ajustement et de réactivité utilisés chez BEL permettent à l'entreprise de répondre de manière proactive aux fluctuations de la demande et de saisir les opportunités du marché.

3-Quels sont les résultats et les avantages de l'adaptabilité du processus S&OP chez BEL ?

Réponse : L'adaptabilité du processus S&OP chez BEL a permis une meilleure réactivité aux changements du marché, une gestion plus efficace des risques, une réduction des coûts liés aux surplus ou aux pénuries de stock, ainsi qu'une amélioration de la satisfaction des clients grâce à des délais de livraison plus courts et une meilleure disponibilité des produits.

Commentaire : L'adaptabilité du processus S&OP chez BEL conduit à des résultats bénéfiques tels qu'une meilleure réactivité aux changements du marché, une gestion plus efficace des risques.

Axe 6 : Utilisation des outils informatiques

1- Quels sont les outils informatiques utilisés pour soutenir le processus S&OP chez BEL et quel est leur rôle ?

Réponse : Chez BEL, plusieurs outils informatiques prennent exemple : SAP, JDA pour les prévisions, IBP, interfacé avec RIO pour le P&L sont utilisés pour soutenir le processus S&OP. Cela comprend des systèmes de planification de la demande et de l'approvisionnement, des logiciels de prévision de la demande, des plateformes de gestion des stocks et des outils d'analyse des données. Ces outils permettent la collecte, l'analyse et la visualisation des données, l'automatisation des tâches et la génération de rapports, facilitant ainsi la prise de décision et l'optimisation du processus S&OP.

L'utilisation d'outils informatiques appropriés aide BEL à améliorer l'efficacité du processus S&OP en réduisant les erreurs, en fournissant une meilleure visibilité des informations, en permettant une analyse plus approfondie et en favorisant la collaboration entre les parties prenantes. Les outils informatiques soutiennent également l'intégration des données provenant de différentes sources et la modélisation de différents scénarios, ce qui permet d'évaluer les impacts des décisions sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et de prendre des décisions plus éclairées.

Axe 7 : Niveau de maturité du processus S&OP et son passage au S&OP +

1-Comment décririez-vous le niveau de maturité actuel du processus S&OP chez BEL ?

Réponse : Le processus S&OP chez BEL est considéré comme étant à un niveau de maturité élevé. Grâce à des années de développement et de perfectionnement, BEL a réussi à mettre en place un processus robuste et intégré qui s'étend à tous les niveaux de l'organisation. Les équipes

travaillent en étroite collaboration pour aligner les objectifs stratégiques avec les opérations quotidiennes, ce qui permet une planification efficace et une prise de décision éclairée. Les processus de collecte et de traitement des données sont bien établis, garantissant des informations précises et fiables pour soutenir le processus S&OP.

2- Quels sont les points fort du passage du processus S&OP au S&OP + avec sa vision end to end et quels sont les axes d'amélioration de ce processus ? Citez les principaux

Réponse : D'après les réponses fournies par les interviewés, le passage du processus S&OP au S&OP+ avec une vision end-to-end présente plusieurs points forts et axes d'amélioration. Les points forts comprennent la vision globale sur les stocks, les ventes et la production, ainsi que la capacité à prendre des décisions éclairées et à fluidifier les processus de production pour répondre efficacement à la demande du marché. De plus, l'intégration des aspects financiers tels que le P&L (profit and loss) et le FCF (free cash-flow) est considérée comme un avantage majeur.

Cependant, il a été souligné que certains axes d'amélioration doivent être pris en compte. Tout d'abord, la durée du cycle complet, qui est actuellement d'un mois, peut entraîner des difficultés en cas de fluctuations soudaines du marché survenant en milieu de cycle. Il est donc crucial d'intégrer ces fluctuations de manière adéquate, même si cela peut être considéré comme une exception hors du processus standard. De plus, il est essentiel d'avoir une vision 360° qui inclut tous les facteurs ayant un impact sur les prévisions, afin de garantir une prise de décision informée et une meilleure anticipation des besoins et des changements.

En résumé, les réponses des parties prenantes mettent en évidence les avantages d'une vision end-to-end dans le processus S&OP+, tels que la prise de décision basée sur une vue globale et l'intégration des aspects financiers. Cependant, il est important de considérer les axes d'amélioration, notamment en ce qui concerne la durée du cycle, la prise en compte des fluctuations du marché et une vision 360° pour des prévisions plus précises et une meilleure réactivité aux changements.

3. Synthèse générale des résultats :

D'après les réponses des parties prenantes de BEL, il ressort clairement que le processus S&OP de l'entreprise est considéré comme étant à un niveau de maturité élevé. Cela suggère que BEL a réussi à mettre en place un processus robuste et intégré qui englobe toutes les fonctions/départements de l'organisation.

L'engagement fort et visible de la direction est identifié comme l'un des principaux facteurs de succès du processus S&OP chez BEL. Cela démontre l'importance de la direction dans la promotion d'une culture de collaboration et de responsabilisation au sein de l'entreprise.

Les objectifs du processus S&OP chez BEL sont axés sur l'amélioration de la précision des prévisions de la demande, la minimisation des coûts opérationnels, l'amélioration de la satisfaction des clients et le soutien à la croissance stratégique de l'entreprise. Ces objectifs soulignent l'importance du processus S&OP dans la gestion efficace des opérations et la réalisation des objectifs commerciaux.

La communication et la coordination entre les différentes parties prenantes sont essentielles dans le processus S&OP chez BEL. 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.

BEL 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.

L'adaptabilité est une caractéristique clé du processus S&OP chez BEL. L'entreprise reconnaît que le marché et l'environnement commercial évoluent constamment, et elle a mis en place des mécanismes pour s'adapter à ces changements. Cela inclut la surveillance régulière des tendances du marché, l'utilisation d'indicateurs de performance clés pour détecter les écarts et les opportunités, et la flexibilité dans la planification des ressources pour répondre aux fluctuations de la demande.

En résumé, l'analyse des réponses suggère que chez BEL, les facteurs clés de succès du processus S&OP comprennent l'engagement de la direction, la collaboration entre les parties prenantes, la définition d'objectifs clairs, la gestion du changement et l'adaptabilité aux

changements du marché. Ces éléments contribuent à la maturité et à l'efficacité du processus S&OP, permettant à BEL d'atteindre ses objectifs opérationnels et stratégiques de manière efficiente.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale :

Cette recherche sur les facteurs clés de succès du processus Sales and Operations Planning (S&OP) chez BEL, une multinationale ayant un niveau de maturité élevé dans ce domaine, a permis de mettre en lumière plusieurs éléments importants. L'étude qualitative menée auprès des parties prenantes a fourni des informations riches sur les différents aspects du processus S&OP et a permis d'identifier des axes de réussite ainsi que des pistes d'amélioration.

Les résultats de cette recherche ont souligné l'importance de l'engagement de la direction dans le processus S&OP, en particulier en termes de communication, de soutien et de définition de rôles clairs. La collaboration et la coordination entre les différentes fonctions et départements ont également été identifiées comme des facteurs clés de succès, favorisant une meilleure prise de décision, une utilisation optimale des ressources et une réponse plus efficace aux fluctuations de la demande.

Par ailleurs, l'alignement des objectifs et des mesures de performance du processus S&OP avec les résultats commerciaux de l'entreprise a été souligné comme étant essentiel pour garantir la rentabilité et la croissance de BEL. La gestion du changement a également été identifiée comme un aspect critique, nécessitant des stratégies et des actions appropriées pour faciliter l'adoption et l'efficacité du processus S&OP.

Notre étude a confirmé l'importance d'une collaboration interdépartementale solide, d'un leadership fort, d'une communication efficace et de l'engagement des parties prenantes pour assurer le succès du processus S&OP. Nous avons également constaté que l'intégration d'outils technologiques sophistiqués a renforcé l'efficacité du processus, tout en soulignant l'importance de règles et de processus précis pour guider son exécution.

En conclusion, cette recherche a permis d'approfondir notre compréhension du processus S&OP et de ses facteurs clés de succès au sein du groupe Bel. Les résultats obtenus contribuent à l'enrichissement des connaissances académiques sur le sujet et offrent des recommandations pratiques pour les entreprises cherchant à améliorer leur processus S&OP. En poursuivant des efforts continus d'optimisation et d'alignement stratégique, les entreprises peuvent tirer pleinement parti du processus S&OP pour accroître leur compétitivité et leur réussite sur le marché.

Afin d'approfondir l'étude dans ce sujet, nous proposons de mener des recherches dans les thèmes suivants :

- ✓ L'impact de l'intégration des données en temps réel sur l'efficacité du processus S&OP.
- ✓ L'impact du processus S&OP sur la gestion des risques.
- ✓ L'alignement du processus S&OP avec le développement durable.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Les ouvrages :

- ARNAUD (B), MELLET (E) et PIERRE (P) : « *Devenir une organisation apprenante* ». BARABEL (M) et MEIER (O), PERRET (A) et TEBOUL (T) : *Le grand livre de la formation*. Dunod, 3ème édition, 2020.
- AUTISSIER (D) et autres : *conduite du changement : concepts clés*. Edition DUNOD, 2018.
- BALLOU, R. H : *Business Logistics Management: Supply Chain Management. Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain*. Edition: Prentice-Hall Internet, 2004.
- BEDDI Hanane et NIVOIX Sophie : *Management International*. Edition Vuibert, 2017.
- CHLOE Guillot-Soulez et LANDRIEUX Kartochian Sophie : « *l'articulation global/local et les marchés émergents* », MAYRHOFER Ulrike, les grands auteurs en management international, édition EMS, 2014.
- DAVID Fred et FOREST R. David. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, concepts and cases*. 17ème édition, Pearson, 2020.
- DEJOUX Cécile. « *Du manager au leader startupper* ». NOGUERA Florence et PLANE Jean-Michel : *Le leadership*. Magnard-Vuibert, Paris, 2016.
- MINTZBERG, AHLSTRAND, et LAMPEL : *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Edition Pearson, 2000.
- OUACHERINE Hassane et CHABANI Smain : *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales* ; 2013.
- PERROT Alain et VILLEMUS Philippe: *Boite à outils de la supply chain*. Edition Dunod, 2022.
- RADON (Bernard) : *Guide du leadership : progresser vers la fonction de dirigeant*. Edition Dunod, 2007.
- STADTLER Hartmut et KILGER Christoph : *Supply chain management and advanced planning*. Edition : Springer, 2008.
- THIETART Raymond-Alain : *Le management*. Edition : Presse universitaire de France (PUF), 2022.

Les revues et périodiques :

- ELDRIDGE Stephen : *New product introduction and supplier integration in S&OP: Evidence from the Asia Pacific region*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2015.
- AIDOU, M.F : *Appropriation du changement : quel rôle pour la conduite du changement organisationnel ?* Revue Organisation et Travail, volume 8, N°3, 5 janvier 2020.
- SEELING Marcelo Xavier et autres : *global sales and operations planning : a multinational manufacturing company perspective*. Plos On, 2021.
- Supply Chain Magazine, N°66, Juillet-août 2012.
- Livre blanc ALOER : jusqu'où piloter sa supply chain avec un ERP.

- APICS : association à but non lucratif, source incontournable des connaissances dans end-to-end supply chain management.

Les travaux universitaires :

- EL ACHHAB YOUNES, « recherche qualitative principes et méthodes », Conférence : Formation doctorale "Ecole Normale Supérieure de Fès" : Thématique de la Recherche Scientifique.
- SACY Danny. "*Défis de la mise en œuvre du processus S&OP.*" Mémoire de grade de maîtrise. École des Hautes Études Commerciales affiliée à l'Université de Montréal, 2018.
- 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
- KAKAI, K. "*Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire.*" Université de Franche-Comté, Février 2008.

Sites web (webographie) :

- Webinaire : "Le S&OP comme outil de transformation." Sur : Les Rencontres Valtus, animé par Grimm Bertrand, en présence de : Perrot Alain et Bernigaud Pierre. Le 23-02-2023. <https://www.youtube.com/watch?v=zS1I22TXkHs>
- <https://www.jedox.com/fr/blog/planification-top-down-bottom-up/>
- <https://insightsoftware.com/fr/blog/top-down-vs-bottom-up-planning/>
- <https://asana.com/fr/resources/sales-operations-planning>
- <https://www.avetta.com/fr/blog/les-bonnes-pratiques-sop-les-plus-importantes-pour-2021>
- <https://alkemys.com/supply-chain/qu-est-ce-que-le-sop/>
- <https://fr.oliverwight-eame.com/white-papers/transitioning-from-sales-and-operations-planning-to-integrated-business-planning/read#>
- <https://www.jedox.com/fr/blog/5-sop-maturity-levels/>
- <https://consumergoods.com/climbing-sales-operations-maturity-ladder-stage-3?fbclid=IwAR3p8JqVUtYqYM1wJhBjpPtv5DpH4UbeTeDkijzJW1auYNPIFhRYnf6Ing>
- <https://consumergoods.com/climbing-sales-operations-maturity-ladder-stage-5?fbclid=IwAR1JCMfomk4pRKWnrr-xdGvAVODizBbbfoNc0MeyiLrKhEO-fQOfgh3SDpI>
- https://consumergoods.com/climbing-sales-operations-maturity-ladder?fbclid=IwAR1jVio8eSUIB16y4QJgp7UYR1ty86ul90adoUDWWkgNUZSUqd5_KbSnuj4
- <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/engagement-collaborateurs/resistance-changement>
- <https://lincoln-group.fr/conseil-rh/management-transition/dico-management-de-transition/conduite-du-changement/#:~:text=La%20conduite%20du%20changement%20implique,r%C3%A9>

- [sultant%20du%20processus%20de%20changement](#)
- <https://www.blog-qhse.com/le-leadership-levier-de-la-qualite-et-de-la-performance-des-organisations>
 - <https://www.vital-smarts.fr/4-etapes-pour-transformer-votre-entreprise-en-organisation-apprenante/>
 - <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/erp/comparatif-mrp-erp-scm-aps>
 - [https://www.aloer.fr/wp-content/uploads/2015/04/Processus et Outils SOP Technical Paper French-Mars_2015.pdf](https://www.aloer.fr/wp-content/uploads/2015/04/Processus_et_Outils_SOP_Technical_Paper_French-Mars_2015.pdf)
 - <https://www.ot-abbville.fr/quels-sont-les-avantages-dutiliser-excel/>
 - <https://datavalue-consulting.com/epm-sop-ibp/>
 - <https://aves-formation.com/pourquoi-utiliser-excel/>
 - <https://www.jedox.com/wp-content/pdf/jedox-ebook-enhance-excel-planning-fr.pdf>
 - <https://alkemys.com/supply-chain/performance-processus-sop/>
 - <https://www.lokad.com/fr/business-intelligence-bi>
 - <https://www.dimo-analytics.fr/actualites/les-6-avantages-de-la-business-intelligence/>
 - <https://www.lebigdata.fr/business-intelligence-definition>
 - [https://www.lokad.com/fr/business-intelligence-bi#Limites techniques de la BI 4](https://www.lokad.com/fr/business-intelligence-bi#Limites%20techniques%20de%20la%20BI%204)
 - <https://www.blogdumoderateur.com/erp-fonctionnalites-avantages/>
 - <https://www.sap.com/france/products/scm/integrated-business-planning/what-is-sop-sales-and-operations-planning.html>
 - [https://www.aloer.fr/wp-content/uploads/2017/09/ALOER_Livre_Blanc_Jusqu-ou piloter sa Supply Chain avec un ERP.pdf](https://www.aloer.fr/wp-content/uploads/2017/09/ALOER_Livre_Blanc_Jusqu-ou_piloter_sa_Supply_Chain_avec_un_ERP.pdf)
 - <https://foldr.fr/logiciel-integre-pgi-erp-limites/>
 - https://www.advents.fr/le-blog-des-adventgers/projet_aps/
 - <https://www.eurofiscalis.com/lexiques/glocalisation/>
 - <file:///C:/Users/pc/Downloads/journal.pone.0257572.pdf>
 - <https://riverlogic.com/?blog=what-is-sop-and-why-should-finance-care>
 - <https://www.voxlog.fr/actualite/5814/comblent-le-fosse-entre-la-supply-chain-et-la-finance>
 - <https://www.lucidchart.com/blog/fr/comment-planifier-lamelioration-des-processus>
 - <https://alkemys.com/sop/indicateurs-performance-snop-indispensables/>

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien

Axe 1 : L'engagement de la direction

- 1- Quel est le rôle de la direction dans le processus S&OP chez BEL ?
- 2- Comment la direction communique-t-elle et soutient-elle le processus S&OP ?
- 3- Quels sont les effets de l'engagement de la direction sur la collaboration et l'alignement des objectifs ?

Axe 2 : Collaboration et coordination

- 1- Quels mécanismes de collaboration sont utilisés entre les différentes fonctions/départements chez BEL ?
- 2- Comment la collaboration influence-t-elle la prise de décision et l'harmonisation des plans ?
- 3- Quels sont les avantages de la coordination dans le processus S&OP chez BEL ?

Axe 3 : Objectifs et mesures de performance

1. Quels sont les objectifs spécifiques du processus S&OP chez BEL ?
- 2- Quelles mesures de performance sont utilisées pour évaluer le succès du processus S&OP ?
- 3- Comment les objectifs du processus S&OP sont-ils liés aux résultats commerciaux de BEL ?

Axe 4 : Gestion du changement

- 1 - Quels défis ont été rencontrés lors de la mise en œuvre et de l'évolution du processus S&OP chez BEL ?
- 2- Quelles stratégies et actions ont été mises en place pour gérer le changement chez BEL ?
- 3- Quels sont les impacts de la gestion du changement sur l'adoption et l'efficacité du processus S&OP ?

Axe 5 : Adaptabilité aux changements du marché

- 1- Comment BEL surveille-t-elle et analyse-t-elle les tendances du marché ?

2-Quels mécanismes d'ajustement et de réactivité sont utilisés face aux fluctuations de la demande chez BEL ?

3-Quels sont les résultats et les avantages de l'adaptabilité du processus S&OP chez BEL ?

Axe 6 : Utilisation des outils informatiques

1- Quels sont les outils informatiques utilisés pour soutenir le processus S&OP chez BEL et quel est leur rôle ?

Axe 7 : Niveau de maturité du processus S&OP et son passage au S&OP +

1-Comment décririez-vous le niveau de maturité actuel du processus S&OP chez BEL ?

2- Quels sont les points fort du passage du processus S&OP au S&OP + avec sa vision end to end et quels sont les axes d'amélioration de ce processus ? citez les principaux

TABLE DE MATIÈRES

REMERCIEMENTS

ABSTRACT

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ABREVIATIONS

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

CHAPITRE 01 : LES FONDEMENTS DU PROCESSUS S&OP 6

Section 01 : la planification et les niveaux de décision :.....7

- 1. Corrélation des processus, niveaux de décision et activités de planification dans la gestion de la supply chain :7**
- 2. Approche de planification dans l'entreprise :..... 9**
 - 2.1. Définition de la planification :.....9**
 - 2.2. La planification Top-Down: 10**
 - 2.2.1. Avantages et inconvénients de la planification descendante : 10**
 - 2.3. La planification Bottom-up : 11**
 - 2.3.1. Avantages et les inconvénients de la planification ascendante : 11**
 - 2.4. La planification à contre-courant : 12**
- 3. Les niveaux de planification : 12**
 - 3.1. Le niveau stratégique : 12**
 - 3.2. Le niveau tactique : 13**
 - 3.3. Le niveau opérationnel : 14**
- 4. Le positionnement du S&OP dans les niveaux de planification : 14**

Section 02 : Généralités sur le processus S&OP :..... 15

- 1. Définition du S&OP : 16**
 - 1.1. Première définition : 16**
 - 1.2. Deuxième définition : 16**
- 2. Les étapes du processus S&OP : 17**
 - 2.1. Etape 01 : la gestion du portefeuille et des activités : 17**
 - 2.2. Etape 02 : La gestion de la demande : 18**
 - 2.3. Etape 03 : La gestion des opérations : 19**
 - 2.4. Etape 4 : la réconciliation intégrée : 21**
 - 2.5. Etape 05 : La réunion S&OP : 22**

Table de matières

3. Evolution du processus S&OP :	22
3.1. De la gestion de la chaîne d’approvisionnement à la gestion globale de l’entreprise :	23
Section 03 : Les niveaux de maturité d’un processus S&OP :	24
1. Evolution des niveaux de maturité du S&OP :	24
2. Le modèle de maturité de Grimson et Pyke :	25
2.1. Stade 1 : « No S&OP Process » :	26
2.2. Stade 2 : « Reactive » :	26
2.3. Stade 3 « Standard » :	26
2.4. Le stade 4 « Advanced » :	27
2.5. Stade 5 « Proactive » :	27
3. Le modèle de maturité de Gartner :	28
3.1. La dimension : « objectif et résultat »	28
3.1.1. Au niveau 1 :	28
3.1.2. Au niveau 2 :	28
3.1.3. Au niveau 3 :	29
3.1.4. Au niveau 4 :	29
3.1.5. Au niveau 5 :	30
3.2. La dimension : « Orientation des processus »	30
3.2.1. Au niveau 1 :	30
3.2.2. Au niveau 2 :	31
3.2.3. Au niveau 3 :	31
3.2.4. Au niveau 4 :	31
3.2.5. Au niveau 5 :	32
3.3. La dimension : « Organisation »	32
3.3.1. Au niveau 1 :	32
3.3.2. Au niveau 2 :	32
3.3.3. Au niveau 3 :	33
3.3.4. Au niveau 4 :	33
3.3.5. Au niveau 5 :	33
3.4. La dimension : « Mesures »	33
3.4.1. Au niveau 1 :	33
3.4.2. Au niveau 2 :	34
3.4.3. Au niveau 3 :	34
3.4.4. Au niveau 4 :	34
3.4.5. Au niveau 5 :	35
3.5. La dimension : « Horizon temporel »	35
3.5.1. Au niveau 1 :	35
3.5.2. Au niveau 2 :	36
3.5.3. Au niveau 3 :	36
3.5.4. Au niveau 4 :	36
3.5.5. Au niveau 5 :	36
3.6. La dimension : « technologie »	37
3.6.1. Au niveau 1 :	37
3.6.2. Au niveau 2 :	37
3.6.3. Au niveau 3 :	38

Table de matières

3.6.4. Au niveau 4 :	38
3.6.5. Au niveau 5 :	39
CHAPITRE 02 : LES FACTEURS CLES DE SUCCES DU PROCESSUS S&OP	41
Section01 : dimension humaine et organisationnelle :	42
1. La conduite du changement :	43
1.1. La résistance au changement :	43
1.2. Définition du processus de conduite du changement :	44
1.3. Les éléments clés pour la conduite du changement :	45
2. Le leadership et l'engagement de la direction générale:	47
2.1. Définition du leadership :	47
2.2. Les étapes du développement des leaders :	48
2.3. Les compétences du leader agile :	49
2.4. Le rôle de l'engagement des leaders dans le processus S&OP :	50
3. L'approche participative :	51
3.1. La contribution de l'approche participative au succès du processus S&OP :	51
3.2. La collaboration inter-fonctionnelle au cœur de l'approche participative :	52
4. Le développement des compétences et des comportements :	53
4.1. Les catégories de compétences professionnelles :	54
4.2. Les compétences nécessaires pour le processus S&OP :	54
4.3. La cartographie des compétences :	55
4.4. L'organisation apprenante :	56
4.4.1. L'importance d'une organisation apprenante dans le développement des compétences :	56
4.4.2. Les fondements de l'organisation apprenante :	57
Section 02 : dimension outils de software :	59
1. Quelques outils de gestion d'entreprise :	59
2. Les outils informatiques utilisés dans un processus S&OP :	61
2.1. L'outil Excel :	63
2.1.1. Les avantages de l'outil Excel :	64
2.1.2. Les limites de l'outil Excel :	65
2.2. Les outils BI :	66
2.2.1. Les avantages de l'outil BI :	67
2.2.2. Les limites de l'outil BI :	67
2.3. Les ERP :	68
2.3.1. Les avantages de l'outil ERP :	69
2.3.2. Les limites de l'outil ERP :	69
2.4. Les APS :	70
2.4.1. Les avantages des APS :	71
2.4.2. Les limites des APS :	71
Section 03 : dimension règles et processus :	71
1. Le déploiement global du processus S&OP :	72
1.1. Les défis et outils de gestion des multinationales à l'échelle mondiale :	72
1.2. La glocalisation du processus S&OP :	74

Table de matières

2. La collaboration entre la supply chain et la finance :	75
2.1. Intégration de la dimension finance dans le processus S&OP :	75
2.2. Divergence des intérêts, mais convergence des objectifs :	76
3. L'amélioration continue et la gestion de la performance dans le processus S&OP : 77	
3.1. Evaluation des performances du processus S&OP :	77
3.2. L'apprentissage continu et partage des connaissances :	78
CHAPITRE 03 : ANALYSE DES FACTEURS CLES DE SUCCES DU PROCESSUS S&OP AU SEIN DE BEL	82
Section 01 : Présentation du groupe Bel :	82
1. Historique et développement :	82
2. Chiffre d'affaires :	83
3. BEL Algérie :	85
4. Organigramme de l'entreprise :	86
5. Le service supply chain :	87
Section 02 : le processus S&OP chez Bel :	89
1. Mise en place du nouveau processus S&OP+ :	89
1.1. Qu'est-ce que le S&OP+ ?	89
1.2. Comparaison entre le S&OP et le S&OP+ : avantages et améliorations apportés :	90
2. Le processus S&OP+ : étapes et outils utilisés :	91
2.1. Phase amont du processus S&OP+ :	91
2.2. Etape 01 : « drive the growth » :	92
2.2.1. Objectif :	92
2.2.2. Outil : le Radar	92
2.3. Etape 02 : « Demand planning » :	96
2.3.1. Evaluation des stocks et couverture des produits finis :	96
2.3.2. Synthèse FA et Biais :	97
2.3.3. Calcul des prévisions de vente (full year) :	99
2.3.4. Debrief demand :	104
2.4. Etape 03 : « supply planning »	104
2.5. Etape 04 : « integrated reconciliation » :	106
2.6. Etape 5 : S&OP meeting :	106
2.6.1. Elaboration de la score card et alignement des indicateurs clés de performance (KPIs) :	107
2.6.2. La phase de discussion des volumes S&OP et l'évaluation des risques et opportunités :	109
Section 03 : Présentation de la méthodologie de recherche et l'analyse des résultats : .	110
1. Démarche méthodologique de recherche :	110
1.1. Définition de la méthode qualitative :	110
1.2. Méthode et outils de collecte de données :	111
1.2.1. Définition de l'observation participante :	111
1.2.2. Définition de l'entretien :	111

Table de matières

1.2.3. Les types d'entretiens	112
2. Présentation et analyse de l'entretien :.....	112
2.1. Elaboration du guide d'entretien :.....	112
2.2. Echantillonnage :.....	113
2.3. Analyse des résultats de l'entretien :.....	114
3. Synthèse générale des résultats :.....	120
CONCLUSION GENERALE :.....	124
BIBLIOGRAPHIE	127
ANNEXES.....	128