

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM

Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Master en Management de La chaine Logistique

**Association de la démarche Lean Management au processus Sales and
Operations Planning en vue d'une amélioration de la performance de la
chaîne logistique**

Cas : SPA FADERCO

Élaboré par

BOUAZIZ Chiraz

BOUSSAHA Djihane

Encadré par

Dr BOUCHETARA Mehdi

Année Universitaire

2020/2021

Résumé

De nos jours, les entreprises sont confrontées à un besoin constant de développer et d'accroître la coordination entre les fonctions opérationnelles afin de répondre rapidement et précisément aux demandes des clients. Afin de faciliter leurs fonctions, elles font appel au management de la chaîne logistique, ceci en raison de la complexité du marché.

Notre mémoire s'est basé sur l'idée d'associer les deux concepts clés de la chaîne logistique : le Lean Management et le Sales and Operations Planning, dans le but d'améliorer les performances des entreprises. Notre stage chez SPA Faderco, nous a permis de vérifier nos hypothèses sur la nature du lien existant entre les deux démarches.

L'aboutissement de cette recherche s'est effectué à l'aide d'une démarche qualitative. La synthèse des données empiriques qui en découlent converge avec les théories déjà avancées dans la revue de littérature. Ces dernières montrent la complémentarité entre le Lean Management et le processus S&OP.

Cette étude a été réalisée au cours du stage de fin d'étude, qui a duré 3 mois au cours de l'année universitaire 2020/2021. La partie pratique s'est déroulée au niveau de l'entreprise Faderco.

Mots clés : Chaîne Logistique, Performance Logistique, S&OP, Lean Management.

Abstract

Today, companies are faced with a constant need to develop and increase coordination between operational functions in order to respond quickly and accurately to customer demands. In order to facilitate their functions, they rely on supply chain management, due to the complexity of the market.

Our thesis is based on the idea of combining the two key concepts of SC: Lean Management and Sales and Operations Planning, with the aim of improving the performance of companies. Our internship at SPA Faderco allowed us to verify our hypotheses on the nature of the link between the two approaches.

This research was completed using a qualitative approach. The synthesis of the empirical data that emerged converges with the theories already put forward in the literature review. The latter show the complementarity between Lean Management and the S&OP process.

Key words: Supply Chain, Supply Chain Performance, S&OP, Lean Management.

ملخص

إن الأعمال التجارية اليوم في أمس الحاجة لتطوير التنسيق بين الوظائف التشغيلية من أجل الاستجابة بسرعة ودقة لمتطلبات الزبائن. ولتحقيق ذلك، تلجأ المؤسسات الى ادارة سلسلة التوريد، هذا بسبب تعقيد السوق.

لقد استندت مذكرتنا إلى فكرة الجمع بين المفهومين الرئيسيين لسلسلة التوريد اللذان يتمثلان في الادارة اللينة ومخطط العمليات والمبيعات، وهذا لتحسين أداء الأعمال.

إن فترة تدريبنا بشركة فادركو مكنتنا من التحقق من فرضيتنا حول طبيعة العلاقة بين المنهجين تم إجراء نتائج هذا البحث باستخدام نهج نوعي. بتقارب التوليف الناتج للبيانات التجريبية مع النظريات المتقدمة بالفعل في مراجعة الأدبيات التي تظهر علاقة التكامل بين الإدارة اللينة ومخطط العمليات والمبيعات .

الكلمات المفتاحية: سلسلة التوريد، الأداء اللوجستي، مخطط العمليات والمبيعات، الإدارة اللينة.

REMERCIEMENTS

Je remercie Allah tout puissant et miséricordieux de m' avoir donné la volonté et le courage d'entamer et de terminer mon mémoire

*Je tiens à remercier particulièrement mon encadreur **Dr Mehdi Bouchetara** de nous avoir enseigné et accompagné avec son savoir, ses conseils, et sa patience durant la réalisation de notre projet de fin d'étude.*

Je tiens aussi à remercier tous les membres du corps enseignant qui n'ont pas lésiné à nous prodiguer leur savoir.

Je remercie mes parents qui m'ont encouragé et aidé avec l'espoir que je réussisse à réaliser un travail de qualité dont ils seront fiers.

*Je remercie les chefs d'entreprises **Mr Benchadi Abdelkrim**, ainsi que **Mr Meridji Abdelhakim** pour leur précieuse assistance.*

*Je tiens à remercier aussi le personnel de **Fadenco** qui nous a accueilli, et mis à notre disposition des données utiles à la réalisation de notre mémoire.*

*Enfin Je tiens à ne pas oublier de remercier ma binôme **Mlle Chiraz Bouaziz** d' avoir supporté avec moi toutes les difficultés rencontrées dans notre travail.*

Je dédie ce mémoire à :

*Mon papa **Toufik**, Mes deux mamans **Mouny**, et **Danny***

*A ma tante **Dalel** et **Rania***

A Ma famille, et mes amis

*Une dernière pensée à ma chère mémé **Khadidja**, qui j'espère veille sur moi de là où elle est, Allah yarhamha.*

Djihane

REMERCIEMENTS

*Grâce à Dieu, qui m'a donné la force et le courage de finir ce travail,
Lequel ne serait pas achevé, sans les remerciements dus à tous ceux qui ont
concouru à la finalisation de ce mémoire.*

*Je tiens tout d'abord, à exprimer ma gratitude à mon encadreur **Dr
BOUCHETARA Mehdi**, pour ses conseils prodigués, sa patience et sa
persévérance dans le suivi.*

*Je remercie également Tonton **Toufik** pour ses idées et l'effort tout au long de
développement de ce travail de recherche.*

*Mes remerciements s'adressent aussi aux enseignants qui ont été présents,
chaque fois que nous les avons sollicités.*

*Je tiens à remercier le personnel de **Faderco**, pour leur accueil et leur aide
précieuse en mettant à notre disposition des documents qui nous ont été utiles.*

*Enfin, je ne manquerai pas de remercier mon binôme **Mlle Djihane
BOUSSAHA** pour son esprit de camaraderie et sa complicité sans lesquels, ce
travail n'aurait pas été fait.*

A vous Papa et Maman

*A **Yanis** mon frère*

*A mes sœurs **Houyame** et **Raïssa***

A ma famille

*A tous mes chers amis, en particulier **Sara** et sa famille*

Je dédie ce mémoire.

Chiraz

Table des matières

Résumé

Remerciement

Liste des tableaux

Liste des figures

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

INTRODUCTION.....	7
1.1 Problématique.....	3
1.2 Objectif de la recherche.....	4
1.3 Intérêt de la recherche	4
<i>Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE</i>	6
1.4 Section 1 : Revue de littérature	7
1.5 Synthèse	12
1.6 Section 2 : Le Cadre Conceptuel.....	15
1.6.1 Lean management	15
1.6.1.1 L'émergence du concept Lean	15
1.6.1.1.1 Définition du Lean management	17
1.6.1.1.2 Le passage du Lean Manufacturing au Lean management.....	19
1.6.1.1.3 Les outils du Lean management	19
1.6.1.1.3.1 Les 3 M (Muda, Muri, Mura)	20
1.6.1.1.3.2 Les 5S	21
1.6.1.1.3.3 Le Kanban.....	22
1.6.1.1.3.4 Kaizen (amélioration continue)	22
1.6.1.1.3.5 PDCA (roue de DEMING)	24
1.6.1.1.4 Les 5 principes fondamentaux du Lean management.	24
1.6.1.1.5 Déploiement stratégique à l'aide du PDCA, un outil Lean	27
1.6.1.1.6 L'impact du Lean sur la performance logistique.....	29
1.6.1.2 Sales and operation planning S&OP	30
1.6.1.2.1 Genèse du S&OP	31
1.6.1.2.2 Les définitions du S&OP	33
1.6.1.2.3 Les étapes du processus S&OP	34
1.6.1.3 Les models de maturité du S&OP.....	37
1.6.1.4 L'impact du S&OP sur la performance de l'entreprise :	42
1.6.2 Le lien entre le S&OP et le LEAN	44

<i>Chapitre 2 : CADRE PRATIQUE</i>	47
1.7 Section 1 : Présentation de l'entreprise Faderco	48
1.7.1 L'historique de l'entreprise Faderco	48
1.7.2 La situation géographique de l'organisation accueillante.....	50
1.8 Section 2 : L'organigramme de et l'analyse environnementale de l'entreprise Faderco	51
1.8.1 Structure organisationnelle de la Société d'accueil Faderco.....	51
1.8.2 L'analyse environnementale de l'organisme d'accueil Faderco	56
1.9 Section 3 : Positionnement Méthodologique de la recherche	58
1.9.1 La méthodologie de la recherche	58
1.9.2 Instruments de collecte des données	60
1.9.2.1 La documentation.....	60
1.9.2.2 L'observation	61
1.10 Section 4 : résultats et discussion de l'entretien.....	64
1.10.1 Analyse des données de l'entretien	64
1.10.2 Résultats de L'entretien.....	69
1.10.3 Discussion de l'entretien	70
CONCLUSION	74
Bibliographie	79
2 ANNEXES	89

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les stades de maturité selon Lapid 2005	39
Tableau 2: Tableau représentatif des données générale de Faderco	50
Tableau 3: Matrice SWOT de enterprise Faderco.....	56
Tableau 4: Tableau représentant les caractéristiques des interviewés	63
Tableau 5: résumé des résultats.....	71

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Nouveaux critères des leardes de la chaîne logistique.....	8
Figure 2: Schémas représentant la démarche Lean Management	11
<i>Figure 3 Généalogie du Lean management</i>	<i>17</i>
<i>Figure 4 Les 5 Principes du Lean</i>	<i>24</i>
Figure 5: Les bases de Lean Transformation	46
Figure 6: Triangulation des instruments de la démarche qualitative	60
Figure 7: Diagramme d'Ishikawa représentant les causes d'échec d'un S&OP	78

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

APS: Advanced planning and scheduling

DDMRP: Demand Driven Material Requirement Planning

DRH: Direction des Ressources Humaines

ERP: Enterprise Resource Planning

IBP: Integrated Business Planning

JAT : Juste A Temps

MRP : Material Requirements Planning

PIC : Plan Industriel et Commercial

S&OP: Sales and Operation Planning

SC: Supply Chain

SCM: Supply Chain Management

SI : Systèmes d'Information

SPA : Société par Action

TPS: Toyota Production System

VSM: Value Stream Mapping

INTRODUCTION

« Se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable »

{NAPOLEN BONAPART}

Depuis sa naissance, la logistique en tant que discipline de gestion a pu se développer et s'adapter aux différentes périodes de l'histoire. D'une discipline purement militaire, son champ d'intervention a été élargi en intégrant le milieu de l'entreprise, dans le but de pallier les défaillances des systèmes de management préexistants, pour ainsi prendre une dimension opérationnelle. Et, devenir par la suite un paradigme au cœur de la stratégie. En effet, la logistique est une démarche de gestion qui a pu absorber plusieurs fonctions dans son périmètre, et ne se limite plus seulement aux activités de transport et de distribution. Ces fonctions étaient, dans le passé, gérées d'une façon éclatée et sans que leurs actions soient coordonnées avec les autres services. (BAHI & TAJ, 2021)

Par la suite, la logistique a intégré d'autres activités telles que l'approvisionnement et la production. Vu leur évolution croissante, les activités ont été rassemblées sous forme d'une chaîne regroupant plusieurs maillons, dont chacun gère un processus réparti en sous-ensemble de processus. Ceci ayant pour but de garantir la continuité du cycle, pour gérer les différents flux, et parvenir finalement à la satisfaction du besoin exprimé par une demande existante sur le marché. Cette chaîne logistique, va par la suite se développer pour donner naissance à la Supply Chain, laquelle à son tour va pousser à la création d'une nouvelle discipline managériale, qui n'est autre que le Supply Chain Management. (younes & Kassem, 2021)

Aujourd'hui, cette discipline continue à se développer et à se créer de nouvelles pistes qui convergent vers l'augmentation de la valeur perçue par le client, en termes de qualité, de service et de réponse à ses attentes grandissantes au fil du temps. D'où la nécessité à ce que cette chaîne logistique soit performante afin de contribuer positivement à la performance totale de l'entreprise. (Oubaouzin, 2019)

La performance logistique permet d'accroître la compétitivité de l'entreprise en améliorant la qualité et les délais de la chaîne d'approvisionnement, en réduisant les coûts de coordination par une utilisation efficace et efficiente des outils. (Ndjambou, 2018) Ces outils se basent en général sur les technologies d'information, de gestion, de planification, de qualité, ainsi que la communication inter-organisationnelle et la collaboration comme des facteurs essentiels pour aboutir à la performance. (Sakka, Gualos, mierlo, & culcu, 2009)

L'un des objectifs clé de la Supply Chain est d'assurer l'adéquation entre la demande du marché (c'est-à-dire les besoins du client final) et la capacité de production. Pour atteindre cet objectif, les équipes sont amenées à identifier les conditions requises pour la fabrication des produits finis et à orchestrer, avec les autres départements, la mise en œuvre de ces conditions. La planification de la production consiste à anticiper les besoins de production et à spécifier les délais et les priorités. La réussite de la planification de la production est essentielle au bon fonctionnement d'une entreprise. En effet, les enjeux de la planification de la production sont multiples, reposant à la fois sur la bonne utilisation des ressources matérielles et humaines et sur la prise en compte des différentes contraintes internes et externes de l'organisation. (Lyonnet, Senkel, & Clamens, 2019)

Afin d'optimiser la planification de la production, et de mieux adapter l'offre à la demande, un processus important, le Sales and Operations Planning entre en action. Ce processus permet de coordonner les différents départements et les faire intervenir pour aboutir à un plan commun de production. Ce dernier sera planifié en tenant compte des contraintes externes et internes de l'entreprise.

Adapter l'offre à la demande reste très difficile en pratique, car la complexité de l'environnement peut faire varier la productivité de l'entreprise, la demande du marché et plusieurs autres critères. Le facteur que l'entreprise peut maîtriser étant interne consiste à optimiser la production en l'adaptant à la variabilité de la demande, dans de brefs délais. Pour ce faire, les Japonais ont introduit dans les entreprises une philosophie permettant de faciliter les processus de production en les standardisant. Cette philosophie n'est rien d'autre que le Lean Management. Ce dernier se compose d'une multitude d'outils qui peuvent toucher

pratiquement tous les stades de la production, en commençant par les approvisionnements, les stocks, la production... tout en assurant la qualité, le coût et le délai. (Bernard N. , 2020)

La démarche Lean consiste à s'alléger de tous les superflus dans un contexte d'amélioration continue pour plus de performance. La démarche Lean peut également être conçue comme un système de management visant l'amélioration de la performance par l'élimination des gaspillages. (MOKLINE, 2021)

1.1 Problématique

Nous avons choisi un sujet qui fait écho aux deux leviers essentiels à l'atteinte d'une performance logistique supérieure. Un concept qui permet de concrétiser cette opportunité qui est le Sales and Operations Planning et un système d'organisation qui assure l'amélioration continue qui est le Lean Management. Ce dernier représente une philosophie visant à réduire tout type de gaspillages par le biais de différents outils, tandis que le S&OP est un processus participatif en cinq étapes qui fait gagner en taux de service et permet une baisse drastique des inventaires. Cette association des deux concepts de la Supply Chain réside dans le fait qu'une entreprise est amenée à muter au cours de son existence de façon plus ou moins fréquente (KOLLIALIS, 2013). Par conséquent, un processus S&OP ne peut rester adapté à l'entreprise éternellement. D'où la nécessité d'opter pour l'amélioration continue, composante essentielle du Lean Management. (Frimousse & Peretti, 2020), (Gallego-García & García-García, 2021) et (Ughetto, 2020).

Notre problématique de recherche s'intéresse donc aux deux concepts (Sales and Operations Planning et le Lean Mangement) de la Supply Chain qui contribuent à l'optimisation de la performance logistique.

De là, pour associer ces deux concepts à fin d'améliorer la performance de la Supply Chain, nous avons mis en exergue la problématique suivante :

Comment associer la démarche Lean Management au processus Sales and Operations Planning en vue d'une amélioration de la performance de la chaîne logistique ?

1.2 Objectif de la recherche

L'objectif principal de cette recherche est de montrer que le S&OP et le Lean Management sont certes deux aspects différents mais complémentaires. Cette complémentarité est nécessaire pour une chaîne logistique performante. La littérature mobilisée dans le cadre de cette recherche nous a permis de mettre en place les hypothèses suivantes :

- La performance de la Supply Chain de l'entreprise repose sur l'association de la Planification des Ventes et des Operations de Lean Management. (Bob Hawkey, 2011)
- Une gestion allégée qui livre et utilise le juste à temps (JAT) pour répondre à la demande des clients, n'a pas besoin d'aligner l'offre sur la demande. (Canitz, 2017)

1.3 Intérêt de la recherche

Notre recherche repose sur deux pertinences distinctes, l'une est scientifique et l'autre et managériale.

1- Pertinence scientifique

L'association des deux concepts est susceptible de :

- Mieux définir la performance dans un contexte spécifique de la Supply Chain.
- Définir le Lean Management et son impact sur la performance logistique.
- Définir le processus Sales and Operations Planning et son impact sur la performance logistique.
- Montrer la complémentarité de ces deux concepts malgré leur différence.
- Montrer les limites de chacune de ces démarches.

2- Pertinence Managériale

- Permettre aux managers de mieux piloter leur performance en exploitant les outils nécessaires à son amélioration. L'amélioration continue, outil important du Lean, permettra aux opérationnels de piloter leur performance et d'identifier les dysfonctionnements et contre-performances, chose qui s'inscrit dans notre but pour bien maîtriser le thème en essayant de bien le comprendre et de bien l'expliquer.

- Avec les opérationnels, c'est-à-dire dire les commerciaux côté demande et de l'offre, qui se résume en tout ce qui est production et distribution. Le marketing et la planification de la demande fournissent à l'entreprise, à l'aide du S&OP, un plan d'action coordonné qui l'aide à augmenter sa marge et son profit. Il l'aide également à établir de meilleures relations à long terme avec les clients ciblés grâce à un meilleur service client. En ayant recours aux outils Lean, ils l'aident à réduire le gaspillage de ressources.

Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE

1.4 Section 1 : Revue de littérature

Cette revue de littérature est structurée autour de quatre grandes parties.

Nous débuterons avec une partie visant à montrer ce qu'est la performance ainsi que la performance logistique.

Ensuite, nous verrons, dans deux parties séparées, la relation de chacun du Lean Management et du Sales and Operations Planning avec la performance.

Enfin, nous clôturerons cette revue de la littérature par une synthèse sur le lien entre le Sales and Operations Planning, le Lean Management et la performance logistique.

1.1 La performance, la performance logistique

De nos jours, la logistique est devenue un élément essentiel dans l'essor des organisations car sa performance agit directement sur l'efficacité générale des entreprises, mais il faudrait d'abord cerner ses différents aspects et comprendre comment est-elle générée. (Zachari KABORE, 2019). Avant d'aborder le terme de performance logistique, il s'avère tout d'abord judicieux d'exposer le concept de performance dans sa globalité.

Trouver une définition explicite de la performance dans le domaine de la gestion des entreprises, a toujours été rare vu l'ambiguïté de cette notion. (ISSOR, 2017)

On ne peut réellement limiter la performance en une formule connue de tous telle que « réduire les coûts pour augmenter les profits ». C'est beaucoup réduire le sens vrai du mot performance, en effet cette dernière est utilisée dans plusieurs domaines. (OUBAOUZINE, 2019)

« Selon le Petit Robert la performance vient de l'ancien français performer qui signifiait « accomplir, exécuter » au XIIIe siècle. Au sens strict du terme, la performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres). » (OUBAOUZINE, 2019) Et donc si on se réfère au sens étymologique du mot qui est l'exécution et l'accomplissement d'une tâche, la performance sera toujours la finalité de la Supply Chain. D'où la performance logistique qui se constitue de trois critères de bases (qualité, coût et délais) (KABORE Zacharim, 2020).

En effet la performance logistique consiste dans l'étude du rapport entre la prestation fournie au client et les moyens utilisés, puisque la satisfaction du client doit être mesurée par une logistique performante en consommant moins de ressources, comme le mentionne (OUBAOUZINE, 2019) dans son article en mettant l'accent sur la finalité de la logistique qui consiste à satisfaire le client en lui livrant les produits et les services au bon moment, au bon endroit, dans la bonne qualité, et au bon prix. À partir de là, dire la performance logistique ou logistique performante vise à assurer la satisfaction du client en lui fournissant une commande optimale (bonne qualité, bonne quantité, bon moment, bon endroit et en utilisant moins de ressources).

Ainsi confirment (Mesnard & Pfohl, 2000) que pour qu'une Supply Chain soit performante, elle doit s'adapter aux exigences des clients et à l'environnement concurrentiel en évolution permanente. En effet les schémas logistiques doivent être réactifs, agiles, efficaces et intelligents.

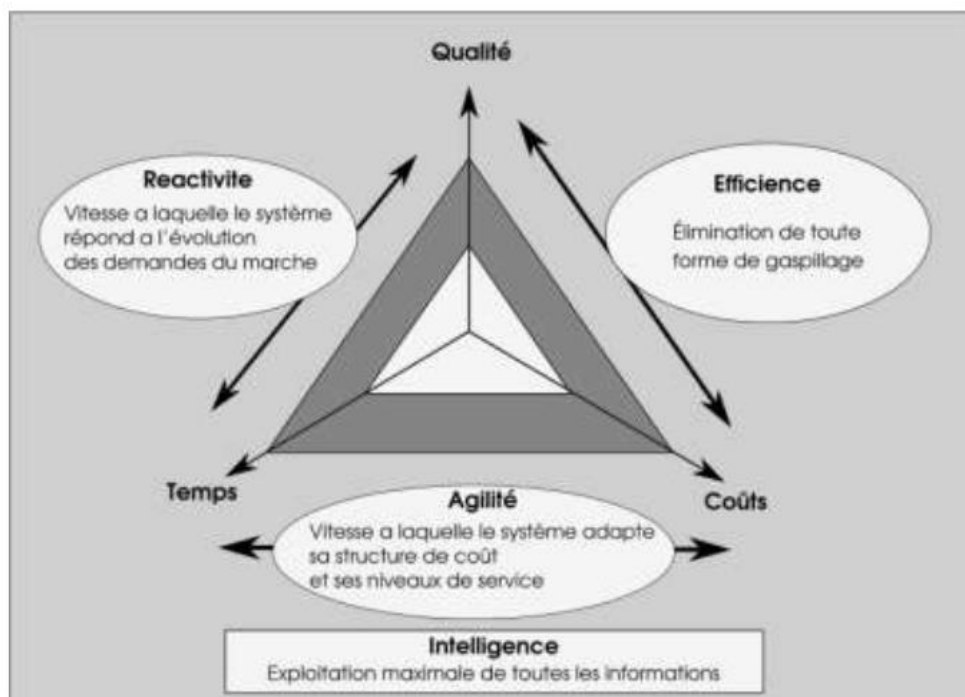


Figure 1: Nouveaux critères des leardes de la chaîne logistique

Plusieurs approches d'analyses et d'optimisation ont été développées par des chercheurs, dans le but de traiter les problématiques liées à la conception, à la planification et à l'amélioration de la performance des chaînes logistiques. (TALKHOKHET, 2020)

L'auteur (Hall, 1980) distingue deux approches pour concevoir la performance : l'approche par les buts (Goal Achievement Model) et l'approche par les ressources (Resource Acquisition Model).

L'approche par les buts consiste à traduire l'orientation stratégique de l'entreprise en buts à atteindre. Il s'agit d'une méthode qui consiste à regrouper l'ensemble des services et équipes de l'entreprise, vers la réalisation de sa vision globale. Le modèle est basé sur la nécessité d'un alignement, d'une coordination entre les différents services de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs et éviter la contradiction. L'approche par les ressources repose sur l'incitation de l'engagement de toutes les parties pour l'atteinte du niveau de performance souhaité et l'améliorer à chaque fois. Cette méthode repose sur des mécanismes d'évaluation individuels afin de faire engager tous les membres du personnel de l'entreprise. (TALKHOKHET, Review of supply chain performance, 2020)

1.2 Le Sales and Operations Planning et la performance logistique

La gestion de la chaîne logistique vise à identifier et à satisfaire la demande. Cet impératif est synthétisé dans un processus connu sous le nom de planification des ventes et des opérations (S&OP), visant à développer des plans tactiques qui fournissent à la direction la capacité de diriger stratégiquement ses activités afin d'atteindre un avantage concurrentiel permanent en intégrant des plans marketing axés sur le client pour les produits nouveaux et existants à la gestion de la Supply Chain. Le processus rassemble tous les plans de l'entreprise (ventes, marketing, développement, fabrication, approvisionnement et finances) en un seul ensemble intégré de plans. (Hana Hulthén, 2016)

L'auteur (Joakim Coker, 2016) suggère que le S&OP est une bonne pratique pour prendre des décisions qui répondent aux changements fréquents de la demande, des coûts et de la productivité ou d'autres caractéristiques de la prestation du marché. Vu l'alignement de l'offre à la demande qu'il réalise en impliquant l'alignement dans toute la chaîne logistique.

Ainsi (Wambaf, 2017) met en évidence la nécessité de cet alignement, une fois associé à l'agilité et à l'adaptabilité, pour les organisations. Il leur permet de faire face positivement aux changements de l'environnement concurrentiel. Cet alignement est essentiel pour favoriser des pratiques commerciales efficaces fondées sur la croissance durable, la productivité et l'efficacité d'où l'importance du processus S&OP qui réside principalement dans le besoin d'une plus grande ampleur et d'une plus grande portée des solutions de vente et de planification, dont les

entreprises ont besoin à mesure que le marché mondial de la fabrication et du commerce s'étend et se diversifie. Le S&OP fournit un modèle de travail pour la planification et la production futures de tous les principaux acteurs à chaque point de contact de la chaîne de valeur. Et c'est ce qui est dit explicitement dans (Sombultawee & Boon-itt, 2018) « *La direction générale doit établir une structure de gouvernance adéquate pour exécuter la stratégie de création de valeur pour le client, en alignant les parties prenantes avec les clients.* »

La recherche en S&OP est une tendance vers la performance des entreprises. (José Mario Valadez Cedillo, 2019). Ce que montrent les résultats de (Antônio Márcio Tavares Thoméa, 2013), en tenant compte de la taille de l'entreprise, de la dynamique du marché et du développement économique du pays. Ils trouvent que le S&OP interne, a un effet favorable et important sur la performance de la fabrication.

1.3 Le Lean Management et la performance

Depuis quelques années maintenant le Lean est un sujet qui a pris de l'ampleur ayant prouvé son efficacité et son impact sur la performance des organisations et comme le précise l'auteur : « *La pensée Lean est sans doute la stratégie la plus importante pour atteindre une performance de classe mondiale.* » (K.Widenerb, 2014). Car le Lean vise à réduire les gaspillages dans les différents processus par l'utilisation de divers outils et pratiques, ainsi que par la mise en place d'une philosophie Lean Thinking (l'un des principes du Lean) (Lamyae Serehane, 2015), l'objectif est d'augmenter la valeur ajoutée de la chaîne de valeur globale de l'entreprise, en fonction des besoins de ses clients.

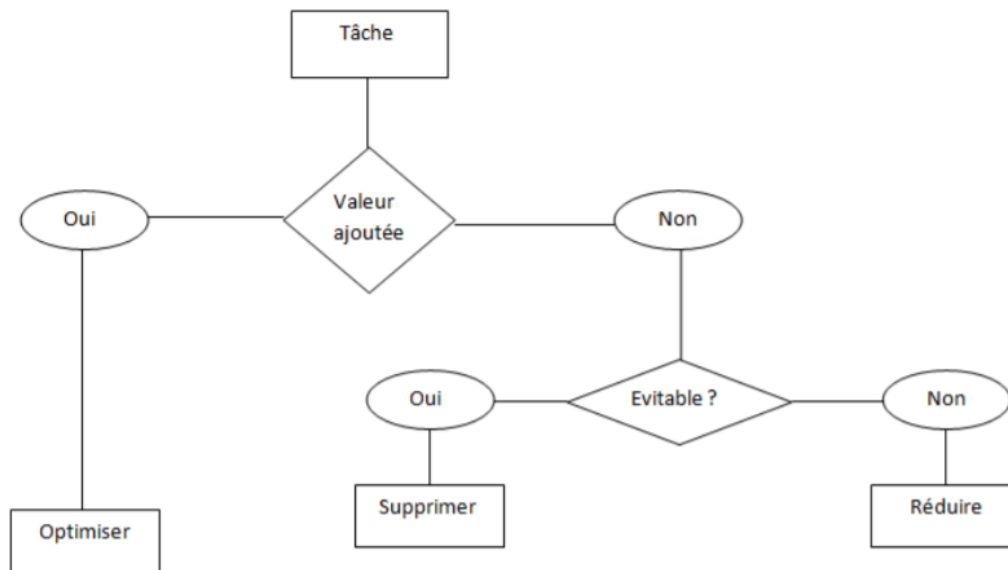


Figure 2: Schémas représentant la démarche Lean Management

En effet, l'article de (Luc, Nadia, & Marie-Hélène, 2010) démontre l'impact du Lean management sur la croissance de la performance de certains établissements à travers les résultats d'une enquête réalisée lors de la pratique de cette démarche, en soulignant que malgré les différents résultats obtenus, et malgré les difficultés rencontrées à la mesure de l'impact du Lean sur la performance ; en aucun temps, une dégradation de la performance n'a été repérée dans les établissements.

Cependant, l'évolution de la performance ne peut être maintenue pour longtemps vu que la demande du client de même que l'environnement changent constamment créant de l'instabilité. C'est la raison pour laquelle un système Lean durable est conditionné par l'amélioration continue. (David M Clark, 2013). L'auteur explique ainsi : « *Les améliorations continues sont le résultat d'une analyse systématique des processus de bout en bout pour comprendre la cause profonde des problèmes et prendre des mesures pour traiter de façon permanente les causes sous-jacentes. Les processus sont repensés pour éliminer les gaspillages, lisser les variations de la demande à chaque étape du processus et veiller à ce que le personnel et les équipements ne soient pas surchargés. Une fois cet objectif atteint, le processus est normalisé et le contenu, la séquence, le calendrier et le résultat de chaque étape du processus sont soigneusement spécifiés. Une gestion visuelle claire sur le lieu de travail est essentielle pour atteindre ce degré de normalisation.* » (David M Clark, 2013)

Selon (Delaroix, 2016) , son étude établie en 2016 aux Proximus Centers, adoptant la démarche qualitative, démontre qu'en limitant le rôle de ses collaborateurs exclusivement à la vente, l'entreprise chasse énormément de gaspillages, libère un maximum de temps pour l'amélioration continue et pour l'amélioration de la qualité des services fournis. Cependant, Proximus n'est qu'au début de l'intégration de ce système et reste face à de nombreux enjeux. En effet, l'implémentation de cette nouvelle approche de Management représente un changement philosophique et culturel pour l'entreprise, qui impliquera nécessairement un changement des comportements et des habitudes de l'ensemble du personnel impliqué dans les Proximus Centers.

En effet, pour satisfaire les besoins des clients, les entreprises utilisent deux approches fondamentales : Le Lean Management et l'outil d'amélioration continue, ainsi que pour créer un avantage concurrentiel durable et améliorer les performances. (Yaw Agyabeng-Mensah, 2020). L'essence de la pensée Lean est donc, que tous les processus et fonctions de l'entreprise s'intègrent dans un système unifié et cohérent dans le but d'utiliser les principes et outils Lean pour fournir une meilleure valeur aux clients par l'amélioration continue et l'élimination des déchets. (K.Widener, 2014)

1.5 Synthèse

Une entreprise a besoin de différents outils stratégiques ainsi qu'opérationnels pour gérer efficacement les problèmes commerciaux tels que : les ruptures de stock, retards de livraison ... à court ou à long terme. Elle doit pouvoir se concentrer sur l'horizon future pour anticiper et planifier les changements (ce qui est la finalité du S&OP). Elle doit également se concentrer de près pour exécuter efficacement les opérations de fabrications et de la chaîne logistique (ce que le Lean cherche à atteindre). Dans cette optique, on peut citer comme exemple : un environnement de fabrication où les matériaux circulent avec un minimum de déchets (ce qu'est l'objectif du Lean). Le défaut de prévision empêche des problèmes de capacité et de disponibilité des matériaux. Celle-ci (prévision) permet d'éliminer assez tôt les mauvais résultats (ce que le S&OP permet de réaliser). De même, si un excellent travail de planification future est fait mais que les flux sont médiocres, les niveaux de stock seront élevés, des délais plus longs et une rentabilité moindre.

A partir de là, il a été constaté qu'en combinant le S&OP et le Lean Management, les organisations peuvent rationaliser les actifs de la chaîne logistique et y éviter les dépenses inutiles. (Bob Hawkey, 2011)

Une étude récente par (Olhager & Selldin, 2007) portant sur 128 entreprises démontre que le choix d'une amélioration continue des performances, par l'intermédiaire du S&OP, avait un impact significatif sur les performances des chaînes logistiques ainsi que sur la performance globale de l'entreprise. Par le biais de ce dernier, un bon nombre d'entreprises réussissent à s'accroître de façon durable sans investissements importants dans de nouvelles usines.

Des recherches établissent un lien direct entre S&OP et croissance, profits et satisfaction du client (Bower, et al., 2006).

Dans son article, l'auteur (KOLLIALIS, 2013) cite l'exemple de l'entreprise Hartmann SA, qui pour satisfaire ses clients, elle met en place depuis déjà plusieurs années des processus et méthodes issues de la philosophie Lean. Cependant, il existe au sein de la SCM d'Hartmann un chantier Lean office (Lean administration). Ce chantier inclut de nombreuses actions à mener, dans le cadre d'une PDCA. Les actions de chacun des participants sont quantifiées, évaluées dans leur progression, comme l'esprit Lean l'exige. (Voir annexe E)

Après une période donnée, la plupart de ces actions ont été complétées par les participants, et sont régulièrement évaluées dans leur progression lors de centres de compétences, organisés à intervalles réguliers.

En dehors du chantier Lean, Hartmann a implémenté depuis un an, un nouveau processus S&OP, qui coïncide avec une nouvelle organisation de l'entreprise.

Depuis son implémentation, des réunions de type S&OP au sein de la société Hartmann ont eu lieu. Elles se font en moyenne tous les mois, les gestionnaires de la chaîne logistique rencontrent les chefs produits de gammes, afin de faire le point, à titre d'exemple, le lancement de nouvelles références, les prévisions, les ventes, l'état des stocks, le taux de service, etc. Ceci dit, il ne s'agit pas vraiment d'un processus S&OP en tant que tel. On pourrait dire que ces réunions sont similaires à la réunion exécutive (finale) du processus (citées dans le cadre conceptuel), mais ne constituent pas un S&OP à part entière. Chez Hartmann SA, le processus n'est pas quantifié

Dans le temps, alors que cela doit être le cas pour n'importe quel processus S&OP, quel que soit l'environnement ou l'entreprise dans lequel on opte pour ce processus. Malgré le fait que les réunions S&OP aient lieu depuis plus d'un an, il est impossible de quantifier une quelconque amélioration, en l'absence d'indicateurs associés à ces réunions.

Afin d'effectuer une comparaison avec les processus S&OP d'autres organisations, l'auteur (KOLLIALIS, 2013) prend 5 différentes entreprises, dont il compare le processus S&OP avec celui de Paul Hartmann SA, suivant la méthode du QQQQCP.

Il a été remarqué que toutes les entreprises, n'ont certes pas la même façon de gérer le processus S&OP (ce qui est dans les normes compte-tenu des spécificités de chaque entreprise), mais que dans chacun de ces cas, y'a bel et bien un processus S&OP en lieu et place d'une réunion impliquant plusieurs départements, comme cela est le cas chez Hartmann. L'S&OP de cette dernière n'est pas flexible pour suivre des fluctuations de ventes au jour le jour. Il n'implique pas tout personnel nécessaire. *« Comme c'est souvent le cas dans les implémentations S&OP, les "processus" sont généralement séparés des "applications" et ne sont donc jamais correctement alignés pour fournir des résultats supérieurs et durables. D'après notre expérience, la conception des processus Lean (créés dès le départ pour éliminer le gaspillage institutionnalisé) et les plateformes logicielles sous-jacentes responsables des flux d'informations et de l'aide à la décision, devraient être alignées sur les processus de S&OP. »* (Hawkey B. , Lean Transformations: The Emerging Role of S&OP, 2011, p. 05)

En effet, pour rendre son S&OP fluide et simple pour l'ensemble de ses participants, Hartmann a eu recours au Lean management. L'auteur confirme qu'il est nécessaire d'opter pour un S&OP simple, réalisable rapidement, auquel tous les acteurs concernés puissent participer sans aucun problème. Ce qui engendre une gestion plus collaborative qu'auparavant, et permet aux différents acteurs de se rencontrer et d'échanger. Il faut rendre le processus le plus Lean possible, dans le but non seulement d'en accroître l'efficacité, mais de le rendre également plus facile pour ceux qui l'appliqueront, afin qu'il ne représente pas un obstacle face au temps, ou encore qu'il monopolise trop les efforts et les ressources de chacun.

Rendre un processus S&OP « Lean » requiert ainsi plusieurs critères. Dans un premier temps, il précède par PDCA (voir le cadre conceptuel), afin de procéder pas à pas, par amélioration continue, pour que le changement de processus S&OP puisse se faire dans l'esprit Lean.

En revenons à l'exemple de l'entreprise de Hartmann SA, rendre son S&OP « Lean » ainsi que de l'étendre à l'ensemble des services SC. Ceci s'inscrit dans la continuité de la « mise au Lean » du chantier actuellement en cours, et « *leur association a dès lors tout à fait lieu d'exister* ». (KOLLIALIS, 2013)

1.6 Section 2 : Le Cadre Conceptuel

1.6.1 Lean management

La Lean Management est une approche globale de l'entreprise visant à identifier et à éliminer les formes de gaspillage dans le processus de production de biens, de services ou d'une association des deux. Les formes typiques de gaspillage comprennent les défauts, les retouches, le transport, la surproduction, l'attente, le traitement inutile, les mouvements inutiles, les stocks, les comportements. (Emiliani, 1998).

L'élimination du gaspillage permettra aux entreprises d'améliorer la qualité, de réduire les coûts et de rester compétitives sur le marché, tout en apportant de la valeur ajoutée et de la réactivité au client, en augmentant le moral des employés et en améliorant la satisfaction du client.

Cette section est composée de cinq sous-sections. Nous entamerons avec une sous-section traitant l'émergence du concept Lean. Ensuite, nous mettrons en évidence les différentes définitions de ce concept. Par la suite, nous citons le passage du Lean Manufacturing au Lean Management. Après, nous évoquerons par la suite qu'il existe une multitude d'outils appliqués dans le Lean. Enfin, nous terminerons cette section avec les principes et la démarche du Lean.

1.6.1.1 L'émergence du concept Lean

L'optimisation des processus n'est pas de création récente, dès la renaissance (1545) des processus complexe de production ont été utiliser en particulier dans la construction navale à Venise (système de Monti). Les premiers concepts du Lean tels que les processus standardisés

et les pièces interchangeables ont apparus et ont participé à la construction de l'arsenal vénitien au 16^{ème} siècle. (Eaton, *The Lean Practitioner's Handbook*, 2013).

En général jusqu'au XX^{ème} siècle, la production était essentiellement artisanale. Ce n'est que dans les années 1910 qu'est apparue la production de masse grâce aux travaux de Taylor, Henry Ford qui fut créé un nouveau modèle industriel le fordisme. Ce dernier est capable de produire d'importantes quantités et a une cadence élevée. Ce modèle va être amélioré continuellement par les entreprises occidentales grâce aux travaux de Gilbert, Mogensén, Juran, Deming...

Ces nouvelles méthodes de production ont fait leurs preuves au cours des deux guerres mondiales et de l'après-guerre où la demande s'est fortement accrue. (Balbic, 2019)

Une deuxième rupture est intervenue dans les années 1950, cette fois-ci, ce sont les japonais qui sont à l'origine de cette évolution pour reconstruire leur pays détruit au cours de la deuxième guerre mondiale.

L'ingénieur Taiichi Ohno est l'un des leaders du système de gestion d'entreprise simple et efficace. Il a créé le Toyota production system (TPS). Ce dernier fut appliqué par Toyota en 1962.

En occident, le fordisme continue de s'améliorer grâce à l'explosion de la consommation de l'après-guerre et grâce à son expansion dans tous les secteurs industriels. (Holweg, 2006)

Au début des années 1970 (choc pétrolier de 1973, offre supérieure à la demande...), de nouvelles exigences sont imposées aux entreprises appelées à réduire les coûts de leur production et améliorer la qualité de leurs produits.

Le TPS de Toyota va apporter des solutions concrètes aux nouveaux défis auxquels doivent faire face les entreprises. À la fin des années 1980 le MIT (Massachusetts Institute of Technology) introduit les idées du TPS en occident sous le nom de Lean.

Deux ingénieurs Womack et Jones, feront connaître la supériorité du système japonais à travers leurs nombreux ouvrages, qui sont devenus, des références en la matière. (James P. Womack D. T., 2007). (Rich Charron, 2015, pp. 325-326).



Figure 3 Généalogie du Lean management

1.6.1.1.1 Définition du Lean management

Plusieurs définitions du Lean management ont été émises, de nombreux auteurs en ont donné différentes notions.

Le Lean Manufacturing est un système d'amélioration continue par petites étapes. Elle améliore le processus en éliminant les pertes, en standardisant le travail et en créant une chaîne de production flexible. Elle est généralement axée sur le processus de production, et vise à le faire progresser plutôt qu'à le modifier. Les outils typiques utilisés pour réaliser cette amélioration comprennent : les cinq S (trier, mettre en ordre, faire briller, standardiser, soutenir), la réduction du temps de cycle et la reconfiguration de l'espace de travail...

L'application du système de production Toyota (TPS) ou d'autres méthodologies similaires est également utilisée. (Pincel, 2003, pp. 81-85)

L'auteur Gerhard s'inspire dans son livre, de la société consultante MainStream Management, qui définit le Lean comme suit : « Le Lean est une approche systématique qui concentre l'ensemble de l'entreprise sur l'amélioration continue de la qualité, du coût, de la livraison et de la sécurité en cherchant à éliminer le gaspillage, à créer des flux ainsi qu'à augmenter la vitesse et la capacité du système à répondre à la demande du client. » (Plenert, 2007).

Le Lean Management est un terme anglais dont le terme central "Lean" est explicite et a été formalisé par des universitaires américains du Massachusetts Institute of Technology (MIT). Il implique « sans gras », ou "aussi mince que possible". Il rappelle le fondement de la méthode qui consiste à réduire quelque chose à son essence et à supprimer le superflu. (Manuten, 2020), (Journal du net , 2019)

Basée sur la méthode de fabrication de Toyota, cette stratégie agit sur l'élimination de tout ce qui entraîne la fabrication de biens "sans valeur ajoutée". Par conséquent, la lutte contre le gaspillage sous toutes ses formes est cruciale. Elle est au cœur de l'entreprise. Sont aussi concerner les pertes de temps qu'il faut éliminer. Ceci, afin d'augmenter la productivité tout en assurant une satisfaction optimale du client.

L'implication des travailleurs est d'une importance particulière. Leur motivation dans le processus du Lean management est une composante clé dans le succès dans toute organisation. En d'autres termes, il s'agit d'accomplir la tâche rapidement et efficacement. Ainsi, l'élément humain est le véritable levier de la réussite d'une entreprise. Pour l'obtenir il faut crée des conditions de travail tenant compte de la gestion du temps et de la répartition des tâches. (Digital insiders, n.d.)

La définition de Demetrescoux a été revue comme suit :

Le Lean est un processus participatif qui vise une transformation en profondeur de l'entreprise.

Les outils sont indispensables pour y arriver, mais cela ne suffit pas. D'ailleurs, le mot « outil » doit être considéré dans sa définition plus large, comme moyen qui permet d'agir sur quelque chose, d'obtenir un résultat. Au-delà des outils, le Lean est une affaire de valeurs partagées, un apprentissage du travail collectif, une exigence de tous les instants.

Toyota met dans la structure de sa maison sa philosophie du long terme et du respect, de la volonté de considérer les problèmes comme sources d'améliorations, d'entraîner tout le personnel dans leur résolution. (Demetrescoux, La boîte à outils du lean, 2019)

Pour compléter cet état d'esprit favorable, la connaissance et la pratique de quelques outils essentiels s'imposent.

1.6.1.1.2 Le passage du Lean Manufacturing au Lean management

Le Lean Management et le Lean Manufacturing sont en fait deux concepts distincts avec des caractéristiques et des finalités uniques, et il est important de connaître les principales différences.

La gestion allégée et la production allégée sont directement liées à un niveau fondamental. L'un entraîne l'autre, bien qu'ils puissent également être présents dans une organisation à l'état séparé. L'important est que les responsables de l'organisation soient conscients de ces différences et sachent identifier les composantes distinctes des méthodologies Lean dans leur propre travail. (Shmula, 2019).

Au début le Lean Manufacturing a été utilisé dans le domaine automobile. C'est Toyota qu'il a utilisé en premier. Les méthodes de Lean Manufacturing ayant fait leurs preuves, celui-ci fut adopté dans différents domaines de fabrication telles que l'électronique, l'électroménager, la mécanique...

Ce même Lean a débordé en dépassant les frontières de la manufacture pour toucher aux industries de process telles que la chimie, l'agro-alimentaire, le luxe, le domaine aéronautique et spatiale, les services et les activités administratives et même la sphère de la santé...

Après cette évolution progressive est née le Lean management, son champ d'action ne se résume plus au domaine de la production mais il s'est encore étendu sur tout le processus de fabrication à savoir l'approvisionnement, la production, le stockage, et la distribution.

Apparemment son expansion n'est pas prête de s'arrêter pour toucher aux nouvelles technologies et divers autres secteurs telles que le Lean office, Lean start-up, Lean R&D... (Demetresoux R. , 2015), (Demetresoux, 2019).

1.6.1.1.3 Les outils du Lean management

Pour utiliser la démarche du Lean Management au sein d'une entreprise, il est important d'utiliser un certain nombre d'outils de base, dont les plus essentiels sont les suivantes.

1.6.1.1.3.1 Les 3 M (Muda, Muri, Mura)

C'est une démarche qui consiste à lutter contre le gaspillage et se compose de Muda, Muri, Mura. Ces 3M représentent les 3 fléaux à identifier puis à éliminer pour améliorer la valeur ajoutée des processus et des opérations d'une organisation. (Demetrescoux, boîte à outil du lean, 2015)

- Premier ennemi du Lean : Muda (gaspillage)

C'est l'ensemble des activités improductives qu'on peut trouver tout au long de la chaîne logistique, qui génèrent des pertes, de la non qualité, des rebus.

Les sept gaspillages identifiés par le père fondateur du Lean Taiichi Ohno sont :

- Le temps d'attente inutiles.
- Les stocks inutiles.
- Les déplacements humains inutiles.
- La surproduction.
- Le transport.
- La non-qualité du produit.
- Les étapes qui n'apportent aucune valeur ajoutée aux processus.

Exemple : Activité de manutention et de transport inutile (déplacement superflu).

- Deuxième ennemi du Lean : Muri (excès)

C'est la mise en place de moyens (matières, matériels...etc.) en quantité non indispensable dans les processus de fabrication. Ces quantités réalisées et excessives se répercutent sur les ressources financières de l'entreprise.

Ceci dénote une mauvaise planification des besoins.

Exemple : Main d'œuvre en surplus, non exploitée.

- **Troisième ennemi du Lean : Mura (la variabilité ou l'irrégularité)**

C'est l'ensemble des variations subis dans les processus, les opérations, les machines...etc., qui conduisent à des situations de pertes (temps, matières...) et de gaspillages.

Ce type de gaspillage se caractérise par l'irrégularité des flux de production sur toute la chaîne logistique.

Exemple : Rupture de stock qui provoque l'arrêt des machines qui mène à une perte financière non- négligeable. (Tania Hook, 2019), (Aloer, n.d.)

1.6.1.1.3.2 Les 5S

La méthode des 5S constitue une forme de standardisation par une gestion visuelle dans l'environnement de travail. Elle consiste à éradiquer toutes les tâches parasites qui n'apportent aucune valeur ajoutée, afin de rendre l'environnement de travail propre, ordonné et favorable pour augmenter la productivité et la sécurité des employés. (R. A. Pasale, 2013)

L'objectif consiste à instaurer des espaces de travail efficaces qui s'expliquent et se réglementent par eux-mêmes en tout temps à l'aide de procédures et d'instructions visuelles.

L'instauration des 5S se fait selon 5 étapes :

Première étape : « Seiri » Débarrasser et supprimer l'inutile.

Cette étape consiste à supprimer le superflu, c'est-à-dire débarrasser tout ce qui pourra encombrer le poste de travail et laisser tout ce qui est indispensable à portée de main pour améliorer la qualité et la performance du travail.

Deuxième étape : « Seiton » Ranger et situer les choses.

Cette étape consiste à concevoir un espace de travail efficace de façon à pouvoir trouver l'objet là où il faut et quand il le faut, afin d'éviter la perte de temps en recherche, dans le but d'améliorer l'efficacité et la performance des employés.

Troisième étape : « Seiso » Décrasser et faire scintiller.

La propreté est un élément important dans l'environnement Lean. Cette étape vise à nettoyer l'espace de travail afin d'éviter les anomalies et les dysfonctionnements des

machines et de les détecter facilement, ainsi à mieux contrôler cet espace de travail et le rendre sain.

Quatrième étape : « Seiketsu » Standardiser et maintenir l'ordre.

Cette étape sert à définir les règles et les formaliser afin que tout le personnel maintienne l'ordre en débarrassant, rangeant et en nettoyant.

Cinquième étape : « Shitsuke » Suivre et être rigoureux.

Cette étape n'est efficace que si les précédentes étapes (4S) sont respectées, elle consiste à suivre et pérenniser les règles définies dans un esprit d'amélioration continue, et faire impliquer le personnel pour progresser ainsi qu'auditer les postes pour vérifier les écarts entre exigences du 5S et leurs objectifs. (Aleur, 2017), (Granger, 2019).

1.6.1.1.3.3 Le Kanban

D'origine japonaise et inventé en 1950 par Taiichi Ohno. Il a été mis en place dans les lignes de production. Cet outil Lean est relatif au juste à temps et se base sur l'amélioration continue des processus de production pour un système plus souple, plus réactif et sans gaspillage.

Le Kanban fonctionne sur un système de cartes et d'étiquettes qui indiquent continuellement les tâches à réaliser, ainsi de suivre le produit jusqu'au client, ce qui oriente cet outil vers le fonctionnement en flux tirés.

Il s'agit d'un excellent outil visuel qui fait fonction de véhicule et de support des informations échangées entre les différents départements de l'entreprise, donc il assure la bonne communication et une bonne collaboration entre le personnel. : (Galiana, 2017), (The lean six sigma company, 2018), (Criton, 2013).

1.6.1.1.3.4 Kaizen (amélioration continue)

C'est un concept ou une philosophie appliquée au sein des entreprises dans le but de développer continuellement des petites améliorations à tous les niveaux, sans pour autant entraîner des investissements importants, ce qui se traduit par des progrès notables.

L'amélioration continue est indispensable pour les entreprises, car l'évolution du marché est permanente et le contexte concurrentiel est accru.

Cet outil s'appuie sur la coopération et la responsabilisation du personnel, et peut utiliser d'autres outils de résolution de problèmes telles que le Kanban, les 5s, JIT... (Logistique conseil, n.d.), (Demetrescoux, La boîte à outil du lean, 2015)

1.6.1.1.3.5 PDCA (roue de DEMING)

C'est une démarche cyclique d'amélioration qui permet de tester les solutions, analyser les résultats, et améliorer les processus.

Son but est de résoudre les problèmes en suivant 4 étapes qui sont :

Plan : en planifiant il s'agit d'établir les objectifs à atteindre ainsi qu'à définir les tâches à exécuter.

Do : exécuter les tâches prévues (planifiées).

Check : comparer ce qui a été planifié et ce qui a été réalisé.

Act : Rectifier les erreurs, écarts..., il s'agit aussi d'identifier les nouveaux points d'intervention, et redéfinir les processus si nécessaire.

Cet outil se présente sous la forme d'une roue tournante qui avance continuellement. (Fernandez, 2018), (Pratik M Patel, 2017).

1.6.1.1.4 Les 5 principes fondamentaux du Lean management.

Le Lean s'articule autour de la philosophie de l'amélioration continue des performances par l'élimination systématique des gaspillages. Le Lean Thinking a été adopté et étendu en tant que concept à d'autres domaines d'activités (commerciales, de services...) (Thangarajoo Y, Lean thinking : an overview, 2015).

Les 5 principes du Lean peuvent être synthétisés comme suit

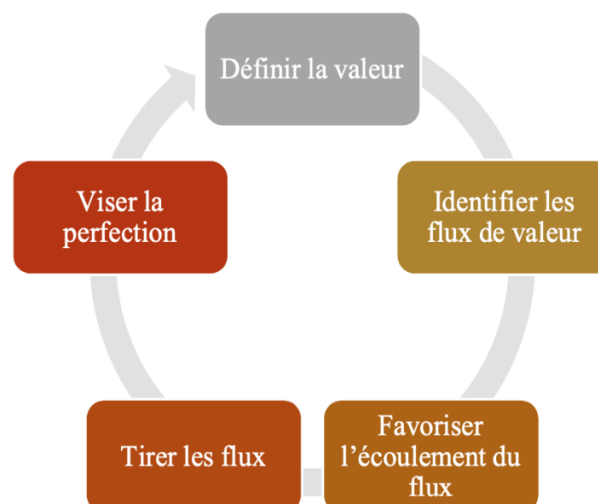


Figure 4 Les 5 Principes du Lean

Premier principe : définir la valeur

Le premier principe clé consiste à définir la valeur du point de vue du client. La définition de la valeur est le moyen d'identifier la forme, les caractéristiques ou la fonction qu'un client est prêt à acheter. Toute entreprise doit définir précisément la valeur en termes de produits offerts à des prix spécifiques par le biais d'un dialogue avec des clients spécifiques.

La valeur est déformée par les organisations préexistantes, les ingénieurs et les experts peuvent déformer les produits en ajoutant des complexités sans intérêt pour le client. D'autant plus que les changements apportés n'apportent aucune valeur ajoutée au client et à l'entreprise. Au contraire cela occasionne des gaspillages à l'entreprise. (James P. Womack D. T., 2003), (Thangarajoo Y, Lean Thinking: An Overview, 2015).

Deuxième principe : Identifier le flux de valeur

C'est un point de vue focalisé sur le processus de création de valeur, ce processus exige qu'une organisation analyse sa chaîne de valeur et identifie toutes les activités directes et indirectes, qu'elles soient ou non génératrices de valeur ajoutée.

Une fois toutes les activités associées identifiées, l'équipe de direction doit déterminer les quelles sont à valeur ajoutée et celles qui n'apportent aucune valeur. Le but est de réduire autant que possible ces activités sans valeur ajoutée, sinon les éliminer.

Afin de mieux analyser l'enchaînement des opérations dans les processus, on peut utiliser deux outils Lean, *Value Stream Mapping VSM* et les tableaux Kanban. L'objectif de ces outils est de cartographier le processus, identifier la chaîne de valeur, détecter les goulots d'étranglement situés dans les processus de fabrication, ainsi que repérer tous les éléments perturbateurs de cette chaîne. (Laurie, 2016).

Troisième principe : Favoriser l'écoulement du flux

Après avoir déterminé la chaîne de valeur, on doit s'assurer que les opérations à valeurs ajoutées s'enchaînent sans coupures et en accord. Cela implique l'élimination des détours, l'attente et les goulots d'étranglement. Ceci va réguler les flux dans les processus (Eaton, 2013).

Exemple :

“L’image d’une rivière est fréquemment utilisée pour illustrer cette étape. En effet, l’eau s’écoule plus facilement dans une rivière rectiligne que s’il y a de nombreux méandres. L’eau s’écoule plus vite si le lit de la rivière est sans obstacles.

Par analogie, le flux de production doit s’écouler harmonieusement comme une rivière, selon un processus rectiligne, sans interruption ni retours en arrière. Favoriser l’écoulement du flux revient à retirer les obstacles plutôt que rajouter de l’eau si des obstacles encombrant son cours”. (Laurie, 2016).

Quatrième principe : Tirer les flux

Ce principe est important pour l’entreprise, car une fois engagé dans le Lean Thinking, elle doit faire en sorte que les clients reçoivent le produit ou le service qu’il désire au moment voulu et où ils le veulent. En d’autres termes, travailler sur un flux de production tiré. Ce dernier signifie que le processus de fabrication est déclenché par la demande du client. Ce principe s’oppose en effet à la production traditionnelle en flux poussé qui consiste à produire un bien avant que le consommateur en fasse la demande, générant du gaspillage. Un système axé sur les flux tendus doit permettre une flexibilité opérationnelle suffisante pour s’adapter aux changements spécifiques de la demande des clients. En effet, ce système évite la surproduction, et assure une bonne gestion des stocks en les réduisant. Ce dernier permet donc d’avoir un faible niveau de stock, ce que l’on appelle le "Juste à temps". Au moment de leur utilisation, les matières premières ou les composants à fabriquer sont disponibles. (Daniel R. Ball, 2003).

Cinquième principe : Viser la perfection (amélioration continue)

Ce principe consiste à s’efforcer continuellement d’atteindre la perfection dans la production et la fourniture du bien au client. L’entreprise doit continuellement évaluer sa chaîne de valeur afin de créer un processus qui ne génère que la valeur ajoutée et ne contient pas de gaspillage. Ce même est lié fortement au concept d’amélioration continue. Cette dernière est un élément crucial dans le Lean management. Le développement d’un tel processus qui est à caractère répétitif. : après avoir atteint ce point, nous pouvons commencer un nouveau cycle en revenant au premier principe tout en continuant à améliorer le processus actuel. L’environnement dans lequel opère une entreprise est en constante évolution ; il est donc important de s’adapter continuellement à ces changements tout en gardant à l’esprit les nombreux concepts que nous venons d’aborder. Au fur et à mesure que le processus Lean progresse, de nouvelles possibilités d’éliminer les gaspillages et de créer de nouvelles

améliorations apparaissent. Cette dernière prémisse fonde la méthode Lean dans un cycle d'amélioration sans fin. Ces domaines d'amélioration peuvent devenir évidents lorsqu'on examine le système, soit en interne pour améliorer des processus de valeur spécifiques, soit en externe pour améliorer directement le service. (Laurie, 2016).

1.6.1.1.5 Déploiement stratégique à l'aide du PDCA, un outil Lean

L'approche Lean repose sur un postulat de base : une organisation peut être améliorée et transformée au fil du temps, selon une culture d'amélioration continue afin d'atteindre son plus haut niveau de performance en termes de Qualité, Coûts, Délais et sécurité tout en maintenant les conditions de travail, pour de bons résultats.

Cependant, cette approche de gestion se compose de nombreux outils différents que les entreprises mettent en œuvre, et qu'on a déjà mentionné. Pour mettre en œuvre ces outils, ainsi que l'ensemble de la méthodologie, un modèle de déploiement stratégique approprié est nécessaire, d'où le PDCA, largement reconnu comme une méthodologie d'amélioration des processus d'entreprise.

Le cycle PDCA peut être utilisé lors du lancement d'un nouveau projet d'amélioration, lors du développement d'une conception nouvelle ou améliorée d'un processus, lors de la définition d'un processus de travail répétitif et lors de la mise en œuvre de tout changement (Gidey, Jilcha, & all, 2014), De plus, nous affirmons que le PDCA pourrait être utilisé dans un processus organisationnel plus complexe comme le déploiement d'une stratégie.

Le cycle PDCA comporte cinq étapes à exécuter. Il est renforcé par une pré-phase supplémentaire, laquelle est considérée comme distincte de la phase Plan, puisqu'il s'agit de l'analyse initiale effectuée par une entreprise pour la première fois.

La pré-phase consiste également en une analyse commerciale, au cours de laquelle l'entreprise doit effectuer un audit stratégique, une analyse de l'entreprise et une analyse de l'environnement. Cette tâche est effectuée par l'équipe de direction. Différents outils, méthodes et approches issus du management stratégique peuvent être utilisés pour analyser l'état actuel de l'entreprise et de son environnement. (JELENC, LERNER, & KNAPIĆ, 2020)

Après la pré-phase, nous entamons le cycle PDCA original. La phase PLAN est initiée par l'équipe de direction. Elle consiste à réaliser une analyse SWOT qui permet à l'entreprise de cibler ses orientations stratégiques. Cette analyse sert à réviser la mission, la vision, les valeurs et les politiques de l'organisation si nécessaire. Les plans sont établis en coordination avec les différents niveaux hiérarchiques, en discutant et en argumentant sur le contenu du plan. Cette démarche est propice pour la motivation des employés, car elle les engage et leur donne les moyens de créer des plans pour l'avenir de l'entreprise en collaboration avec la direction. La phase PLAN consiste aussi à déterminer les objectifs à atteindre et les méthodes pour y parvenir. (Pietrzak & Paliszkiwics, 2015)

DO - Comme son nom l'indique, il s'agit de la phase de mise en œuvre. La phase Do comprend l'équipe de direction, l'équipe de gestion opérationnelle, le chef d'équipe et le chef de projet, mais aussi le reste des employés. Après avoir décidé des plans à tous les niveaux de gestion, il faut passer à l'élaboration proprement dite des plans et projets opérationnels, puis à leur mise en œuvre. (JELENC, LERNER, & KNAPIC, 2020). Les auteurs cités affirment qu'il est important de mettre en place un système de mesure adéquat pour les plans afin de suivre leur réalisation. Les mesures doivent être définies clairement (en fonction de la nature de l'objectif visé). Il est également préférable de fixer une limite temporelle à l'intérieur de la mesure pour avoir une date à laquelle elle doit être achevée. Outre les mesures, une activité clé peut s'ajouter à la phase Do. Celle-ci réside en un plan de communication. L'objectif de la communication est d'apporter un soutien managérial aux employés afin qu'ils se sentent libres d'exposer les problèmes, les obstacles ainsi que les opportunités ou les succès des activités mises en œuvre. Le retour d'information instantané, les rapports et les informations peuvent faire la différence dans les résultats.

La phase CHECK suit la mise en œuvre du cycle et est directement interconnectée avec la phase Act. À ce stade, l'activité et la mise en œuvre du plan stratégique est vérifiée à tous les niveaux. Selon (Jelenc, Lerner, & Knapić, 2020) quatre activités principales composent la phase de contrôle : les réunions opérationnelles hebdomadaires qui traitent de la résolution des problèmes. Les revues mensuelles opérationnelles qui traitent également de la résolution des problèmes et proposent des initiatives d'amélioration. Les revues trimestrielles de l'activité qui traitent des projets d'amélioration et corrigent les valeurs des objectifs si nécessaire. Et la revue stratégique annuelle qui modifie la stratégie si nécessaire et démarre un nouveau cycle.

Les rapports sont fournis à un rythme quotidien, hebdomadaire, mensuel, trimestriel et annuel. Ces derniers temps, les rapports ne sont pas rédigés en tant que tels mais générés automatiquement via des solutions ERP et différentes solutions informatiques. Les rapports fournis permettent de faire des suggestions d'amélioration, de résoudre des problèmes, de corriger des activités et de s'approprier un problème en fonction de son champ de responsabilités et de son autorité.

La dernière phase du cycle PDCA est la phase ACT. Tenons en compte que les phases de contrôle et d'action doivent être étroitement liées. La phase de contrôle consiste à vérifier si les résultats sont conformes au plan et si les objectifs sont atteints. Si c'est le cas, cet état actuel des opérations est consolidé par la normalisation des nouvelles méthodes de travail, des nouvelles règles internes ou des spécifications techniques. En revanche, si les activités et les résultats ne sont pas satisfaisants, l'organisation doit prendre des mesures correctives. Cette dernière phase du PDCA est celle de la résolution des problèmes et de l'apprentissage - tant des bons résultats que des échecs. (JELENC, LERNER, & KNAPIC, 2020).

1.6.1.1.6 L'impact du Lean sur la performance logistique

L'objectif de la démarche de Lean management est d'économiser les coûts (réduction des déchets, des stocks) ainsi que l'économie de temps (réduction des délais) en logistique. Elle vise aussi à améliorer la qualité en détectant les produits défectueux (Vonderembse, 2006). C'est pour cette raison qu'elle utilise des méthodes comme : l'analyse de la chaîne de valeur pour identifier et éliminer systématiquement les opérations sans valeur ajoutée. Le client en tant qu'élément important permet l'amélioration continue, la production en flux tirée ainsi que les opérations à valeurs ajoutées.

La démarche Lean management emploie des outils et des techniques tels que Kanban, les 5S, amélioration continue... (Melton, 2005). En termes de performance logistique, (Kumar, Garza-Reyes, & Belekoukias, 2014) ont trouvé que les méthodes Lean les plus importantes et couramment appliquées (l'amélioration continue, la maintenance productive totale, l'autonomisation, le JAT, le Value Stream Mapping et le Kaizen), ainsi que l'automatisation impactent positivement sur chacune des variables de performance étudiées (coût, rapidité, fiabilité, qualité et flexibilité).

1.6.1.2 Sales and operation planning S&OP

Face à des marchés compétitifs dans un environnement économique extrêmement dynamique, les entreprises sont obligées de promouvoir leurs systèmes de fabrication en planifiant de manière plus efficace et en se concentrant sur leurs chaînes logistiques. La chaîne logistique consiste à rassembler des départements traditionnellement déconnectés de l'ensemble de l'entreprise, afin de coordonner les processus et les activités de manière plus efficace. Sous le paradigme du management de la chaîne logistique (SCM), le S&OP se répand dans le monde entier comme un concept d'intégration de la planification de la chaîne logistique. Le S&OP est un processus de planification mensuel au niveau tactique qui est dirigé par la direction de l'entreprise. (Yaser Nemati, 2017).

Sans la planification des ventes et des opérations (S&OP), que deviendraient les fabricants ? Les réseaux d'approvisionnement seraient probablement beaucoup plus volatiles et peu fiables.

Comme la production, la fabrication et les opérations n'auraient que peu de visibilité sur les prévisions de ventes ou les commandes imminentes. Les entreprises auraient des difficultés à répondre à la demande. Les services commerciaux, quant à eux, ne seraient pas en mesure de garantir que leurs ventes seraient traitées et terminées en temps voulu et de manière efficace.

Les solutions S&OP ont réussi à relier les efforts dans l'environnement de vente et d'exploitation parfois distincts, ce qui a permis à celles-ci de coordonner plus aisément l'offre et la demande afin de satisfaire chaque commande, tout en fonctionnant aussi efficacement que possible. (Goel, Inspirage, 2020)

Afin de mieux comprendre le fonctionnement du plan industriel et commercial (S&OP, Sales and opérations planning), nous vous présentons dans cette section quatre sous-sections en

commençant par genèse du PIC, ensuite nous enchaînerons avec les différentes définitions citées par plusieurs auteurs, après nous entamerons les étapes du processus S&OP

1.6.1.2.1 Genèse du S&OP

1980 : Briser les silos organisationnels.

Avant le S&OP, les unités opérationnelles fonctionnaient isolément les unes des autres, gérant leurs propres processus et flux de travail avec peu de visibilité sur les autres services. Il en résultait une multitude de problèmes au niveau des opérations commerciales, puisque chaque département ventes, production, finances, etc... avait sa propre version de la réalité. Ces "réalités" ne concordaient pas toujours les unes avec les autres.

La divergence entre les statistiques de vente et de production a bouleversé les données financières et a amené les principaux décideurs et dirigeants d'entreprise à se demander quelles données reflétaient correctement la situation de l'entreprise.

Le S&OP a été créé par Ollie Wight en 1980 en réponse à ces problèmes afin de fournir aux organisations une image unique et fiable des données de vente et de production. Avec ces premiers systèmes S&OP, les entreprises pouvaient plus facilement laisser la demande déterminer l'offre (Goel, 2020).

1990 : L'apparition du planning régional

Les marchés internationaux, et particulièrement ceux de l'Europe, ont considérablement évolués dans les années 1990. Le traité de Maastricht de 1992 a poussé les États de la région vers l'intégration et l'union, jetant ainsi les bases de la fondation de l'Union européenne.

En conséquence, l'UE a radicalement modifié les opérations de la chaîne logistique dans la région, en combinant plusieurs marchés distincts en une seule grande zone opérationnelle. Suite à ce changement, les entreprises ont commencé à adopter une planification régionale, dans laquelle les chaînes d'approvisionnement sont contrôlées sur de plus grandes zones géographiques plutôt que sur des pays individuels. L'S&OP a été décrit par plusieurs organisations et leaders d'opinion comme l'une des améliorations les plus fructueuses apportées au processus de planification prospective des activités. Grâce à ces progrès, l'intégration des produits et des portefeuilles est devenue une partie intégrante du processus S&OP. (Güell, Integrated Business Planning (IBP/S&OP) Evolution, 2020), (Goel, The Evolution of Sales & Operations Planning, 2020)

2000 et au-delà : L'expansion accroît la complexité

Au cours des deux dernières décennies, de nombreuses entreprises ont étendu leurs territoires opérationnels, souvent par le biais de fusions et d'acquisitions, ce qui a entraîné des empreintes opérationnelles plus importantes que jamais. L'extension des chaînes logistiques à travers le monde sur divers marchés étrangers ajoute une nouvelle couche de difficultés à des procédures qui étaient auparavant complexes.

Par conséquent, les entreprises recherchent de plus en plus des solutions S&OP susceptibles de les aider à optimiser les processus, à améliorer la communication au sein des équipes et à mieux estimer les demandes de fabrication et de production.

En réponse à ces demandes, la nouvelle génération de logiciels S&OP a évolué, offrant aux entreprises des fonctionnalités plus complexes et la capacité de prévoir les ventes et les besoins de traitement des commandes ainsi que modifier la production en conséquence.

Pour le dire autrement, le modèle S&OP, est passé de la planification de la production à un processus de gestion d'entreprise et d'exécution d'une stratégie entièrement intégrée. Il s'agissait d'une évolution importante par rapport à l'équilibrage de l'offre et de la demande, qui se concentre sur les implications commerciales des changements proposés sur les performances et la stratégie des entreprises. Ces dernières qui ont mis en œuvre ce modèle opérationnel intégré sont celles qui ont le mieux réussi et qui continuent de le faire dans un marché mondial de plus en plus concurrentiel.

Cependant, le processus S&OP n'a pas évolué dans de nombreuses organisations, et les conditions commerciales et de marché ont changé. En d'autres termes, de nombreuses entreprises n'ont pas complètement bénéficié de l'avancement du processus S&OP.

L'Integrated Business Planning (IBP) est le développement le plus récent du S&OP. Il a également été appelé Integrated Business Management (IBM), Executive S&OP, Integrated Business Leadership, et a reçu des désignations spécifiques aux entreprises comme Business Operating Planning (BOP) et S&OP (Integrated S&OP). (Goel, 2020), (Güell, 2020)

1.6.1.2.2 Les définitions du S&OP

Plusieurs définitions ont été données au S&OP dont nous citons :

Le S&OP (sales and opérations planning, ou planification des ventes et opérations) est un processus de planification stratégique qui permet à la direction d'une entreprise d'organiser ses activités afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Le but est d'intégrer régulièrement une stratégie marketing orientée vers le client dans la chaîne logistique pour les produits existants et nouveaux.

L'objectif principal du processus S&OP est de déterminer ce que les clients achèteront et dans quelles proportions, ainsi que la capacité de répondre à cette demande. Un deuxième objectif du processus est d'adapter les plans aux objectifs financiers. Les objectifs financiers doivent être revus régulièrement. Il existe d'autres options stratégiques pour aider une organisation à augmenter ses ventes ou à réduire ses coûts. (Anaplan, 2019)

Le plan industriel et commercial est placé au plus haut niveau du management. C'est la base de la planification, et il est établi par un effort de collaboration impliquant les responsables des ventes, de la production et des achats, ainsi que la direction de l'entreprise. Son objectif est de créer un dispositif global pour l'activité afin de rendre plus efficace l'allocation des principales ressources de l'entreprise. La main-d'œuvre, la capacité des machines, les fournitures à long terme, les heures d'ouverture des bureaux d'études, etc. en sont des exemples.

La stratégie industrielle et commerciale permet à l'entreprise de prévoir les problèmes globaux, tels qu'une inadéquation entre la capacité et la charge générée par les demandes commerciales. Cela permettra de garantir que le niveau souhaité de prise en charge des clients est assuré. Lors d'une réunion mensuelle entre la direction générale et les responsables opérationnels, le PIC est généralement revu. Les divisions commerciales, industrielles et logistiques en sont les principaux acteurs. (Alain Courtois, 2003).

La planification des ventes et des opérations (S&OP) est le processus par lequel on rassemble tous les plans de l'entreprise (clients, ventes, marketing, développement, fabrication, approvisionnement et finances) en un ensemble intégré de plans tactiques. Le S&OP donne à la direction la capacité d'orienter son activité pour obtenir un avantage concurrentiel durable.

L'objectif global du S&OP est de parvenir à un "plan de match" de l'entreprise pour aider à gérer et à allouer les ressources critiques afin de répondre aux besoins du client au moindre coût. (Milliken, 2019).

Aspics a défini le S&OP comme étant un processus d'élaboration de plans tactiques qui permettent à la direction d'orienter stratégiquement ses opérations pour obtenir un avantage concurrentiel continu en combinant des stratégies de marketing axées sur le client pour les biens nouveaux et existants avec la gestion de la chaîne logistique. Ce processus combine tous les plans de l'entreprise (ventes, marketing, développement, production, approvisionnement et finances) en un seul plan intégré. (Apics, 2014)

1.6.1.2.3 Les étapes du processus S&OP

Pour fonctionner, le processus S&OP doit être régulier. Chaque mois, différentes réunions doivent avoir lieu afin d'arriver, en fin de mois, à un plan pour la période considérée. Ce plan est à mettre à jour au fur et à mesure des réunions et de l'avancement du processus. Bien que ce dernier puisse varier considérablement d'une organisation à l'autre, il y a généralement certaines étapes majeures que pratiquement tous les planificateurs suivent. Elles se présentent comme suit : (Grimson P. , 2007).

Première étape : Collecte et gestion des données (Plan de vente)

Cette étape est effectuée par l'équipe commerciale et marketing. Elle consiste à recueillir des informations constatées sur les ventes réalisées au préalable, pour ensuite mesurer les niveaux de stock face aux stocks prévisionnels, les ventes réalisées face aux prévisions, la production face au plan prévu, ainsi d'évaluer les tendances et fournir des estimations, pour suivre le changement du portefeuille des commandes.

Pour que la planification de vente soit efficace, il faut tenir compte de ce que le consommateur ainsi que le marché souhaitent acheter.

Les données recueillies permettent d'établir un plan préliminaire pour les ventes et les livraisons futures. Ce plan indiquera la quantité de produits que l'entreprise souhaite vendre et livrer dans certains délais. Cela peut en résulter une prévision de la demande sans contrainte, basée sur un consensus. (Sales and operations planning, n.d.)

Deuxième étape : Plan de production

La deuxième étape consiste à créer un plan préliminaire de production et de stock. L'équipe des opérations joue un rôle clé dans la collecte d'informations sur les contraintes de production (la disponibilité des ressources et des matières premières, la capacité de production, la capacité de stockage et d'autres facteurs, la capacité de la chaîne logistique...). Cette équipe prendra ensuite le plan établi dans la première étape (plan de vente) pour aboutir à un plan de production. Les modules de la planification des ressources de fabrication (MRP) peuvent être utilisés dans ce processus pour créer une image chronologique des plans et des besoins futurs.

Lorsque les entreprises rencontrent des contraintes de production distinctes, ceci les contraint à réadapter leur plan de production. Ce plan doit être revu pour augmenter ou diminuer la production, sachant que cette réadaptation est fréquente.

L'objectif d'un tel exercice est d'élaborer, à l'aide des informations collectées, un plan de production pour répondre aux prévisions de ventes, qui résultent de la première étape du processus actuel.

En conclusion, cette étape cherche à ajuster le plan de vente réelle avec le plan de vente prévu. (SACY D. , 2018)

Troisième étape : Plan consensuel vente/production

Une réunion des parties prenantes est organisée lors de la troisième phase afin de concevoir une stratégie de vente et de production sur laquelle tout le monde s'accorde. En ce qui concerne la gestion du processus S&OP, il est important de souligner que les auteurs s'accordent sur la composition des parties prenantes du processus S&OP. Bien qu'elle varie selon l'industrie, elle comprend généralement des représentants des opérations, des ventes, du marketing, des finances et de la gestion. (SACY, 2018)

L'objectif de cette réunion est de comparer le plan de vente avec la capacité de production et d'atteindre un équilibre entre l'offre et la demande. (Sales and operations planning, n.d.)

Le but ultime de ces réunions devrait être d'améliorer l'efficacité organisationnelle et d'atteindre les objectifs financiers de l'entreprise.

Pour améliorer encore les performances du processus, les entreprises devraient employer un responsable du processus S&OP. Cette personne doit avoir suffisamment de poids pour exercer une influence et garantir le bon déroulement de l'ensemble de la procédure.

La composition de l'équipe S&OP varie selon les secteurs d'activité, mais elle doit généralement inclure des personnes des équipes opérationnelles et commerciales, en particulier celles qui ont participé aux deux premières phases. En outre, des représentants des départements financiers et stratégiques doivent faire partie de l'équipe S&OP.

Quatrième étape : pré-S&OP

Pour l'approbation finale, la stratégie commerciale et opérationnelle suggérée sera présentée à la direction générale. C'est également un bon moment pour parler des compromis en matière de marketing, de ventes, de fabrication et de distribution.

Une fois que la direction générale a autorisé les compromis, l'exécution du plan devient une composante essentielle. Il s'agit de diffuser le plan approuvé à tous les services concernés, notamment les ventes, les finances, les opérations et le marketing, afin de garantir leur engagement et la mise en œuvre de cette stratégie unique. Le département marketing doit connaître les quantités qu'il a accepté de vendre, et les départements opérationnels doivent s'assurer que les volumes établis dans le plan sont produits et livrés à temps. (Ávila, 2019)

La mise en œuvre de l'ensemble des activités résultant de l'étape 3 constitue la quatrième étape. Cet ensemble de mesures est généralement destiné à la fois aux ventes et aux opérations. Il se peut que ces actions ne soient concentrées que sur l'une des équipes, en fonction du style de planification en place (agressif ou réactif).

Cinquième phase : S&OP

La cinquième phase du processus S&OP consiste à mettre à jour le tableau de bord afin de suivre les performances et de permettre une amélioration continue du processus. Les auteurs mettent toutefois en évidence une faille dans leur argumentation en affirmant que les mesures de performance principalement destinées au processus S&OP varient selon les secteurs d'activité.

Cependant, définir cet ensemble de mesures n'est pas une tâche facile car les paramètres de mesure de l'efficacité du S&OP sont rares et dépendent du secteur d'activité.

Les équipes de vente utilisent généralement les indicateurs de performance suivants 1) la croissance des ventes, 2) l'évolution des parts de marché, et 3) le degré de précision des projections de ventes.

En outre, il est nécessaire de noter que le département des opérations est jugé sur trois facteurs : le niveau des stocks, l'utilisation de la capacité de production et le niveau des stocks périmés. (Lapid, 2004, pp. 17-19), (Lapid, 2005, pp. 13-16)

1.6.1.3 Les modèles de maturité du S&OP

Une mise en œuvre réussie du processus S&OP peut apporter de nombreux avantages aux entreprises. Et, après sa mise en œuvre, le processus S&OP peut évoluer et atteindre des niveaux de maturité plus élevés. L'évolution du processus comporte différents degrés de maturité, ce qui permet d'évaluer, de classer et de mesurer sa progression dans le temps. L'utilisation de modèles de maturité est un moyen efficace de mesure du stade d'évolution du processus S&OP. Un processus ayant un haut niveau de maturité comprend un examen des écarts par rapport aux plans opérationnels, aux budgets et aux plans d'approvisionnement par rapport aux objectifs de l'entreprise (pedroso & al, 2017). Lors d'une discussion concernant un processus S&OP "idéal", (Lapid, Supply chain business solutions , 2005) a déclaré à propos des étapes que "bien qu'elles ne puissent jamais être toutes exécutées dans leur intégralité, elles représentent un processus idéal vers lequel les entreprises devraient évoluer, produisant et améliorant la gestion de la chaîne logistique".

Ainsi, la mesure du S&OP est essentielle à sa réussite et très importante à la fois pour la performance et l'amélioration du processus. Ainsi, il est important de contrôler ce processus. Cela peut être accompli en évaluant les étapes de maturité atteintes par le processus au cours de ses cycles.

Les niveaux de maturité peuvent être caractérisés comme le chemin évolutif vers un processus plus mature, dans lequel chaque niveau présente ses propres objectifs qui doivent être atteints afin d'accéder à un niveau supérieur de maturité. Lorsque les objectifs d'un niveau de maturité donné sont atteints, les processus sont améliorés, profitant à l'ensemble de l'organisation (Lapide, 2005).

L'S&OP est un processus d'entreprise englobant l'adoption d'une démarche inspirée du modèle de maturité de la capacité (CMM), qui a été proposé par l'Institut de génie logiciel de Carnegie Mellon University (Paulk, 2010) . Les premiers modèles de maturité dans le domaine du S&OP se référaient à des aspects spécifiques du processus, tels que la technologie de l'information et la planification de la demande (Scavarda & al, 2012).

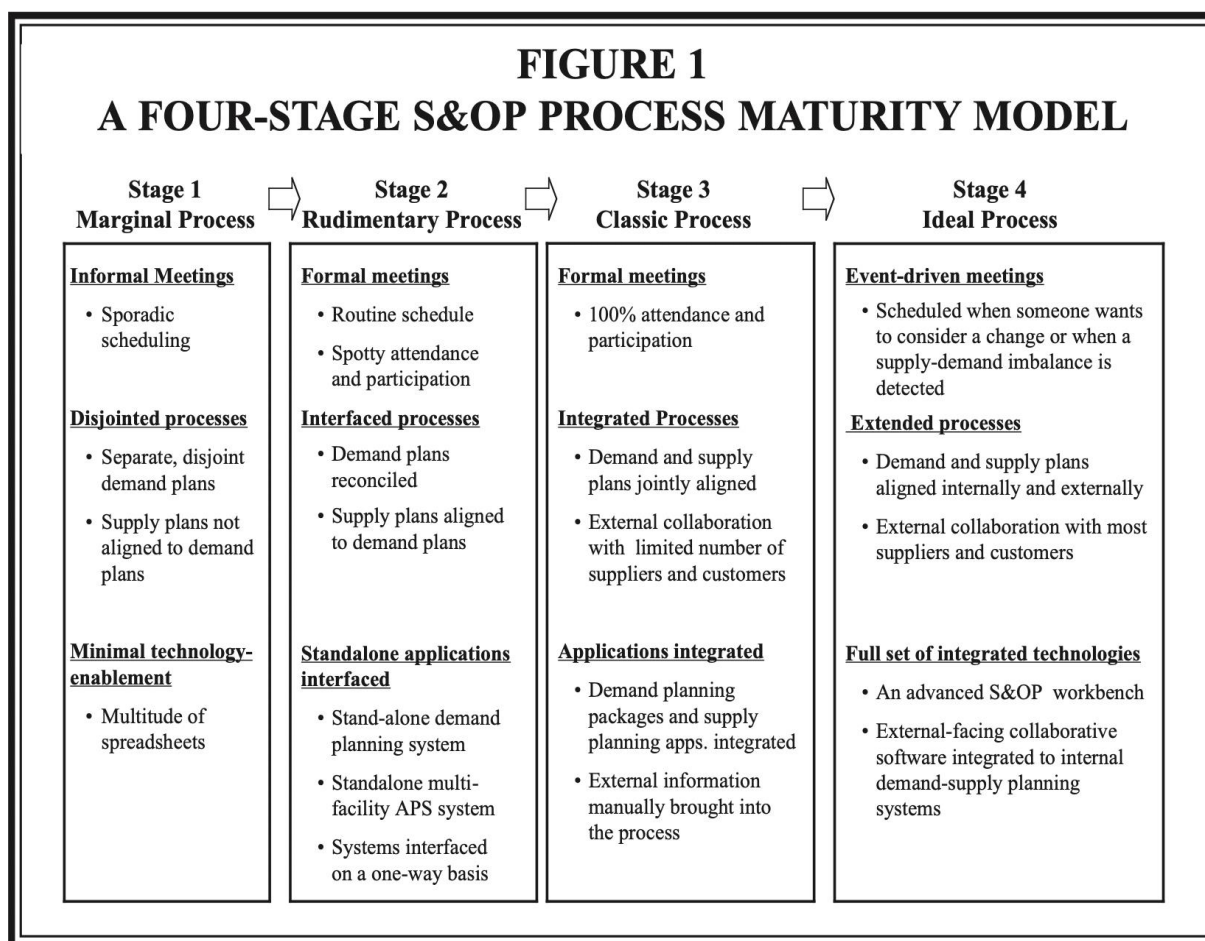
Des modèles de maturité avec une vision plus large ont été proposés plus récemment. Parmi eux et selon notre contexte de recherche nous avons mis l'accent sur le modèle de (Lapid, 2005), qui a considéré trois dimensions : les personnes, les processus et la technologie.

La dimension humaine se concentre sur la formalité et la participation des membres du processus aux réunions, ainsi que sur la dynamique du processus. La dimension processus se concentre sur l'évaluation du degré d'intégration entre les plans de vente et d'approvisionnement internes et externes. Enfin, dans la dimension technologie, les éléments fondamentaux de l'analyse sont l'informatisation des données et le niveau d'intégration des systèmes d'information internes et externes à l'entreprise. (Bagni & Marçola, 2018)

Le modèle de maturité proposé par Lapide présente quatre étapes d'évolution, dans lesquelles chacune est analysée en termes de réunions, d'alignement entre la demande et l'offre, et de technologie utilisée pour soutenir le processus. Le chemin d'évolution commence par un processus Marginal, et va vers un processus Rudimentaire. Ensuite, on évolue vers un processus Classique et enfin vers un processus Idéal. Le quatrième et dernier stade, le "processus idéal", ne peut en pratique pas être atteint par les entreprises, mais peut être utilisé comme référence afin de stimuler l'amélioration continue. De ce fait, notre recherche sera axée sur ce modèle de maturité.

Ce modèle a été choisi dans notre recherche car il traite de l'amélioration continue qui est une démarche importante dans le Lean Management ce qui montre le lien entre S&OP et le Lean

Tableau 1: Les stades de maturité selon Lapid 2005



• **Premier stade : Processus marginal**

Les entreprises qui ont un processus S&OP en phase 1, ont un certain type de processus de planification en cours, mais ils ont tendance à être moins formels et sporadiques. Ce type de processus ne peut être considéré que marginalement comme un véritable processus S&OP. Les réunions qui devraient être organisées régulièrement entre les participants des différents services pour aligner les plans d'offre et de demande, ont lieu de manière sporadique. Même si elles sont programmées à l'avance, elles sont souvent annulées parce que les participants déclarent avoir mieux à faire de leur temps. (Lapid, 2005) Confirme que les entreprises ayant ce type de processus S&OP sont qualifiées d'entreprises "cloisonnées" où la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement n'existe pas vraiment. Les silos conduisent à la mise en œuvre d'un processus S&OP marginal dans lequel la direction ne lui accorde que peu de soutien et les managers ne s'y intéressent que de façon superficielle.

Dans ce type de processus S&OP, des processus de planification séparés ont lieu. Les plans de demande sont développés indépendamment par les organisations du côté de la demande (les départements du marketing, des ventes et du service à la clientèle) pour leurs propres objectifs de planification opérationnelle.

En outre, de multiples plans d'approvisionnement peuvent être développés indépendamment par les organisations du côté de l'offre (les départements des opérations, de la logistique et des finances). Il y a peu d'efforts pour développer un plan de demande consensuel, avec peu d'efforts pour les aligner les uns avec les autres ou avec les plans de demande développés. Le processus marginal n'utilise pratiquement que peu de technologie logicielle.

- **Deuxième stade : Processus rudimentaire**

Les entreprises qui ont un processus S&OP de stade 2 ont des processus de planification formels en cours, mais ils ne sont pas pleinement intégrés et ne sont pas pleinement participatifs. Ce type de processus comporte certains des éléments très basiques ou rudimentaires d'un processus S&OP. Les réunions se font régulièrement entre les participants des différents services pour aligner les plans d'offre et de demande. Cependant les participants manquent d'engagement, de motivation et d'enthousiasme en ne préparant pas les réunions à l'avance et en n'interagissant pas bien avec les autres participants pour élaborer des plans consensuels en collaboration.

Dans ce type de processus S&OP, les processus de planification sont interfacés. Les plans de demande sont développés par les départements du côté de la demande, mais ils sont partagés entre elles afin que chaque département sache ce que l'autre prévoit de faire afin de synchroniser les opérations. Parallèlement, les organisations du côté de l'offre utilisent les plans de demande synchronisés pour élaborer des plans d'offre alignés sur ceux-ci en prenant les plans de demande pour de vrais plans.

Comme les plans d'offre et de demande sont élaborés séparément, chaque organisation utilise sa propre technologie logicielle autonome. Du côté de la demande, les départements utilisent souvent des applications logicielles Demand Planner. Quant aux départements du côté de l'offre, elles utilisent des applications logicielles de planification et d'ordonnancement avancés (APS).

- **Troisième stade : Processus classique**

Les entreprises qui ont un processus S&OP de niveau 3 ont des processus de planification formels qui suivent les lignes directrices adoptées par des organisations professionnelles telles que l'APICS¹. Ce type de processus comporte tous les éléments classiques d'un processus S&OP. Des réunions sont régulièrement organisées et suivies par des participants interdépartementaux habilités pour aligner les plans d'offre et de demande. (Lapide, 2005) ajoute que dans ce stade, les processus de planification sont intégrés de sorte que les plans de la demande et de l'offre sont alignés conjointement par les organisations du côté de la demande et de l'offre. Pour développer un seul plan de demande brut et présenter lors des réunions S&OP.

Par ailleurs, un seul plan d'approvisionnement brut est aligné sur le plan de la demande brut, et il est également présenté aux réunions S&OP. Au cours des réunions, les deux plans bruts sont ajustés ; aucun n'est fixé concrètement et tous deux sont ouverts à la discussion par l'équipe inter-fonctionnelle participante.

À ce stade, les applications logicielles du côté de la demande et de l'offre sont intégrées, car les plans finaux de la demande et de l'offre doivent être élaborés conjointement.

- **Quatrième processus : processus idéal**

Un S&OP de stade 4 est un processus qui ne pourra jamais être atteint intégralement par une entreprise, mais qui doit être utilisé comme référence pour guider l'amélioration continue du processus. Un processus de stade 4 exécute extrêmement bien tous les processus déjà mentionnés. Ce type de processus est soutenu par des systèmes qui suivent en permanence l'offre et la demande en temps réel et qui, le cas échéant, avertissent tous les participants au processus S&OP qu'ils doivent se réunir immédiatement. (Lapide, 2005)

Au stade 4, les processus sont étendus à l'extérieur, de sorte que les informations collaboratives proviennent de la plupart des clients et des fournisseurs, grâce à l'utilisation des logiciels Demand Collaborator et Supply Collaborator qui sont entièrement intégrés à tous les systèmes de planification internes. De cette façon, les plans S&OP sont alignés non seulement sur une base interne, mais aussi sur une base externe avec les plans des fournisseurs et des clients.

¹ APICS : Association de formation et de certification à but non lucratif. Les programmes de certification APICS sont la référence internationale, ils valident les compétences professionnelles en supply chain management, en production, gestion des stocks et en management des opérations.

Le modèle de maturité S&OP doit être utilisé comme un outil de diagnostic pour aider une entreprise à améliorer ses processus de planification.

Les utilisateurs doivent utiliser le modèle pour diagnostiquer à quel stade ils se trouvent actuellement. Une fois que l'étape du processus S&OP d'une entreprise est établie, l'entreprise doit chercher à se rapprocher de l'étape suivante. La comparaison des processus actuels avec les processus de l'étape suivante permettra d'identifier les lacunes qui doivent être comblées au fil du temps. (Lapide, 2005).

1.6.1.4 L'impact du S&OP sur la performance de l'entreprise :

Le processus S&OP se concentre sur les facteurs clés de performance tout en identifiant les risques conduisant à la dégradation de cette dernière. En d'autres termes, même en cas de tempête, un processus S&OP efficace et collaboratif peut permettre à l'entreprise de continuer à bien fonctionner.

Une bonne maîtrise de ce processus permet d'améliorer le rendement, ainsi que la performance des entreprises, notamment en maîtrisant les stocks et leurs taux de services, et en optimisant l'utilisation des capacités de production installées. (Sarrazin, 2017)

(Thomé & all, 2013) Affirment dans leur article qu'il existe un impact positif et cohérent des pratiques S&OP internes sur la performance de l'entreprise, en termes de flexibilité, de qualité et de livraison. En outre, cet impact se maintient même après avoir pris en compte la taille de l'entreprise, le niveau de développement du pays et la dynamique du marché. (Nakano, 2009) A étudié 22 entreprises japonaises et a constaté que le S&OP a des effets positifs sur performance logistique et de production. En général, plus le degré de collaboration interne est élevé, plus la performance est supérieure.

(Goh & Eldridge, 2019) Montrent dans leur étude que les organisations qui ont atteint un degré élevé d'alignement stratégique peuvent s'attendre à une amélioration plus importante de la performance de la chaîne d'approvisionnement. Exécuté correctement, le processus de planification des ventes et des opérations relie les plans stratégiques de l'entreprise à son exécution et examine les mesures de performance pour une amélioration continue. (Crandall, Crandall, & Chen, 2009). L'effet du S&OP sur la performance de l'entreprise est médiatisé par différents descripteurs, tels que les mécanismes de planification et de contrôle, la prévision et

la planification en collaboration, les systèmes d'information inter-organisationnels et la collaboration horizontale au sein d'une entreprise. (Thomé, Scavarda, & all, 2012)

1.6.2 Le lien entre le S&OP et le LEAN

Pendant longtemps, les entreprises ont cru que les solutions « Lean » et « S&OP » étaient des approches exclusives de la Supply Chain, et qu'il n'était pas possible de les combiner, vu qu'ils existent en tant que deux approches distinctes. La première est une philosophie, et la seconde un processus (décrits dans les deux premières parties du cadre conceptuel). Leurs environnements d'application semblent être aux antipodes l'un de l'autre tout comme les méthodes favorables à la mise en place de ces approches. Alors que leurs objectifs sont similaires. (Ruel & Samuel, 2012)

Aujourd'hui, le débat a évolué en une recherche de moyens pour combiner ces deux stratégies, chacune d'entre elles trouvant des limites : la philosophie LEAN favorise l'intégration de tous les acteurs de la Supply Chain afin de faire des économies de coûts substantielles, mais s'éloigne des demandes spécifiques du marché alors que le processus S&OP répond précisément aux demandes des clients mais induit des niveaux de stocks élevés afin d'éviter de répercuter les délais d'approvisionnement sur le délai de livraison au client. (Ruel & Samuel, 2012)

Ceci a poussé les entreprises, qui cherchent à améliorer la performance de la chaîne logistique visant à transformer les opérations de cette dernière en une véritable source d'avantage concurrentiel, et qui reconnaissent les complexités imposées par l'environnement variable à s'attacher de mettre en œuvre des solutions Lean. Ainsi à se tourner vers des solutions logicielles S&OP pour faire correspondre précisément la demande consensuelle aux capacités de la chaîne logistique. Le S&OP, correctement mis en œuvre, donne une forte impulsion à l'effort qu'apporte le Lean en créant et en gérant un travail standard à l'échelle de l'entreprise à travers les fonctions de marketing, de production et de la chaîne d'approvisionnement...) (Hawkey & Partner, 2011). Par contre, le Lean quant à lui rend le processus S&OP simple à exécuter et éviter les gaspillages divers dans le cas où il s'avère très complexe.

Il est nécessaire d'opter pour un S&OP simple, réalisable rapidement, auquel tous les acteurs concernés puissent participer sans aucun problème. Une des raisons qui poussent à rendre ce processus « Lean » est la suivante : lorsque l'on passe d'un système à un autre, les collaborateurs n'ont souvent pas le temps de s'adapter pleinement à une nouvelle façon de travailler, à de nouveaux outils, en raison du fait que cela prend du temps, et que pendant ce temps le travail routinier doit être effectué en même temps, ce qui force quelque peu les collaborateurs à soit mettre de côté leur tâches habituelles pour se consacrer au nouvel outil ou à la nouvelle façon de procéder, soit alternativement de ne les appliquer que partiellement.

Ainsi, si au sein d'une entreprise, nous avons un processus S&OP inexistant mais nous pratiquons le Lean, ou inversement, nous ne serons pas en mesure d'obtenir des résultats satisfaisants, cela implique que, soit nous n'aurons aucune idée des capacités que nous devons avoir chez chacun des acteurs de la Supply Chain, soit nous pourrions avoir d'excellentes prévisions des capacités mais avec un niveau de gaspillages, comme par exemple des niveaux de stocks élevés, des pertes de temps et des profits réduits. Selon Bill Kerber, consultant chez EMS, société spécialisée dans le Lean Manufacturing et le S&OP : « *Le processus S&OP s'associe bien avec les concepts du Lean [...] En tant que référence dans le domaine des affaires, le S&OP est le point de départ logique pour n'importe quelle transformation Lean* ».

Les programmes d'amélioration Lean prospèrent généralement grâce à des disciplines au niveau de la production (respect du Takt Time, dimensionnement des kanban, capacités de flux d'une seule pièce) donnent lieu à une exécution routinière, cohérente et prévisible. Cependant, les véritables transformations Lean à l'échelle de l'entreprise ne peuvent être réussies que si l'organisation accorde une attention correcte à chaque flux de valeur de production de bas niveau et au flux de valeur de gestion d'entreprise de haut niveau. Si l'exécution de la recherche peut être un programme Lean, les véritables améliorations de la chaîne de valeur ne peuvent être obtenues que si les signaux de demande précis et consensuels sont transmis en amont de la chaîne d'approvisionnement et utilisés pour piloter la production, le transport, la distribution et les choix d'allocation de capacité. Étant donné l'importance de l'optimisation du flux de valeur au niveau supérieur, S&OP est souvent considéré comme le point de départ de l'amélioration de la chaîne de valeur de l'entreprise, étant donné sa capacité à améliorer la chaîne de valeur de l'entreprise (Hawkey & Partner, p. 2) :

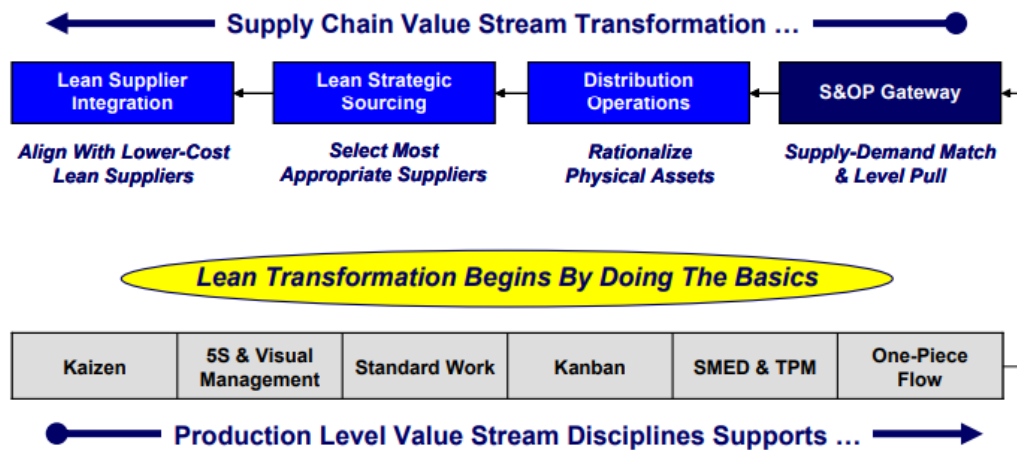


Figure 5: Les bases de Lean Transformation

En tant que porte d'entrée du plan de transformation Lean de l'entreprise, la capacité du S&OP à favoriser le déploiement d'actifs à forte rentabilité, assimile rapidement les capacités de la Supply Chain et fournit des informations précieuses sur les performances inadéquates de la base d'approvisionnement par exemple : (Routine de réapprovisionnement des fournisseurs, comparaison de lots et flux continu), demande des fournisseurs à long terme, des décisions d'achat stratégiques et les investissements de qualité, tels que le transport et la taille du centre de distribution est principalement basée sur l'entrée correcte de COV. (Hawkey & Partner, 2011, p. 3)

Dès lors, associer ce concept pour obtenir davantage d'efficacité paraît tout à fait plausible affirment (Hawkey & Partner, 2011) : « *Les programmes S&OP LEAN réussis prévoient des évaluations de performance post-période afin de déterminer le niveau de service atteint, l'utilisation de la capacité, les niveaux de capture de marge et de construire des plans d'action pour améliorer et faire évoluer continuellement le processus* ».

Chapitre 2 : CADRE PRATIQUE

Après avoir cité la vision de certains auteurs, qui ont traité le Lean management ainsi que le Sales and Operations Planning à travers la revue de littérature et les différents concepts exploités dans notre première partie, nous allons faire une investigation pour voir la possibilité d'associer le Lean à l'S&OP. Nous verrons aussi la nature du lien entre ces deux démarches et leur impact sur la performance de la chaîne logistique.

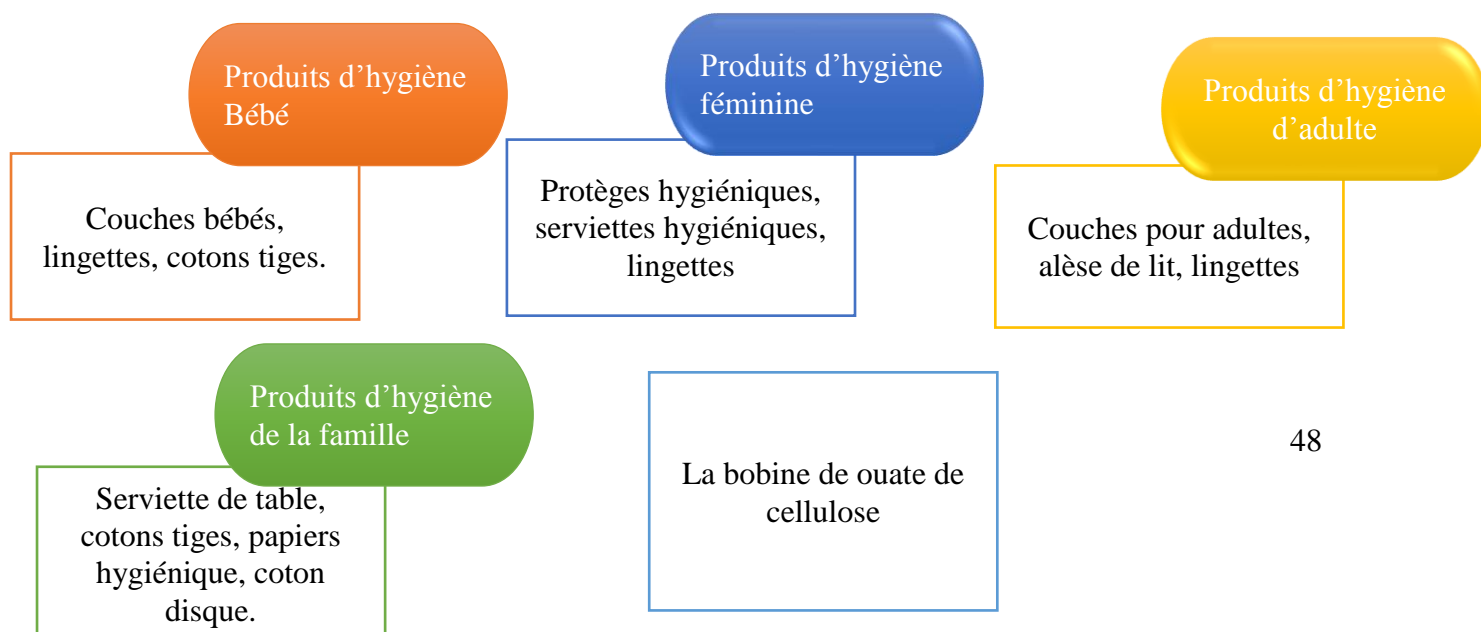
Cette partie est destinée en premier lieu, à la connaissance de l'entreprise d'accueil Faderco. Nous développerons ensuite notre approche méthodologique, qui va nous permettre d'aboutir à la réalisation de notre étude. Nous mettrons en évidence notamment les résultats de l'enquête menée sur le terrain qui permettra d'analyser, de confronter, ainsi que de vérifier nos hypothèses.

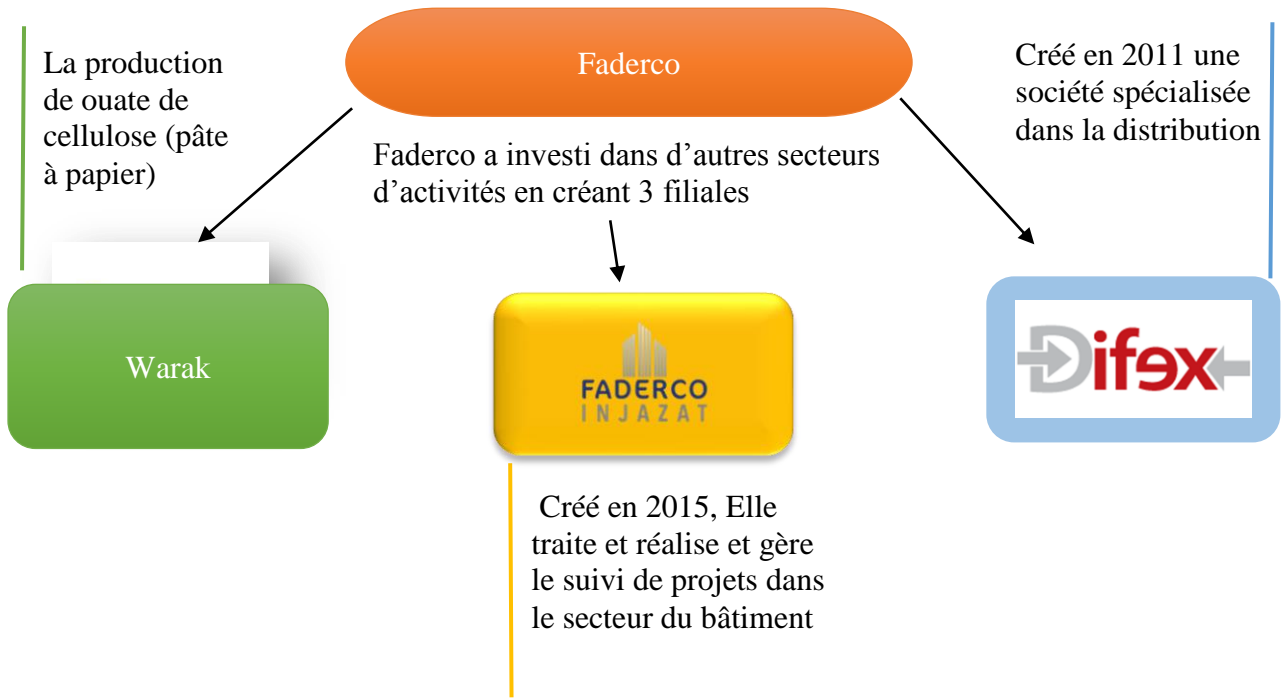
1.7 Section 1 : Présentation de l'entreprise Faderco

Avant d'associer la démarche Lean management au processus S&OP, et voir leur impact sur la performance de la chaîne logistique au sein de Faderco. Il nous a parait utile d'invoquer l'historique, la structure (organigramme), les missions, les objectifs et les principales activités de Faderco.

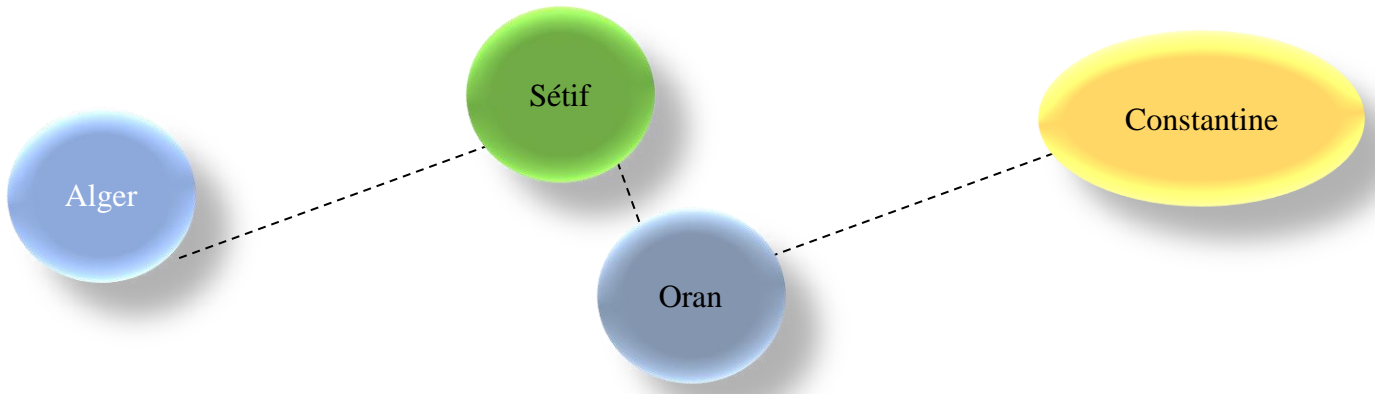
1.7.1 L'historique de l'entreprise Faderco

Créée en 1986, Faderco est une société par action (SPA), qui est actuellement un acteur majeur de l'industrie nationale, dans le domaine de l'hygiène corporelle en particulier. Elle est spécialisée dans la production de :





Plateformes de distribution

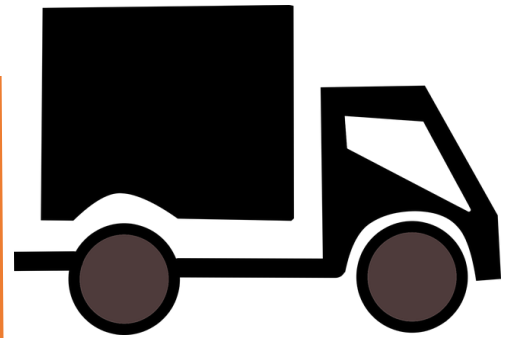


La bobine de ouate de cellulose

Europe
Moyen-Orient
Afrique du Nord et sub-saharienne

Des produits finis

La Tunisie, le Maroc, la Mauritanie, le Sénégal, la Libye, le Gabon, la Syrie, la Jordanie, le Mali. Le groupe exporte de la bobine de papier vers l'Espagne, Royaume-Uni, Grèce, Italie, Turquie, Irlande, Liban, Ghana et la Côte d'Ivoire.



Faderco accorde la plus grande attention aux processus de fabrication et à l’emballage de ses produits. Ses conditionnements sont conçus pour utiliser un minimum de matériaux, réduisant la quantité tout en préservant la parfaite solidité des emballages.

Faderco est engagée dans une politique RSE (Responsabilité sociétale des entreprises), afin de veiller sur le respect de l’environnement. Grâce à cette politique Faderco est maintenant le seul exportateur certifié FSC (Forestry Stewardship Council) au Maghreb, ce label est une condition pour exporter vers l’Europe, car il garantit que les produits à base de bois respectent les procédures de gestion durables des forêts.

1.7.2 La situation géographique de l'organisation accueillante

Le groupe Faderco compte plus de 2075 travailleurs sur ces 4 sites dont 3 sont implantés à Sétif et 1 à Eucalyptus (1280) à Alger. A la zone industrielle de Sétif, le complexe industriel de Faderco s’étale sur 127 710 m². Ainsi, l’usine Sétif 1, avec ses 647 employés, dispose de 9 lignes de production de produits d’hygiène.

L’usine Sétif 2 (67 employés) dispose d’une ligne de production de bobine de ouate de cellulose d’une capacité de 28 000 tonnes/an. L’usine Sétif 3 (81 employés) dispose de 7 lignes de production de transformation de papier d’une capacité de 21 tonnes/an et de 2 lignes de production de masques chirurgicaux d’une capacité de production 250 millions de pièces/an. (L’usine Sétif 4 est en cours de réalisation).

L’usine située aux Eucalyptus (Alger) s’étale sur 8981 m², elle est dotée de 11 lignes de production de produits d’hygiène et 7 lignes de production de coton. L’usine emploie 303 travailleurs.

Tableau 2: Tableau représentatif des données générale de Faderco

Statut juridique:	SPA Faderco
Nom du Gérant:	Habes Amor
Année de création:	1986
Chiffre d’affaire par an:	Varie entre: 1,2 - 1,5 Milliards DA
Secteur D’activité:	Industriel: Produits d’hygiène corporelle
Nombre d’employées	2017 (septembre 2021)

1.8 Section 2 : L'organigramme de et l'analyse environnementale de l'entreprise Faderco

1.8.1 Structure organisationnelle de la Société d'accueil Faderco

L'entreprise Faderco est conçue de manière à avoir une coordination intégrale entre ses différentes structures. Ceci lui accorde une exploitation optimale de ses ressources. La structure de l'entreprise est divisée en plusieurs départements coordonnés afin de parvenir à une gestion agile et efficace.

La structure organisationnelle de la Fondation Faderco comprend les départements suivants :

- **Service approvisionnement**

Au sein de Faderco, la gestion des approvisionnements est une composante essentielle, elle représente l'étape clé de son activité. En effet, sa rentabilité dépend de sa capacité à éliminer le risque de sur-stockage.

Le service approvisionnement correspond à l'achat de marchandises, de matières et de pièces qui ont vocation à être stockées, utilisées dans un processus de fabrication. Ainsi qu'à optimiser les coûts de l'entreprise.

- **Service commercial**

Le service commercial a pour but de favoriser la vente des produits et des services de Faderco. Il fait une étude et prospection du marché, réalise les programmes des ventes fixées par l'entreprise. Ajouté à cela il effectue également :

- La gestion des ventes au sens large
- Accueil physique et téléphonique des clients et des prospects
- Établir différents documents notamment les factures pro-forma, les bons de commandes, les bons de livraisons
- La prise en charge des doléances
- Connaissance des attentes et besoins des clients
- Assurer la livraison de la marchandise aux clients au bon moment
- Effectuer la promotion des produits à travers les différents moyens de communication
- Développer les ventes et le portefeuille client
- Assurer le suivi commercial et administratif du secteur

- **Service comptable et financier**

Ce service met en place des outils d'aide à la prise de décision stratégique et prévient ainsi les risques financiers en assurant le bon fonctionnement de la comptabilité et la gestion financière. Il a pour mission de :

- Enregistrer des opérations comptables
- Établir des factures
- Traiter les opérations bancaires
- Établir des déclarations VTA, taxes, impôts
- Établir des comptes annuels.

- **La direction générale**

La direction générale consiste à assurer que les règlements et procédures internes sont bien observés, que les canaux hiérarchiques sont efficaces, que tous les procès informatiques, managériaux, commerciaux sont bien diffusés et bien suivis dans l'organisation. Cela en définissant les objectifs, prévenant et choisissant les actions à accomplir, contrôlant leur réalisation, et prenant d'éventuelles mesures correctives.

- **Service ressources humaines**

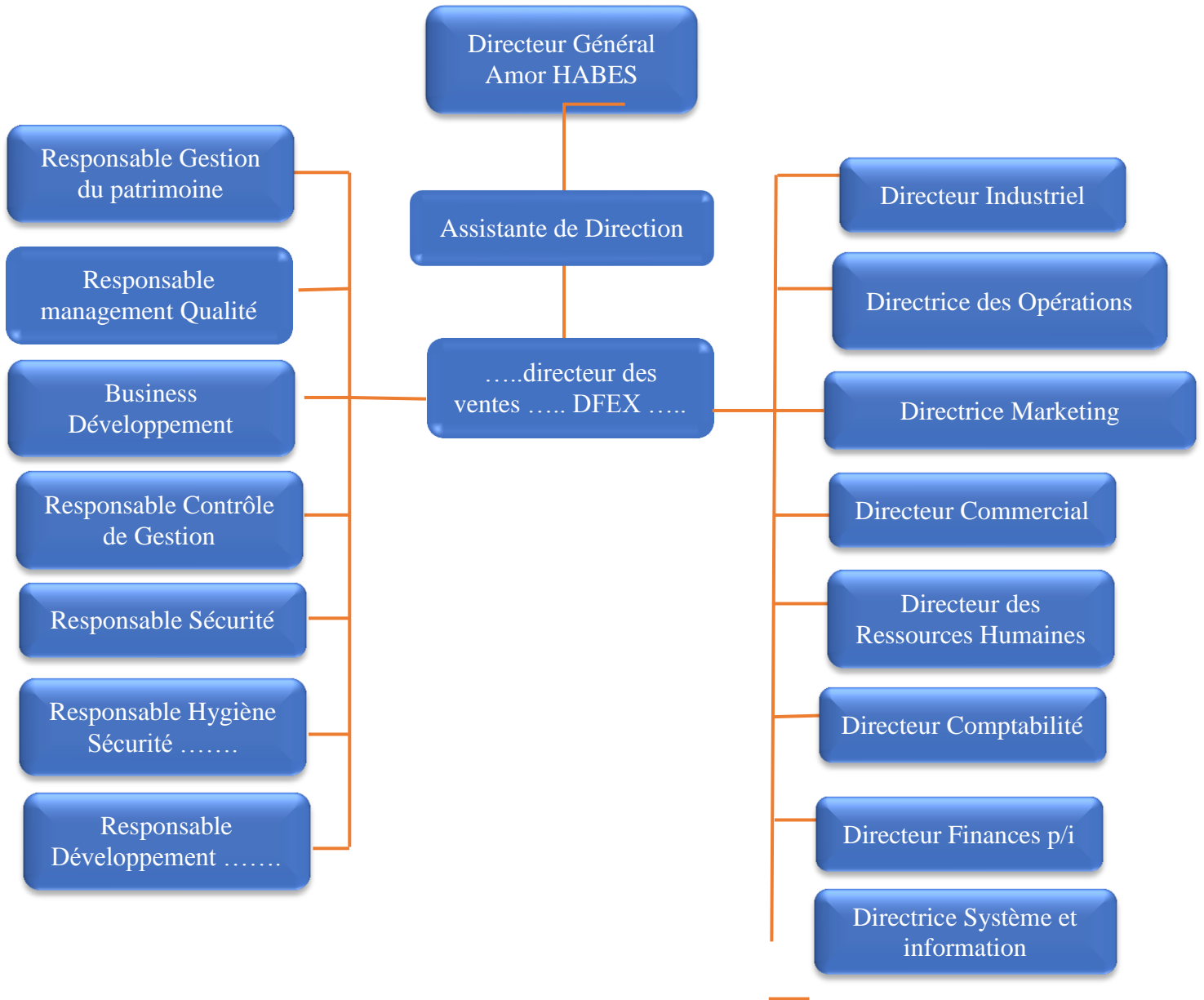
Le département des ressources humaines tient un rôle primordial chez Faderco. Il a une haute responsabilité dans la réussite de l'entreprise, car il assure plusieurs fonctions décisives en administrant, mobilisant et développant les ressources humaines impliquées dans l'activité de l'organisation. La politique de Faderco croit que les missions de la DRH sont vastes et sont reconnues comme le principal levier de développement de leur entreprise, car leurs employés y incarnent un véritable enjeu stratégique.

Le rôle de la DRH se résume à assurer les fonctions suivantes :

- Accompagnement et pilotage du projet de l'entreprise.
- La gestion de l'organisation et de l'administration.
- Gérer administrativement le personnel de l'entreprise et son développement en s'assurant de :
 - Recruter et insérer les individus en fonction de leurs aptitudes et des besoins de l'organisation

- Améliorer l'efficacité du personnel par la formation et l'intégration en fonction des postes et des exigences de l'environnement

- Améliorer les conditions de travail et de vie dans l'organisation
- Concevoir et réaliser l'adaptation et l'évolution des ressources humaines, compte tenu des stratégies de l'unité
- Délivrer les différents documents aux salariés (titres de congés, certificats de travail, prise en charge des accidents de travail, allocations familiales...)
- Gérance des présences/absences des employés, ainsi que les heures supplémentaires effectuées.
- **Service de production** : Elle supervise toutes les étapes de la production à travers ses sous-sections :
 - **La production** : Sous la supervision des responsables de la production qui contrôlent le processus de production à tous les stades, la répartition des tâches entre les travailleurs au niveau de la chaîne de production, ainsi que de répondre aux demandes des clients établis et de les fournir de manière quantitative et qualitative.
 - **Section Maintenance** : Elle assure la sécurité des outils de production contre les machines et autres défaillances et les corrige si elles se produisent.
 - **Direction du commerce** : L'objectif est de communiquer les produits de l'entreprise aux clients sur le sol national à travers un réseau de distribution composé de grossistes et de détaillants.
 - **Direction de la comptabilité** : La comptabilité enregistre toutes les opérations de l'entreprise depuis la vente, l'achat et le financement. fournit les ressources financières nécessaires à la continuité des activités des différentes directions, surveille la santé financière de l'institution et en rend compte.
 - **Contrôle de la qualité** : L'agent de contrôle de la qualité désigné veille à ce que les produits résultant du processus de production soient conformes aux normes de qualité établies par la direction de l'entreprise, ainsi qu'aux normes sanitaires et de qualité, à travers un ensemble de moniteurs au niveau de toutes les lignes de production ainsi qu'au niveau des laboratoires dans tous les véhicules de l'entreprise.
 - **La direction des finances** fournit des ressources financières pour la continuité des activités des différentes directions. Il surveille également la santé financière de l'institution et en rend compte.







1.8.2 L'analyse environnementale de l'organisme d'accueil Faderco

L'analyse SWOT est un outil utilisé pour la planification stratégique et la gestion stratégique des organisations. Elle peut être utilisée efficacement pour élaborer une stratégie organisationnelle et une stratégie concurrentielle. Conformément à l'approche systémique, les organisations sont des ensembles en interaction avec leur environnement et sont constituées de divers sous-systèmes. En ce sens, une organisation existe dans deux environnements, l'un étant en elle-même et l'autre étant extérieur. Il est nécessaire d'analyser ces environnements pour les pratiques de gestion stratégique. Ce processus d'examen de l'organisation et de son environnement est appelé analyse SWOT. (GÜREL & TAT, 2017)

Le tableau suivant représente l'analyse SWOT de Faderco :

Tableau 3: Matrice SWOT de entreprise Faderco

 Strengths/Forces	 Opportunities/ Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> • Notoriété de FADERCO / Image de marque. • Veille concurrentielle /Force de vente disponible/couverture du marché par la force commerciale. • Automatisation de la collecte des données commerciaux. • Fidélisation des clients. • Engagement et soutien de la direction /budgets/ plans d'investissements /Stabilité et Solvabilité financière. • 39 lignes de production. • Cinq plateformes de distribution nationales : Alger, Oran, Sétif, constantine et chelef • Nouvelle équipe SMQ en place. • Mise à disposition des ressources nécessaire au bon déploiement du SMQ. • Certification du SMQ selon le référentiel ISO 9001 depuis 2010/certification FSC depuis 2016 /label bassma djazairia. • Système d'information ERP fiable • Personnel jeune, impliqué et formé • Spécialisation des ingénieurs de la DSI par métier et dimensionnement • Système d'écoute clients disponible • Diversité de la gamme produits • Part de marché 32% EUROMONITOR en 	<ul style="list-style-type: none"> • Marge de manœuvre favorable en matière de recrutement de nouveaux clients • Avantages liés au recrutement du personnel offert par l'état • Meilleure approche du management système par l'intégration du processus planification • Avoir un SMI (entre le SMQ SO 9001 V 2015 et le système de management environnemental ISO 14001 V 2015 et SST ISO 45001 V 2018) • Insolvabilité de certains concurrents • Engagement de la DG vis-à-vis du SI • Mise en place d'un outil WMS • Déploiement SAP au niveau des sites de production • Automatisation des outils de monitoring et des outils Infrastructures • Elargissement de la mise en place de l'outil de BI aux autres domaines • Projet d'intégration de la nouvelle version de SAP • Automatisation de la gestion du cash • Digitalisation du management Industriel • Digitalisation de nos distributeurs • Automatisation du calcul des coûts et de la comptabilité Analytique • Modernisation des moyens de communication internes (portail RH et SMQ, outil de travail

<p>2019</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avantages sociaux disponibles • Développement de notre groupe • Qualité du produit fini répondant aux spécifications techniques et réglementaires • Fort sponsoring de la DG • Maitrise du domaine d'activité de FADERCO • Implication des acteurs dans la planification • Planification de la production par rapport à la demande (S&OP) • Système digital de l'évaluation des compétences 	<p>collaboratif)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projet Business intelligence pour le pilotage Commercial • Fort besoin de produit lié à l'hygiène corporel (Développement de nouveaux produits ex : lingettes antibactériennes) • Optimisation des ressources humaines logistiques • Croissance du nombre de clients sur le marché/Evolution des habitudes de consommations • Développement du marché du Key Account • Système de valorisation des déchets • Développement des outils de gestion RH • Aide de l'état à l'investissement productif afin de pallier à la crise économique
<p> Weaknesses/ Faiblesses</p>	<p> Threats/Menaces</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'informations issus du marché • Taux de Turn Over élevé • Insuffisance d'un espace de stockage au niveau du site eucalyptus • Rupture des stocks MP • Retard dans la planification des activités SMQ 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir d'achat en baisse/ inflation / augmentation du coût de production/perturbation du marché • Changement de la réglementation/réglementation liée à l'importation du matériel informatique et autres • Instabilité du marché • Non fiabilité des prévisions • Crise sanitaire (COVID 19) /arrêt partiel de l'activité de l'entreprise • Forte concurrence (concurrence du produit couche) /baisse du coût d'achat sur la couche • Défaillance des clients en matière de recouvrement

1.9 Section 3 : Positionnement Méthodologique de la recherche

Notre problématique vise à comprendre le fonctionnement de la démarche Lean, ainsi que le processus S&OP afin de pouvoir démontrer le lien entre ces deux approches, dans le but d'améliorer la performance logistique.

Pour cela, nous avons adopté le raisonnement inductif qui permet de mieux comprendre et démontrer le lien entre les deux approches, permettant de mettre en œuvre les connaissances acquises durant la période de notre étude.

1.9.1 La méthodologie de la recherche

Le paradigme exploratoire, dans lequel s'inscrit notre problématique de recherche, nous amène à adopter une posture ontologique constructiviste, et interprétative concernant l'épistémologie.

Dans le cadre de notre étude, l'approche qualitative est l'approche la mieux adéquate pour répondre à notre question de recherche via l'entretien avec les responsables des différents départements de Faderco, l'observation sur les lieux de travail, et la documentation.

« La recherche qualitative a un rapport particulier à la théorie : elle vise à la généralisation analytique et non à la généralisation statistique, elle cherche à mettre en évidence des mécanismes qui peuvent jouer différemment selon les contextes et les situations, elle doit faire un usage systématique du raisonnement contrefactuel et des hypothèses rivales plausibles dans l'analyse théorique » (Dumez, 2012, p. 52)

La démarche qualitative peut aider à mieux comprendre la fonction des sujets, et l'interaction entre eux. (Aubin-Auger, Mercier, Baumann, & Lehr-Drylewicz, 2008)

« Une recherche qualitative repose sur une visée compréhensive cherchant à répondre aux questions pourquoi et comment. Elle analyse des actions et interactions en tenant compte des intentions des acteurs » (Dumez, 2012, p. 56)

La recherche qualitative est sélectionnée dans le cadre de ce mémoire pour plusieurs raisons. Premièrement, de façon générale, la méthode de recherche qualitative est particulièrement utile pour découvrir le sens que les gens donnent à des événements qu'ils vivent (Bogdan & Biklen, 2007) Plus précisément, une approche qualitative est justifiée lorsque la nature des questions de recherche nécessite l'exploration d'un sujet (Stake, 1995). Les questions de recherche qualitative commencent souvent par « comment » ou « quoi », de sorte que le chercheur puisse acquérir une compréhension approfondie de ce qui se passe par rapport au sujet (Patton, 2002). Dans ce travail, nous explorons l'opportunité pour Faderco SPA d'introduire l'amélioration continue dans le processus S&OP, en associant ce dernier au Lean Management en posant les questions suivantes : (a) Le Lean Management est-il applicable chez Faderco ? (b) Trouvez-vous que les objectifs du Lean Management sont similaires à ceux du S&OP ? (c) Quels sont les principaux obstacles rencontrés lors d'implémentation du S&OP au sein de Faderco ?

Deuxièmement, une étude qualitative permet au chercheur d'explorer des phénomènes, tels que les sentiments ou les processus de pensée, qui sont difficiles à extraire ou à identifier avec une méthode de recherche quantitative (Corbin & Strauss, 1998). Au cours de cette étude, nous explorons la perception des collaborateurs de Faderco (Responsable Production, Superviseur HSE) sur les outils Lean utilisés ainsi que leurs expériences vécues (Arminio, Jones, & Torres, 2006).

Enfin, la méthode de recherche qualitative est l'approche la plus appropriée pour étudier des phénomènes dans leurs milieux naturels (Denzin & Lincoln, 2000) et lorsque l'on essaie de comprendre des processus sociaux dans leur contexte (Esterberg, 2002). Dans ce cas-ci, l'un des objectifs de ce travail est d'identifier les opportunités d'implémenter des principes et des outils du Lean Management sur le processus S&OP directement sur le terrain, c'est-à-dire à Faderco, en proposant l'outil d'amélioration continue.

Ceci dit, (Delacroix, 2016) dans son étude utilise la méthode qualitative afin de montrer en quoi l'implémentation du Lean Management représente une opportunité pour les Proximus Centers, dont nous avons vu les résultats dans la partie théorique (revue de littérature).

1.9.2 Instruments de collecte des données

La démarche qualitative se base sur plusieurs outils d'analyses et de collecte des données, pour notre étude nous avons choisi une triangulation des trois instruments les plus fiables et populaires : la recherche documentaire, l'observation et pour finir l'entretien.

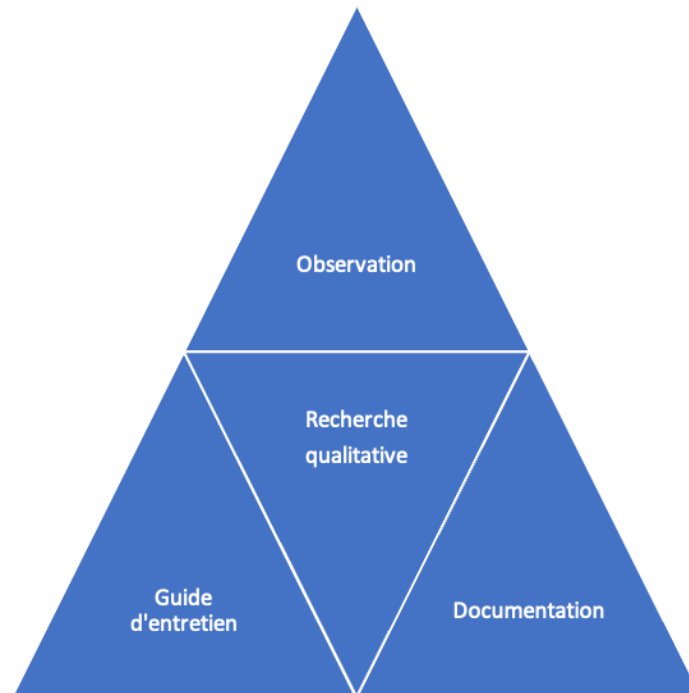


Figure 6: Triangulation des instruments de la démarche qualitative

Faite par nous même

1.9.2.1 La documentation

« L'étude documentaire porte sur des objets que l'on peut observer indirectement. La recherche documentaire, quant à elle, permet de collecter une documentation substantielle sur une question étudiée et de disposer du maximum d'informations utiles dans un domaine sur le sujet à traiter. » (N'Da, 2015)

Pour la réalisation de notre étude de recherche, nous avons consulté plusieurs livres, articles, revues scientifiques et thèses de doctorat au sein de la bibliothèque de notre école l'ENSM, mais aussi nous avons eu l'accès à plusieurs bibliothèques numériques et aux sites web.

À ceci s'ajoute la documentation interne de la SPA Faderco qui nous a été fournie, ces informations nous ont permis de présenter et de décrire l'entreprise ainsi que son organisation et ses différentes fonctions.

1.9.2.2 *L'observation*

L'observation joue un rôle essentiel dans notre démarche de recueil des données, afin d'interpréter et analyser la situation actuelle de l'entreprise et son environnement interne et externe et appréhender une réalité vécue.

« L'observation peut éventuellement constituer une étape exploratoire de la recherche, en association avec d'autres techniques de collecte des données » (RISPAL, 2020, p. 17)

« L'observation est une technique toujours utilisée, parfois même de façon exclusive. Elle est indispensable à la contextualisation du phénomène étudié » (RISPAL, 2020, p. 18)

Notre observation a été faite durant notre période de stage chez Faderco, nous avons visité les différents départements de l'usine et cela en commençant par le département le plus important et le plus complexe qui est la production, cette dernière est constituée de 8 lignes de fabrication. Toutes les lignes sont dotées d'un système qui détecte les déchets pour ensuite les recycler. Le recyclage se fait par l'entreprise elle-même. La maintenance des machines est généralement préventive, ce qui fait partie de la philosophie Lean.

Par ailleurs nous avons également visité les lieux de stockage, les départements (commercial) des ventes (marketing) (S&OP), nous avons aussi assisté à une réunion du Sales and Operations planning.

L'entretien

L'entretien représente le dernier outil pour la collecte des données, dans notre cas nous avons opté pour des entretiens semi-directifs qui offrent la possibilité à l'interviewé de s'exprimer librement et de façon spontanée à nos questions, et cela en lui orientant des axes grâce à un guide d'entretien.

« Les entretiens peuvent faire appel à des techniques d'association ou à des techniques projectives. Ils sont le plus souvent non directifs ou semi-directifs. Lorsque semi-directifs, ils s'appuient sur des guides d'entretiens souples et thématiques. Les questionnements sont créés par le chercheur au fil de l'entretien et selon son déroulement. Ils considèrent le contexte social du répondant et l'invitent à répondre le plus librement possible » (RISPAL, 2020, p. 18)

Le guide d'entretien maintient un fil conducteur en posant différentes questions et rend la discussion centrée sur le sujet, il se compose de quatre phases : (Roche, 2009)

- **La phase d'introduction** : elle concerne la présentation du sujet à interviewé.
- **La phase du début de l'entretien** : elle a pour but de mettre l'individu en confiance pour le mettre dans une meilleure position d'expression.
- **La phase de réponse** : elle concerne la collecte des informations de la part de l'interviewé, tout en laissant le répondant à s'exprimer librement.
- **La phase de fin d'entretien** : elle a pour but d'assurer qu'aucune autre information complémentaire ne soit délivrée par l'interviewer

▪ **La construction du guide d'entretien**

La construction du guide d'entretien est une étape essentielle dans la démarche de recherche. Concernant notre guide d'entretien, deux phases sont composées :

La première phase s'intéresse à connaître l'interviewé, sa fonction, son niveau hiérarchique.

La deuxième phase quant à elle se compose de cinq axes essentiels qui se présentent comme suit :

- **Le premier axe** : présentations des interviewés.
- **Le deuxième axe** : La chaîne logistique au sein de Faderco
- **Le troisième axe** : Les outils Lean Management
- **Le quatrième axe** : Le processus S&OP
- **Le cinquième axe** : le lien entre S&OP et le Lean Management

▪ **Le déroulement de l'entretien**

Les auteurs (Derguin & Azioun, 2018) affirment que l'interviewer devrait accorder à la personne interrogée un temps d'entretien prédéfini. L'important est que le guide d'entretien soit le même pour tous, mais si l'enquêteur constate que son interlocuteur a besoin de plus de temps, et que sa contribution enrichit le travail de recherche initial, ce temps peut être prolongé.

▪ **Échantillon de l'étude**

Les travaux de (Savoie-Zajc, 2007), démontrent que la littérature propose quelques typologies pour permettre à un chercheur qui s'engage dans une recherche qualitative/ interprétative de réfléchir à la nature de l'échantillon qu'il veut constituer, ou aux stratégies sous-jacentes à sa constitution. Le choix des échantillons constitutifs désignés aura un impact décisif sur la fiabilité et la transférabilité de la recherche. (PRÉVOST & ROY, 2015)

Afin d'obtenir les informations nécessaires répondant à nos questions, nous avons fait appels, pour nos entretiens, à 3 responsables des différents départements, un superviseur et une coordinatrice.

Le tableau ci-dessous établit, en résumé, les caractéristiques de notre échantillon.

Tableau 4: Tableau représentant les caractéristiques des interviewés

Responsable	Fonction	Département	Expérience	Date de l'entretien
Mr M.Zebouchi	Responsable RH	Ressource humaine	6 ans	12/09/2021
Mme S.Rouina	Coordinatrice QSE	Qualité, sécurité environnement	3 ans	12/09/2021
Mr A.Atmani	Responsable GDF	Gestion des flux	5 ans	24/06/2021
Mr A.Kessar	Responsable production	Production	10 ans	13/09/2021
Mr T.Abahri	Superviseur HSE	Hygiène, sécurité environnementale	< 1 ans	13/09/2021
Mr I.Baouni	Chargé réglementation du travail	Ressource Humaine	4 ans	14/09/2021
Mr N.Mokrane	Directeur planification	Planification	14 ans	13/09/2021

1.10 Section 4 : résultats et discussion de l'entretien

1.10.1 Analyse des données de l'entretien

L'analyse sémantique permet d'avoir une meilleure visibilité, des éléments de réponses qualitatifs aux questionnaires, entretiens et enquêtes. C'est un outil incontournable concernant l'analyse de textes usuels. Cependant nous avons opté pour ce type d'analyse afin de disséquer les résultats de notre enquête réalisée à l'aide d'un guide d'entretien. (Lafourcade, 2011)

Axe n°1 : La présentation des interviewés

Le premier axe présente l'échantillon de notre étude. Ceci a été schématisé dans le tableau ci-dessus.

Axe n°2 : la chaine logistique au sein de Faderco

Comment manager vous la chaine logistique de votre entreprise ?

La direction de Faderco, ayant conscience de l'importance de la chaine logistique dans l'écoulement de leurs produits à créer une filiale chargée de la distribution. Cette filiale dispose d'une flotte de véhicules destinés au transport des produits de Faderco.

Quelles-sont les différents critères sur lesquelles vous vous basés pour avoir une SC performante ?

Les critères essentiels d'une chaine logistiques performante sur lesquels Faderco porte toutes sont attention sont :

- Une flotte importante en raison de la grandeur du territoire nationale.
- Des magasins de stockages organisés.
- Des approvisionnements réguliers en matières premières nécessaires.
- Des équipements de production renouvelés à chaque fois que de nécessaire.
- Respect des délais de livraisons des produits.

Axe n°3 : Les outils Lean Management

Quels sont les outils Lean appliqués chez Faderco ?

Les outils Lean Management sont indispensables dans les entreprises de nos jours. Ils permettent d'optimiser tous les processus qui interviennent dans la réalisation des produits (production, stockage, administration...). Cette optimisation est en termes de temps, d'énergie, de matières et même de ressources financières.

On peut invoquer comme outils, le diagramme Ishikawa (5M), les 5S, PDCA, lesquels sont appliqués dans les différents structures de Faderco. Sur le plan administratif, Faderco utilise le Brainstorming, l'AMDEC, et la méthode (20/80) de Pareto.

Dans le but de rester compétitif, Faderco opte pour la mise en place de l'amélioration continue au niveau de tous ses services. Ceci lui permettra de garder sa place sur le marché.

Pourquoi vous avez eu recours à la démarche Lean ?

Ayant découvert que la démarche Lean contribue pour beaucoup dans l'optimisation des résultats de l'organisation, de la production, Faderco n'a pas hésité à adopter les méthodes de cette philosophie.

Quel impacte ont ces outils sur la performance de Faderco ?

Les performances se sont améliorées d'une manière remarquable, à tous les niveaux d'action de l'entreprise. Pour ne citer que quelques-uns, Faderco a constaté une meilleure planification des approvisionnements ainsi que de la gestion des stocks, chose qui a eu un impact positif sur la production. Autre chose dont l'amélioration a été constatée, ce sont les rendements des équipements de production qui sont devenus plus performants.

Est-ce que y a eu des résistances à l'application de cette démarche ?

Comme tout changement qui intervient au niveau de toute organisation humaine, Faderco a vu des réticences du personnel à appliquer le Lean Management. Ceci est dû aux habitudes acquises.

Axe n°4 : Le processus S&OP

Depuis quand Faderco utilise le S&OP ?

Selon le directeur de planification, le processus S&OP a été implémenté en 2018

Quel est le besoin qui vous a poussé pour appliquer S&OP au sein de Faderco ?

Avant son avènement, la planification était décentralisée au niveau de chaque structure : au niveau de la production, du commercial et de l'approvisionnement. Chacune de ces structures, avaient ses données d'entrée, son budget, son plan et ses données de sortie.

Progressivement avec les années et aussi le développement de l'entreprise en matière d'effectifs, de données d'activités de produits, et de chiffre d'affaires, l'entreprise a eu besoin d'avoir plus de visibilité transversale pour regrouper l'ensemble des données de structure.

De ce fait, il a été constaté qu'il était inutile d'avoir des plans qui ne s'alignent pas. La production dans ce cas, aura des matières premières dont elle n'aura pas besoin puisqu'elle se retrouve avec un autre plan, ainsi y'aura des produits planifiés auxquels l'approvisionnement ne pourra pas assurer la disponibilité. Cela n'implique pas son inefficacité, mais son insuffisance. Il a fallu aligner les trois fonctions pour répondre favorablement au besoin de production et pour éviter les ruptures de stock ainsi que le sur-stockage.

Comment la démarche S&OP a été appliquée au sein de votre entreprise ?

Dans un premier temps, Faderco a rapproché la planification de production avec la planification des approvisionnements, parce que l'entreprise a constaté qu'il n'était pas raisonnable que ces deux plans ne se concordent pas.

De ce constat, l'entreprise a décidé d'un planning qui allie les besoins du marché, un plan d'approvisionnement et une politique de production afin de subvenir aux besoins des clients. Cette nouvelle façon de voir, a permis à Faderco de revoir les plans de fonctionnement dont toutes ses phases, y compris la révision de la composante humaine (DRH).

Quelles sont les départements qui participent aux réunions S&OP ?

Selon les interviewés, les structures participant au S&OP sont : planification, gestion des stock, commercial, marketing, achat, DRH, finances. Toutes ces structures interviennent d'une manière directe ou indirecte sur le S&OP, avec un contrôle vigilant de la gestion.

Ce contrôle intervient au niveau de toute les phases de la production. Ceci permet de veiller sur la santé financière de l'entreprise.

Quelles sont les fréquences des réunions S&OP ?

Afin d'appliquer le S&OP, il a été institué des briefings quotidiens, des réunions hebdomadaires, mensuelles. Aux cours de ces réunions. Le personnel d'entreprise s'attache à lever toutes les contraintes qui peuvent gêner le bon fonctionnement de l'entreprise.

Quels sont les systèmes d'informations utilisés dans votre S&OP ?

On est sur SAP, ERP, Excel, ODO pour certaines fonctions de la réalisation commerciale. La BI dans laquelle l'entreprise dispose des données concernant les différents sites et différentes structures. Ceci se fait avec la collaboration de la direction des systèmes d'informations.

Quel est le niveau de maturité de votre S&OP ?

Pragmatiquement, tout le personnel est sensibilisé quant à l'application des méthodes du S&OP, l'entreprise étant consciente de l'importance des méthodes du S&OP, elle ne cesse d'insister sur l'amélioration continue pour de meilleurs résultats. L'objectif cardinal, c'est d'assurer au client un produit compétitif. Le S&OP a été appliqué dans l'entreprise Faderco progressivement, d'année en année.

Au début, c'est la portion centrale de l'entreprise qui a vu l'entrée en pratique du S&OP.

En deuxième année, ce sont les structures régionales qui ont vu l'entrée en vigueur des méthodes S&OP.

En troisième lieu, ce sont les distributeurs qui ont été sensibilisés quant à l'utilisation des méthodes S&OP dans leurs fonctions.

Est-ce que y a eu une résistance au changement ou des difficultés par rapport à l'application du S&OP ?

Comme tout changement, le S&OP a rencontré quelques résistances au niveau de toutes les structures de l'entreprise. Ceci est dû aux habitudes acquises ainsi que l'appréhension que suscitent les changements. Toujours utile qu'au fur et à mesure, le personnel a adopté le S&OP pour différentes raisons. A titre d'exemple, les erreurs constatées dans l'approvisionnement, le stockage, la production ainsi que les prévisions deviennent de moins en moins fréquentes.

Existent-ils des problèmes dans l'application du S&OP au sein de votre entreprise ? Si oui citez-les.

Faut savoir aussi la complexité sur différents aspects, celle des approvisionnements déjà sur lesquelles 97% de la matière première est importée. Il y'a aussi des aléas en matière de transport maritime (port de chargement, banque, transitaire...).

Les problèmes posés par le transport sont dû à la qualité des routes, le vaste territoire (58 wilayas), ainsi que la maintenance des véhicules, des habitudes de distributions...

Concernant la production, la fabrication d'un produit nécessite un ensemble varié de sous-produits, (pour une couche il faut 20 matières).

Faderco rencontre des problèmes à tous les niveaux, qu'il faut résoudre afin d'atteindre ses objectifs. Avant, les départements ne coordonnaient pas leurs actions, chose qui a occasionné des disfonctionnements dans les processus de production. Auparavant l'information n'était pas partagée entre les différentes composantes de l'entreprise.

Quel effet a le S&OP sur la performance de l'entreprise ?

En adoptant S&OP, l'entreprise a vu ses rendements s'améliorer grâce à une gestion rigoureuse des approvisionnements, gestion des stocks, le partage de l'information.

On a aussi remarqué que les acteurs de l'entreprise font preuve de souplesse dans leurs relations, une flexibilité dans l'utilisation des moyens de production afin d'atteindre, d'optimiser le rendement.

Est-ce que cette démarche a donné un résultat ? si oui en termes de quoi ?

La démarche S&OP a donné de résultats tangibles et positifs au niveau de l'entreprise Faderco. Ce processus a permis de réduire d'une manière importante les déperditions vécus auparavant. Cette démarche a permis d'améliorer toutes les phases du processus de production. A titre d'exemple, Faderco a vu ses approvisionnements devenir réguliers sans aucune rupture. Cette entreprise, a vu une nette amélioration dans la communication à l'intérieurs de ses structures. On peut encore citer une meilleure souplesse dans la planification de sa production.

On a même remarqué l'instauration d'un esprit d'innovation.

Axe n°5 : LIEN ENTRE LE S&OP ET LE LEAN

Trouvez-vous que le lien entre le S&OP et le Lean Management est possible ?

C'est une obligation, une évidence, l'un ne va pas sans l'autre.

Trouvez-vous que les objectifs du S&OP et du Lean sont similaires, malgré leurs différences ?

Par soucis d'optimisation, les objectifs du processus S&OP et ceux de la démarche Lean s'inscrivent dans la même lignée.

Le S&OP ne se limite pas à l'aspect quantitatif ou aux taux de réalisation. La planification ne réalise pas les bénéfices, mais ce sont : le plan commercial, le plan de production et le plan approvisionnement qui les réalisent. La planification veille à ce que les plans se réalisent à l'aide de la démarche Lean Management. L'un ne va pas sans l'autre.

Est-ce que les outils Lean Management sont appliqués dans la démarche S&OP ?

Pour cela nous avons mis en place une batterie d'outils, qui nous permet d'optimiser toutes nos interventions. Autrement dit, Faderco a eu de meilleurs résultats en taux de réalisation, dans les domaines : commercial, de production, et d'approvisionnement.

Les outils Lean qu'on peut utiliser dans le processus S&OP sont peu développés chez Faderco, qui continuent de fonctionner selon des schémas classiques. A titre d'exemple, l'entreprise remarque des dysfonctionnements entre le service approvisionnement, la production et par conséquent le commercial.

1.10.2 Résultats de L'entretien

D'après les réponses des interviewés, nous sommes arrivés aux résultats suivants :

- Pour améliorer la performance de la chaîne logistique, il est nécessaire d'assurer l'équilibre entre coût, qualité et délais. Pour y arriver, il s'avère essentiel de maîtriser toutes les fonctions opérationnelles d'une chaîne logistique, et les transformer en une véritable source d'avantages concurrentiels.

- La démarche Lean contribue positivement à l'amélioration d'une chaîne logistique en la rendant plus performante.
- Le processus S&OP a un impact positif sur la performance logistique.
- Le lien entre le processus S&OP et la démarche Lean est possible, ces deux composantes de la SC sont complémentaires.
- Le partage transversal des informations entre les structures de l'entreprise est primordial pour la réussite du S&OP.
- Les outils Lean sont applicables à la fois sur le plan opérationnel (production), et sur le plan stratégique (planification).
- L'amélioration continue est nécessaire dans les processus S&OP, car cet outil Lean leur permet un suivi permanent de l'évolution du marché.
- Les entreprises qui déploient des pratiques Lean Management associées aux processus S&OP, sont en mesure de réguler leur niveau de stock, d'avoir des livraisons en temps voulu, ainsi qu'assurer un approvisionnement régulier.

1.10.3 Discussion de l'entretien

L'objectif principal de notre recherche est d'associer la démarche Lean au processus Sales and Operations Planning. Ce mémoire contribue à la croissance du corpus de recherche dans le cadre du Lean Management, des prévisions de ventes, de la chaîne logistique, et de la performance logistique.

Plusieurs approches d'analyses ont été développées par des chercheurs, dans le but de traiter les problématiques liées à la conception, à la planification et à l'amélioration de la performance des chaînes logistiques. (TALKHOKHET, 2020)

Ces résultats nous permettent de réfuter l'hypothèse n° 02 :

« Une gestion allégée qui livre et utilise le juste à temps (JAT) pour répondre à la demande des clients, n'a pas besoin d'aligner l'offre sur la demande ».

Lors des entretiens, nous avons constaté qu'il était insuffisant d'avoir des plans qui ne s'alignent pas, même en utilisant la démarche Lean. Cet alignement est nécessaire une fois associé à l'agilité et à l'adaptabilité.

Étant donné que la philosophie LEAN favorise l'intégration de tous les acteurs de la Supply Chain afin de faire des économies de coûts substantielles. Elle s'éloigne des demandes spécifiques du marché, alors que le processus S&OP répond précisément aux demandes des clients en alignant tous les plans de la chaîne logistique, mais induit des niveaux de stocks élevés. Le Lean intervient pour éviter le sur-stockage, en tant que principe important de cette philosophie (Ruel & Samuel, 2012). De ce qui précède on remarque l'action de l'un sur l'autre.

Dans le cas de Faderco, et pour illustrer une situation de gestion des stocks, nous avons constaté un sur-stock des matières, ainsi qu'une mauvaise rotation de ces derniers. Pour pallier à cette anomalie nous avons suggéré à Faderco d'opter pour les outils du Lean Manufacturing relatif à la gestion des stocks (Kanban, 5S, Muda ...), ainsi que l'adoption du DDMRP (Demand Driven Material Requirement Planning), qui a pour but d'optimiser la gestion des stocks en fonction de la demande du marché. Les données de cette dernière seront obtenues à l'aide du S&OP.

Le tableau ci-dessous résume quelques notions montrant la nature du Lean et du S&OP :

Tableau 5: résumé des résultats

Lean Management	Sales and operation planning
Se concentre sur les différents flux	Se base sur des outils pour une prise de décision anticipée
A pour objectif d'éliminer les déchets du processus	Équilibre l'offre et la demande tout au long de la chaîne logistique.
Fort en matière d'exécution	Fort en planification
Apporte des améliorations à l'environnement opérationnel	Peut être utilisé dans de nombreux environnements différents

Ces résultats nous permettent de confirmer l'hypothèse n° 01 :

« La performance de la Supply Chain de l'entreprise repose sur l'association de la Planification des Ventes et des Operations, et du Lean Management ».

Il nous a été prouvé lors des entretiens que le S&OP possède des objectifs concordant avec ceux du Lean management, à savoir une amélioration du fonctionnement global de l'entreprise dans le but d'augmenter les bénéfices et de réduire au maximum les pertes. L'un ne va pas sans l'autre. Quand le S&OP est correctement mis en œuvre, il donne une forte impulsion à l'effort qu'apporte la démarche Lean. Quant à cette dernière, elle rend le processus S&OP flexible et assure son amélioration. Ce qui valide les déclarations de (Ruel & Samuel, 2012) dans l'essence est malgré la différence des environnements d'application de chacune de ces approches, leurs objectifs sont similaires.

Aussi confirme (Hawkey & partner, 2011) que lorsqu'un S&OP est correctement mis en œuvre, donne une forte impulsion à l'effort du Lean auquel il s'associe. Il crée un ensemble de conditions meilleures dans la gestion de l'entreprise. Par contre, le Lean quant à lui rend le processus S&OP simple à exécuter en évitant les divers gaspillages.

Pour ce qui est du S&OP chez Faderco il n'est qu'à ses débuts (2 ans d'implémentation). Celui-ci rencontre, comme tout nouveau, des résistances chez le personnel (cadres, et employées). Ceci a induit particulièrement un manque de communication horizontale et transversale. Pour y remédier nous conseillons aux cadres de Faderco de s'impliquer plus dans l'application des méthodes Lean management et S&OP.

De nombreuses organisations mettent aujourd'hui en œuvre diverses techniques d'amélioration continue dans les secteurs de la fabrication afin de réduire les coûts et les déchets et de diminuer la durée du cycle. La planification des ventes et des opérations (S&OP) est un processus d'entreprise essentiel et constitue donc un bon candidat à l'amélioration continue. (Dunn, 2009)

En ce qui concerne Faderco, le processus S&OP est à ses premiers balbutiements. Ce dernier nécessite des améliorations dans ses différentes composantes. Nous suggérons aux responsables de l'entreprise d'adopter l'outil le plus essentiel de la démarche Lean Management, qui est l'amélioration continue. Les avantages de concentrer les efforts d'amélioration continue sur le processus S&OP sont nombreux, notamment la réduction du temps nécessaire aux participants pour collecter et organiser les informations requises, afin d'alimenter le processus. Un autre avantage consiste d'augmenter la valeur perçue par les participants du processus S&OP. Ceci améliore la participation active de ces derniers.

Quelques exemples d'éléments d'amélioration continue qui peuvent être utilisés pour le S&OP, sont la mise en œuvre d'une carte de pointage et d'un formulaire de critique pour les réunions S&OP. Ces outils permettent à l'animateur de la réunion S&OP de mesurer l'état actuel du processus et l'impact que les diverses recommandations d'amélioration peuvent avoir sur le processus S&OP. Ces éléments d'amélioration continue peuvent également être appliqués à toutes les réunions mensuelles du processus S&OP, telles que la réunion de revue de la demande et la réunion pré-S&OP, afin d'avoir un alignement tout au long du cycle mensuel des réunions.

Ainsi, nos constats convergent avec les résultats de recherche mis en avant dans la revue de littérature.

CONCLUSION

Au cours de ce travail de recherche, nous avons constaté les impacts potentiels que peut apporter l'association du concept S&OP à une démarche Lean, dans une entreprise. Cette complémentarité apporte des bénéfices à la performance de la chaîne logistique impliquant la performance globale de l'organisation.

Ces deux approches sont à la fois tournées vers l'avenir (ce que nous devons faire) et vers le passé (ce que nous avons fait et ce que nous devons améliorer pour le prochain plan). Afin d'assurer un succès durable, il est fortement conseillé aux organisations envisageant d'aller vers un S&OP, de prévoir une solution intégrée qui évalue l'état actuel des environnements fonctionnels de l'offre et de la demande. Ceci permet l'optimisation des différents flux et répond aux exigences du marché. Cette optimisation se fait à l'aide de logiciels configurés en fonction des processus Lean spécifiques à l'environnement. L'application des processus Lean et S&OP se fait progressivement jusqu'à atteindre l'ensemble de la gestion de l'entreprise.

Ces deux outils ne doivent en aucun cas être considérés comme des moyens indispensables menant vers la réussite d'une entreprise.

L'usage du Lean Management a été à l'origine de succès remarquables depuis les années 50, d'abord pour l'industrie automobile, puis pour le reste de l'industrie. Ceci dit, les résultats sont souvent à la hauteur des espérances, si le Lean est exécuté dans un environnement favorable.

Concernant le Lean Management et ses limites, il est important de signaler la pression exercée sur la composante humaine de l'entreprise. Car le personnel est soumis à un respect rigoureux du temps de travail. Assez souvent, le démarrage d'un projet d'amélioration (donc du déploiement du Lean au sein d'une entreprise) est perçu comme une charge supplémentaire par les personnels des fonctions d'encadrement du projet en question.

De plus, instaurer un chantier Lean s'est révélé être facteur d'augmentation de la charge de travail. Les entreprises n'obtiennent pas toujours les résultats escomptés, car il peut y avoir des échecs lors de la mise en œuvre du Lean (Lyonnet, 2010). Un chantier Lean n'aura pas le même impact d'une entreprise à une autre, en raison de spécificités propres à chacune. Ainsi, une étude menée auprès de 77 entreprises au Chili, ayant participé à la mise en place d'un même programme Lean, a permis de cibler les principales difficultés qui ont été rencontrées, ainsi que les causes pouvant expliquer les différences entre ces entreprises. (Alarcon & Pellicer, 2008)

Selon les participants à ce projet en particulier, la principale barrière au déploiement de la démarche Lean a été le manque de temps alloué pour l'implémentation du nouveau projet. Ainsi qu'un manque de formation et des problèmes d'organisation. Le manque d'autocritique du personnel, nécessaire à la recherche d'actions d'amélioration, a également été souligné. Il existe d'autres causes qui peuvent expliquer une déception dans à un chantier Lean : le manque d'alignement sur une vision stratégique, qui se traduit par un manque d'objectifs communs ou encore l'inconstance de ces derniers ainsi que le mauvais choix des encadrants du projet (faute de connaissances ou expérience) etc...

Une autre erreur potentielle issue d'un chantier Lean serait un excès de standardisation, concernant les postes de travail, ou d'autres outils. Cela peut limiter la créativité des employés, en ne leur donnant pas assez la possibilité de pouvoir proposer des idées.

Il en va de même pour le S&OP. Associer un processus S&OP au Lean est prometteur, mais là aussi, il faut éviter un excès de zèle « Lean ». Par exemple, un processus S&OP peut être différent non seulement d'une entreprise à une autre, mais d'une gamme de produit à une autre. Pour ce qui est du niveau de standardisation du S&OP, lors des différentes réunions effectuées chez Faderco, il est vite apparu qu'une des contraintes majeures concerne la standardisation du processus. De ce fait, et pour l'exemple, pour les participants au S&OP, chaque gamme possède un personnel impliqué. Ce même personnel ne peut être engagé dans une autre gamme. Autre exemple, les responsables qualité, des affaires réglementaires, des fournitures ne peuvent remplacer les responsables production. Le S&OP peut ne pas donner de résultats escomptés en raison de mauvais objectifs, un mauvais planning, et une mauvaise communication.

Le docteur (MCNEIL, 2013), consultant pour Advantage International, a répertorié en tout 9 causes d'échec d'un S&OP, matérialisées par le diagramme d'Ishikawa ci-dessous :

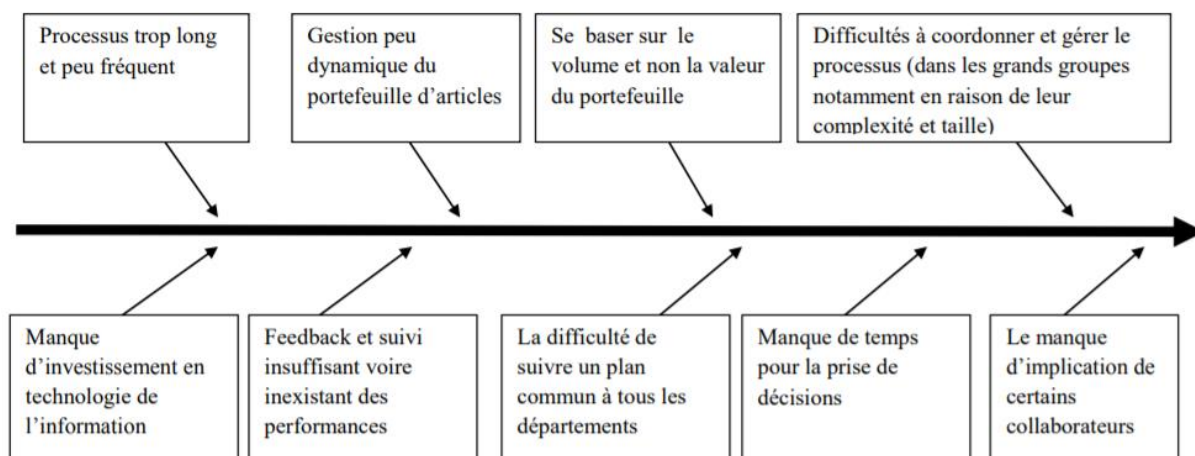


Figure 7: Diagramme d'Ishikawa représentant les causes d'échec d'un S&OP

L'objet de notre étude était de montrer qu'il existe un lien entre ces deux composantes de la Supply Chain, et leur association se résume à l'intégration de l'élément majeur du Lean Management : l'amélioration continue, qui peut être intégré au processus S&OP. En effet, un processus S&OP est en constante évolution. Il peut muter en permanence pour s'adapter à l'environnement de l'entreprise. De ce fait, utiliser la notion d'amélioration continue et l'intégrer au S&OP prend tout son sens.

En conclusion, les entreprises doivent pouvoir se concentrer sur l'horizon de planification moyen à long terme et anticiper et planifier les changements (S&OP). Elles doivent également être en mesure de se concentrer sur le détail, afin d'exécuter efficacement les opérations de fabrication et de la chaîne logistique (Lean). Le S&OP avancé offre une vision claire permettant d'identifier les problèmes de demande et d'approvisionnement à long terme, tandis que le Lean permet aux entreprises de se concentrer sur l'élimination des gaspillages dans l'ensemble de leurs opérations et de fournir à leurs clients la meilleure valeur possible.

Concernant la prospective dans le domaine de l'association du Lean Management au S&OP, il reste pour les chercheurs, un vaste domaine d'investigation, et d'étude. En regardant vers le futur, nous pouvons nous apercevoir que le S&OP pourrait encore être optimisé. Une des voies de son amélioration pourrait facilement passer par une association avec le Lean.

Bibliographie

- Zachari KABORE, K. B. (2019). Revue Internationale des Sciences de Gestion . A LA RECHERCHE DES SOURCES DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE : PROPOSITION D'UN MODELE CONCEPTUEL.
- ISSOR, Z. (2017). Projectics / Proyética / Projectique . *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions.*
- OUBAOUZINE, L. (2019). LA CONTRIBUTION D'UNE LOGISTIQUE PERFORMANTE A LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE. REMAC.
- KABORE Zacharim, B. K. (2020). Revue de Management et Cultures. *La performance logistique: compatibilité ou compromis entre efficacité et efficience.*
- Hana Hulthén, D. N. (2016). Framework for measuring performance of the sales and operations planning process. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.*
- Joakim Coker, P. H. (2016). Demand-supply balancing in manufacturing operations. *Benchmarking: An International Journal.*
- Wambaf, T. P. (2017). The role of Big Data in explaining disaster resilience in supply chains for sustainability. *Journal of Cleaner Production.*
- Sombultawee, K., & Boon-itt, S. (2018). une revue de la littérature et du contexte théorique . *L'alignement marketing-opérations.* Elsevier.
- José Mario Valadez Cedillo, J. C. (2019). Sales and Operations Planning: A Business Practice to Align Supply Chains. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IAEMS).*
- Antônio Márcio Tavares Thoméa, R. S. (2013). The impact of sales and operations planning practices on manufacturing operational performance. *International Journal of Production Research.*
- K.Widenerb, R. R. (2014). Lean manufacturing and firm performance: The incremental contribution of lean management accounting practices. *Journal of Operations Management*, 414-428.
- Lamyae Serehane, A. T. (2015). Amélioration de la performance de l'entreprise par le lean thinking et le désapprentissage organisationnel. *Xème Conférence Internationale : Conception et Production.*
- David M Clark, K. S. (2013). Lean management systems: creating a culture of continuous quality improvement. *BMJ Journals* .
- Yaw Agyabeng-Mensah, E. A. (2020). The influence of lean management and environmental practices on relative competitive quality advantage and performance. *Journal of Manufacturing Technology Management.*
- K.Widener, R. R. (2014). Lean manufacturing and firm performance: The incremental contribution of lean management accounting practices. *Journal of Operation Management* .
- Emiliani, M. L. (1998). *Lean Bheaviors.* management decision.
- Eaton, M. (2013). *The Lean Practitioner's Handbook.* Kogan Page.
- Holweg, M. (2006). The genealogy of lean production. *Journal of Operations Management.*

- James P. Womack, D. T. (2007). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry*. Free press.
- Rich Charron, H. J. (2015). *The lean management systems handbook*. CRC press.
- Pincel, J. P. (2003). *ean Supply Chain Management: A Handbook for Strategic Procurement*. Productivity Press.
- Plenert, G. (2007). *Reinventing Lean - Introducing Lean Management into the Supply Chain*. Elsevier.
- (2020, 03 03). Récupéré sur Manuten: <https://www.manutan.com/blog/fr/lexique/le-lean-management-definition-et-outils#ancre1>
- (2019 , 02 08). Récupéré sur Journal du net : <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1204805-lean-management-definition-traduction-formation-exemples/>
- (2019). Récupéré sur Shmula: <https://www.shmula.com/lean-management-vs-lean-production-with-all-the-talk-about-lean-methodologies-lately-there-have-been-some-major-discussions-on-the-topic-including-some-debates-over-the-true-meaning-of-lean-manageme/29209/>
- Demetresoux, R. (2015). *La boîte à outils du lean*. Paris: Dunod.
- Demetresoux. (2019). *Boîte à outils du lean*. Paris: Dunod.
- Demetresoux, R. (2015). *boîte à outil du lean*. Paris: Dunod.
- Tania Hook. (2019). Récupéré sur la vie industrielle : <https://www.lavieindustrielle.com/2019/09/methode-3m-muda-mura-muri.html>
- R. A. Pasale, J. S. (2013). 5S Strategy: A workplace improvement lean tool. *journal of Engineering And Technology Research*.
- (2017). Récupéré sur Aleor: <https://www.aloer.fr/glossary/la-methode-des-5s-definition/>
- Granger, L. (2019). Récupéré sur Manager go: <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/methode-5s.htm>
- Galiana, D. (2017). Récupéré sur Planzone: <https://www.planzone.fr/blog/quest-ce-que-la-methodologie-kanban>
- Criton, V. (2013). Récupéré sur Logistique pour tous: <http://logistique-pour-tous.fr/la-trousse-outils-du-lean-le-kanban/>
- Demetresoux, R. (2015). *La boîte a outil du lean*. Paris: Dunod.
- Fernandez, A. (2018). Récupéré sur Piloter: <https://www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm>
- Pratik M Patel, V. A. (2017). Application Of Plan-Do-Check-Act Cycle For Quality And Productivity Improvement - A Review. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology*.
- Thangarajoo Y, S. A. (2015). Lean thinking : an overview. *journal of Industrial Engineering and Management*.
- James P. Womack, D. T. (2003). Lean Thinking Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. *ournal of the Operational Research Society* .
- Thangarajoo Y, S. A. (2015). Lean Thinking: An Overview. *Industrial Engineering & Management*.
- Laurie, C. (2016). APPLICATION DES OUTILS LEAN DANS LE CADRE DE L'OPTIMISATION D'UNE LIGNE DE CONDITIONNEMENT. *THÈSE 2016 / TOU3 / 2091*.
- Eaton, M. (2013). *The Lean Practitioner's Handbook*. Kogan page.
- Laurie, C. (2016, 10 28). APPLICATION DES OUTILS LEAN DANS LE CADRE DE L'OPTIMISATION D'UNE LIGNE DE CONDITIONNEMENT. Toulouse, Frane.

- Daniel R. Ball, J. M. (2003). Lean Management of Environmental Consulting. *JOURNAL OF MANAGEMENT IN ENGINEERING*.
- Laurie, C. (2016, 10 28). *APPLICATION DES OUTILS LEAN DANS LE CADRE DE L'OPTIMISATION D'UNE LIGNE DE CONDITIONNEMENT*. Récupéré sur <http://thesesante.ups-tlse.fr/1616/1/2016TOU32091.pdf?fbclid=IwAR1WhjtOoh9qs9JQKpeRmX40239qNY1oJgjkC1YsqHnEm23J0KcN4aKowqQ>
- Yaser Nemati, M. M. (2017). The effect of Sales and Operations Planning on supply chain's total performance: a case study in an Iranian dairy company . *Computers and Chemical Engineering*, 35.
- Goel, N. (2020, 02 26). Récupéré sur Inspirage: <https://www.inspirage.com/2020/02/the-evolution-of-sales-operations-planning/>
- Goel, N. (2020, 02 26). *The Evolution of Sales & Operations Planning*. Récupéré sur Inspirage: <https://www.inspirage.com/2020/02/the-evolution-of-sales-operations-planning/>
- Güell, F. (2020, 03 17). *Integrated Business Planning (IBP/S&OP) Evolution*. Récupéré sur Agile innovation: <https://www.fguell.com/en/integrated-business-planning-ibp-sop-evolution/>
- Goel, N. (2020). *The Evolution of Sales & Operations Planning*. Récupéré sur Inspirage: <https://www.inspirage.com/2020/02/the-evolution-of-sales-operations-planning/>
- Goel, N. (2020, 02 06). *The Evolution of Sales & Operations Planning*. Récupéré sur Inspirage: <https://www.inspirage.com/2020/02/the-evolution-of-sales-operations-planning/>
- Güell, F. (2020). *Integrated Business Planning (IBP/S&OP) Evolution*. Récupéré sur Agile: <https://www.fguell.com/en/integrated-business-planning-ibp-sop-evolution/>
- (2019). Récupéré sur Anaplan: <https://www.anaplan.com/blog/sales-operations-planning-sop-guide/>
- Alain Courtois, M. P.-B. (2003). *Gestion de production*. Paris: Édition d'organisations.
- Milliken, A. (2019). Récupéré sur Institute of business forecasting & planning: <https://demand-planning.com/2019/06/01/what-is-sop-and-how-does-it-work/>
- (2014). Récupéré sur Apics: https://bc.ascm.org/images/downloads/PDM_s/apics_introduction_to_s_op_handout.pdf
- Grimson, P. (2007). Sales & Operations Planning: An Exploratory Study and Framework. *The international journal of logistics management* .
- Sales and operations planning*. (s.d.). Récupéré sur DynaSys: https://value-chain-software.com/media/Presentation/sop_planning_fr_654688.pdf
- SACY, D. (2018). *DÉFIS DE LA MISE EN OEUVRE DU PROCESSUS S&OP*. Récupéré sur <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/m2018a603463.pdf>
- SACY. (2018). *DÉFIS DE LA MISE EN OEUVRE DU PROCESSUS S&OP*. Récupéré sur <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/m2018a603463.pdf>
- Sales and operations planning*. (s.d.). Récupéré sur https://value-chain-software.com/media/Presentation/sop_planning_fr_654688.pdf
- Ávila, L. M. (2019). Design of a sales and operation planning process- casse study. *Elsevier*([https://pdf.sciencedirectassets.com/282173/1-s2.0-S2212827119X00049/1-s2.0-S2212827119306626/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEIT%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIFb0pgRWAobDdkKwxgKlypVyyZoohObYf0yBZINPoM MhAiEAtBWsFHpIaA0k](https://pdf.sciencedirectassets.com/282173/1-s2.0-S2212827119X00049/1-s2.0-S2212827119306626/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEIT%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIFb0pgRWAobDdkKwxgKlypVyyZoohObYf0yBZINPoM MhAiEAtBWsFHpIaA0k)). Récupéré sur Elsevier.

- Lapid, L. (2004). *Sales and Operations Planning Part 1: The Process*. The Journal of Business - Forecasting Methods & Systems.
- Lapid, L. (2005). *Sales and Operations Planning Part III : A Diagnostic Model*. New York: Journal of Business Forecasting.
- 6-7. (s.d.). Récupéré sur Afnor: <https://www.boutique.afnor.org/extraits/FA092716.pdf>
- Afnor. (s.d.). 6-7. Récupéré sur Boutique Afnor: <https://www.boutique.afnor.org/extraits/FA092716.pdf>
- (2021). Récupéré sur Manager go : <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/dossiers-methodes/pdca-deming-en-pratique>
- Güell, F. (2020, 03 17). Récupéré sur Fguell: <https://www.fguell.com/en/integrated-business-planning-ibp-sop-evolution/>
- Grimson, J. P. (2007). *Sales and operations planning: an exploratory study and framework*. The International journal of logistics management.
- M.L, E. (1998). *Lean behaviors*. Management decision.
- Eaton, M. (2013). *The Lean Practitioner's Handbook*. Londres: Kogan page.
- Laurie, C. (2016). APPLICATION DES OUTILS LEAN DANS LE CADRE DE L'OPTIMISATION D'UNE LIGNE DE CONDITIONNEMENT. Toulouse.
- Grimson, P. (2007). Sales and operations planning an exploratory study and framework. *The international journal of logistics management*.
- Andy Coldrick, D. L. (2003). Récupéré sur Stratabrige: https://www.stratabridge.com/news/sept03_s_op_evolution.pdf
- BRULHART, F. (2009). Supply Chain Management et performance : quel impact des pratiques de SCM sur la création de valeur. Marseille.
- Bob Hawkey, A. P. (2011). Lean Transformations: The Emerging Role of S&OP. *Lean Horizons Consulting*.
- Balbic, M. (2019). *LEAN OFFICE : lean administration l'application du lean management aux services (encyclopédie du lean VOLUME2)*. AFNOR. Récupéré sur Afnor: <https://www.boutique.afnor.org/extraits/FA092716.pdf>
- Demetrescoux, R. (2019). *La boîte à outils du lean*.
- (2018). Récupéré sur The lean six sigma company: <https://www.theleansixsigmacompany.be/fr/wiki/kanban/>
- Canitz, H. (2017). Common Sales and Operations Planning Myths Part 5 – Lean and On-Demand Manufacturing. *SUPPLY CHAIN TIMES*.
- gartner. (s.d.).
- Vonderembse. (2006). Récupéré sur Science direct: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527305000241>
- Melton. (2005). Récupéré sur Science direct: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263876205727465>
- Kumar, V., Garza-Reyes, J. A., & Belekoukias, I. (2014). The impact of lean methods and tools on the operational performance of manufacturing organisations. *International Journal of Production Research* .
- Lapid, L. (2005). *Supply chain business solutions* . Récupéré sur THE JOURNAL OF BUSINESS FORECASTING : https://www.supplychainbusinesssolutions.com.au/data/uploads/images/doc/article_jbf_soplanningiii_lapide.pdf
- pedroso, & al, e. (2017). *Proposal of a model for sales and operations planning (S&OP) maturity evaluation*. Récupéré sur Scielo: <https://www.scielo.br/j/prod/a/8qcRfnznSVpH9MtBL9vxWgr/?stop=next&lang=en&format=html>

- Paulk, M. C. (2010). *A History of the Capability Maturity Model for Software*. Récupéré sur <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.216.199&rep=rep1&type=pdf>
- Scavarda, & al, e. (2012). *Elsevier*. Récupéré sur Science direct: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527311004907>
- Lapid, L. (2005). *SALES AND OPERATIONS PLANNING*. Récupéré sur Supply chain business solution: https://www.supplychainbusinesssolutions.com.au/data/uploads/images/doc/article_jbf_soplanningiii_lapide.pdf
- Lapid, L. (2005). Récupéré sur https://www.supplychainbusinesssolutions.com.au/data/uploads/images/doc/article_jbf_soplanningiii_lapide.pdf
- Lapid, L. (2005). Récupéré sur https://www.supplychainbusinesssolutions.com.au/data/uploads/images/doc/article_jbf_soplanningiii_lapide.pdf
- Bagni, & Marçola. (2018). Récupéré sur <https://www.scielo.br/j/gp/a/pFXcsfWZLVxDKsZYBcT7NpD/?format=pdf&lang=en>
- Lapid, L. (2005). Récupéré sur https://www.supplychainbusinesssolutions.com.au/data/uploads/images/doc/article_jbf_soplanningiii_lapide.pdf
- Lapid, L. (2005). *SALES AND OPERATIONS PLANNING PART III: A DIAGNOSTIC MODEL*. Récupéré sur https://www.supplychainbusinesssolutions.com.au/data/uploads/images/doc/article_jbf_soplanningiii_lapide.pdf
- Lapid, L. (2005). *SALES AND OPERATIONS PLANNING PART III: A DIAGNOSTIC MODEL*. Récupéré sur https://www.supplychainbusinesssolutions.com.au/data/uploads/images/doc/article_jbf_soplanningiii_lapide.pdf
- Sarrazin, J.-B. (2017). *Le S&OP dans les PME/ PMI*. lyon: ALEOR.
- Thomé, A. M., & all, &. (2013). The impact of sales and operations planning practices on manufacturing operational performance. *International Journal of Production Research*.
- Nakano. (2009). Collaborative forecasting and planning in supply chains The impact on performance in Japanese manufacturers . *international Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Swaim, & all, &. (2016). Antecedents to effective sales and operations planning, *Industrial Management & Data Systems*,. 116(6), 1279 – 1294.
- Goh, S. H., & Eldridge, S. (2019). Sales and Operations Planning: The Effect of Coordination Mechanisms on Supply Chain Performance. *the international journal of production*, 80-94.
- Crandall, R. E., Crandall, W. R., & Chen, C. C. (2009). *Principles of Supply Chain Management*. CRC presse.
- Thomé, T., Scavarda, F., & all, &. (2012). Sales and operations planning and the firm performance. *nternational Journal of Productivity and Performance Management*.
- Gidey, Jilcha, & all, &. (2014). The Plan-Do-Check-Act Cycle of Value Addition. *School of Mechanical and Industrial Engineering addis ababa*.
- JELENC, L., LERNER, & KNAPIĆ. (2020). STRATEGY DEPLOYMENT USING PDCA CYCLE. *University of Rijeka, Faculty of Economics and Business*.

- Pietrzak, & Paliszkiwics. (2015). *Framework of Strategic Learning: PDCA Cycle*. Récupéré sur research gate:
https://www.researchgate.net/publication/321869574_Framework_of_Strategic_Learning_PDCA_Cycle
- JELENC, LERNER, & KNAPIĆ. (2020). STRATEGY DEPLOYMENT USING PDCA CYCLE. *University of Rijeka, Faculty of Economics and Business*.
- Jelenc, Lerner, & Knapić. (2020). STRATEGY DEPLOYMENT USING PDCA CYCLE. JELENC, LERNER, & KNAPIĆ. (2020). STRATEGY DEPLOYMENT USING PDCA CYCLE.
- Ruel, S., & Samuel, K. E. (2012). La gestion de l'incertitude dans une chaîne logistique globale : une étude de cas dans le secteur informatique. *Management & Avenir (n° 51)*, 78-98.
- Hawkey, B., & Partner, A. (2011). Lean Transformations: The Emerging Role of S&OP. *Lean Horizons Consulting*.
- Hawkey, B., & Partner, A. (s.d.). Lean Transformations: The Emerging Role of S&OP . *Lean Horizons Consulting*, 2.
- Hawkey, B., & Partner, A. (2011). Lean Transformations: The Emerging Role of S&OP . *Lean Horizons Consulting* , 3.
- younes, E. B., & Kassem, T. (2021). From logistics to supply chain : Review and perspectives. *Revue Internationale du Chercheur*.
- Hawkey, B. (2011). *Lean Transformations: The Emerging Role of S&OP*. Récupéré sur Lean Horizons Consulting - Americas: https://leanhorizons.com/wp-content/uploads/2011/02/LHC_SOP.pdf
- Oubaouzin, L. (2019). La contribution d'une logistique performante à la performance de l'entreprise . *Remac*.
- Ndjambou, R. (2018). Performance logistique, image du magasin, satisfaction et fidélisation des consommateurs dans la grande distribution au Gabon. *Revue internationale des science de l'organisation*.
- Sakka, a., Gualos, mierlo, V., & culcu. (2009). Thermal modeling and hit management of supercapacitor moduls for vehicule application. *Journal of power sources* .
- Lyonnet, B., Senkel, M.-p., & Clamens, S. (2019). *Supply Chain management*. Dunod.
- Bhatti, M. I., Awan, H. M., & Razaq, Z. (2013). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Springer*.
- Permenter, D. (2009). *Developing, Implementing, and Using Winning KPIs Key Performance Indicators*:. New Jersey, USA: Wiley.
- Noble, A. M., & Crowe, T. J. (1996). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International journal of production economics*.
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *HAL*.
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., & Lehr-Drylewicz, A.-M. (2008). Introduction à la recherche. *La revue française de médecine générale*.
- RISPAL, M. H. (2020, janvier). LES ETUDES DE CAS. APPLICATION A LA RECHERCHE EN GESTION.
- N'Da, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines: réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel et son article*. L'Harmattan.
- Roche, D. (2009). *Réaliser une étude de marché avec succès* . Eyrolles.
- GÜREL, E., & TAT, M. (2017). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. *The Journal of International Social Research*.

- Derguin, S., & Azioun, S. (2018). L'entretien de recherche dit "semi-directif" Dans les domaines des sciences humaines et sociales. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*.
- Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide? *RECHERCHES QUALITATIVES – Hors Série*. Québec, CANADA: Association pour la recherche qualitative.
- PRÉVOST, P., & ROY, M. (2015). Les approches qualitatives en gestion. *Les Presses de l'Université de Montréal*.
- Lafourcade, M. (2011). Lexique et analyse sémantique de textes- structures, acquisitions, calculs, et jeux de mots. *HAL Archives-ouverts*.
- Mesnard, X., & Pfohl, H.-C. (2000). La « supply chain » de demain : Évolution ou révolution ? *Logistique & Management*.
- TALKHOKHET, D. (2020, 09 15). Review of supply chain performance. *Revue Française d'Economie et de Gestion*.
- Hall, R. (1980). Effectiveness Theory and Organizational Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science, Sage Journals*.
- TALKHOKHET, D. (2020, 09 15). Review of supply chain performance. *Revue Française d'Economie et de Gestion*.
- Olhager, J., & Selldin, E. (2007). Manufacturing planning and control approaches: market alignment and performance. *International Journal of Production Research*.
- Bower, R. G., Benson, A. J., Malbon, R., Helly, J. C., Frenk, C. S., & Baugh, C. M. (2006). Breaking the hierarchy of galaxy formation. *The Authors. Journal compilation*.
- KOLLIALIS, J. (2013). Comment associer le processus S&OP au Lean Management en vue d'une optimisation des performances logistiques ? *ECOLE DE MANAGEMENT DE STRASBOURG*. Strasbourg, France.
- Hawkey, B. (2011). Lean Transformations: The Emerging Role of S&OP. *Lean Horizons Consulting*.
- Hawkey, & partner. (2011). Lean Transformation. *The emerging role of S&OP*.
- MCNEIL, K. (2013). *9 common weaknesses in S&OP*. Récupéré sur Advantage get it: <http://www.advantageinternational.com/www/content/default.aspx?cid=622&fid=726>
- BAHI, Y. E., & TAJ, K. (2021). From logistics to Supply chain: revue and perspectives. *Revue internationale du chercheur*.
- Bernard, N. (2020). Bien-être au travail et performance de l'entreprise: une analyse par les paradoxe. *HAL*.
- BAHI, y. E., & TAJ, K. (2021). from logistics to supply chain: revue and perspectives. *Revue internationale du chercheur*.
- Bernard, N. (2020). Bien-être au travail et performance de l'entreprise: Une analyse par les paradox. *HAL*.
- MOKLINE, B. (2021). L'impact du Lean Management sur la performance opérationnelle dans les entreprises tunisiennes. *International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES)*.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Les répercussions durables de la crise sur le management. *Question(s) de management*.
- Gallego-García, S., & García-García, M. (2021). Predictive Sales and Operations Planning Based on a Statistical Treatment of Demand to Increase Efficiency: A Supply Chain Simulation Case Study. *MDPI applied sciences*.
- Ughetto, P. (2020). Comprendre le lean pour mieux le maîtriser. *HAL*.
- KOLLIALIS, J. (2013). Comment associer le processus S&OP au Lean Management en vue d'une optimisation des performances logistiques ? *UNIVERSITE DE STRASBOURG, ECOLE DE MANAGEMENT DE STRASBOURG*.

- Lyonnet, B. (2010). Amélioration de la performance industrielle : vers un système de production Lean adapté aux entreprises du pôle de compétitivité Arve Industries Haute-Savoie Mont-Blanc. *HAL*.
- Alarcon, L. F., & Pellicer, E. (2008). Mejora del desempeño en diversas empresas chilenas . *ReasercheGates*.
- jj. (s.d.).
- Luc, F. P., Nadia, B., & Marie-Hélène, J. (2010). *Mesurer l'impact du Lean sur la performance : leçons apprises auprès de trois établissements de santé du Québec*.
- M, X., & Christian, H. (2000). La supply chain de demain evolution ou revolution ? *Logistique et management*.
- Ruel, & Samuel. (2012). La gestion de l'incertitude dans une chaine logistique globale: une étude de cas dans le secteur informatique. *Management & avenir*, 78-98.
- Benoit, A. (2019). Cocept S&OP. *Memoire professionnel de recherche : Ecole superieure de commerce et de management* . France.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Fifth Edition.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. London: Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Sage publications.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE Publications.
- Arminio, J., Jones, S. R., & Torres, V. (2006). *Negotiating the complexities of qualitative research in higher education*. New York: Routledge.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of Qualitative Research*. sage publications.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative Methods in Social Research*. McGraw-Hill.
- Dunn, T. (2009). *APPLYING CONTINUOUS IMPROVEMENT TECHNIQUES TO THE SALES & OPERATIONS PLANNING (S&OP) PROCESS*. Récupéré sur Institute of business forecasting and planning: <https://demand-planning.com/2009/09/25/applying-continuous-improvement-techniques-to-the-sales-operations-planning-sop-process/>
- Delacroix, A. (2016). opportunité d'introduire le lean management dans proximus centers. *Dial*.
- Delaroix, A. (2016). Opportunité d'introduire le Lean Management dans les Proximus Centers. *DIAL*.
- (s.d.). Récupéré sur Digital insiders: <https://digitalinsiders.feelandclic.com/decouvrir/definition-quest-lean-management>
- (s.d.). Récupéré sur Aloer: <https://www.aloer.fr/glossary/les-3m-muda-muri-mura-definition/>
- (s.d.). Récupéré sur Logistique conseil: <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Methodes-optimisation/Kaizen.htm>
- (s.d.). Récupéré sur Kanbanize: <https://kanbanize.com/fr/lean-ressources/debuter-avec/principes-du-lean-management>
- (s.d.). Récupéré sur Manavue: http://www.manavue.ca/si_mve_f/Demarche_Lean.html
- (s.d.).
- (s.d.). Récupéré sur Heflo: <https://www.heflo.com/fr/blog/gestion-dentreprise/cycle-pdca/>
- (s.d.). Récupéré sur Demandcaster: <https://www.demandcaster.com/about-sales-and-operations-planning/>
- (s.d.).
- (s.d.).
- (s.d.). Récupéré sur <https://kanbanize.com/fr/lean-ressources/debuter-avec/principes-du-lean-management>

(s.d.). Récupéré sur <https://kanbanize.com/fr/lean-ressources/debuter-avec/principes-du-lean-management>

(s.d.).

(s.d.).

Bibliographie des Figures :

[Figure 1: Nouveaux critères des leardes de la chaîne logistique](#)

Xavier M, Hans Christian P (2000). La supply chain de demain évolution ou révolution. Logistique & Management Vol. 8 –N°1, p61-68

[Figure 2: Schémas représentant la démarche Lean Management](#)

CHRISTIAN HOHMANN. (2012). Outils, méthodes, retournés d'expériences, questions/réponses 432 pages. Livre

[Figure 3 Généalogie du Lean management](#)

Récupéré sur : https://fr.slideshare.net/klymp000/lean-management-french?next_slideshow=1

[Figure 4 Les 5 Principes du Lean](#)

CAMPANER Laurie. (2016). Application des outils Lean dans le cadre de l'optimisation d'une ligne de conditionnement. Thèse.

[Figure 5: Les bases de Lean Transformation](#)

Récupéré sur : https://leanhorizons.com/wp-content/uploads/2011/02/LHC_SOP.pdf

[Figure 6: Triangulation des instruments de la démarche qualitative](#)

Faite par nous-même.

[Figure 7: Diagramme d'Ishikawa représentant les causes d'échec d'un S&OP](#)

Bibliographie des tableaux :

Tableau 1 : Les stade de maturité selon Lapid 2005

Larry Lapid. (2005). Sales and operation planning part 3: a diagnostic model. The journal of business forecasting,

Tableau 2 : Tableau représentatif des données générale de Faderco
Fait par nous-même.

Tableau 3 : Matrice SWOT de l'entreprise Faderco
Établi par nous-même.

Tableau 4 : Tableau représentant les caractéristiques des interviewés
Fait par nous-même.

Tableau 5 : Résumé des résultats.
Fait par nous-même.

2 ANNEXES

**ANNEXE (A) : LE GUIDE
D'ENTRETIEN**

GUIDE D'ENTRETIEN

Nom de l'entreprise :

État juridique :

Date :

Nom et prénom :

Fonction :

En vue de la réalisation de notre mémoire de fin d'études et dans le but d'obtenir le Master, nous avons l'honneur de solliciter votre collaboration et votre amabilité afin de répondre à nos questions.

De plus, cet entretien est confidentiel, et nous vous assurons que toutes les informations que vous fournirez ne seront pas divulguées et que leur utilisation est strictement scientifique et pédagogique.

Nous vous remercions d'avance pour votre contribution et votre précieuse aide.

Axe n°1 : présentation des participants

- Depuis combien de temps travaillez-vous pour Faderco ? (Expérience)
- Quelle est votre fonction au sein de Faderco ?
- Est-ce que vous êtes liée à l'application du Lean et de l'S&OP au sein de Faderco ?
- Pouvez-vous nous parler de vos principaux rôles et responsabilités au sein de Faderco (citer le département) ?

Axe n°2 : La chaîne logistique au sein de Faderco

- Comment manager vous la chaîne logistique de votre entreprise ?
- Quelles-sont les différents critères sur lesquelles vous vous basés pour avoir une SC performante ?

Axe n°3 : Les outils Lean Management

- Quels sont les outils Lean appliqués chez Faderco ?
- Pourquoi vous avez eu recours à la démarche Lean ?
- Quel impacte ont ces outils sur la performance de Faderco ?
- Quelle sont les résultats de la démarche Lean sur la performance de l'entreprise ?
- Est-ce que y a eu des résistances a l'application de cette démarche ?

Axe n°4 : Le processus S&OP

- Depuis quand Faderco utilise le S&OP ?
- Comment vous avez appliqué la démarche S&OP ?
- Quel est le besoin qui vous a poussé pour appliquer S&OP au sein de Faderco ?
- Quel est le niveau de maturité de votre S&OP ?
- Est-ce que y a eu une résistance au changement ou des difficultés par rapport à l'application du S&OP ?
- Existents-ils des problèmes dans l'application du S&OP au sein de votre entreprise ? si oui citez les .
- Quelles sont les départements qui participent aux réunions S&OP ?
- Quelles sont les fréquences de ces réunions ?
- Quels systèmes d'information utilisez-vous dans votre S&OP ?
- Quel effet a le S&OP sur la performance de l'entreprise ?
- Est-ce que cette démarche a donner un résultat ? si oui en termes de quoi ?

Axe n°5 : Lien entre l'S&OP et le Lean Management

- Trouvez-vous que le lien entre le S&OP et le LEAN est possible ?
- Est-ce que les outils Lean sont appliqués dans la démarche S&OP ?
- Trouvez-vous que les objectifs du S&OP et du Lean sont similaire, malgré leurs différences ?

ANNEXE (B) : Les produits de Faderco et son logo





ANNEXE (C) : Aperçu du site web de Faderco et sa localisation.



QUI SOMMES
NOUS

UN QUOTIDIEN
AMÉLIORÉ

NOS PRODUITS
ET NOS MARQUES

ACTUALITÉS ET
MÉDIAS

NOUS
REJOINDRE



Nos produits



**ANNEXE (D) : Photos prises lors de
la visite du site de production de
FADERCO**







ANNEXE (E) : Données de Revue de littérature.

	AGFA	Ancor	Triumph	Pyosa	Heineken
Quoi	Processus en 5 étapes	Processus en 4 étapes	Réunion mensuelle	Processus en 5 étapes	Processus en 4 étapes
Comment	<p>1. Passage en revue de la demande avec réunions avec les clients clés</p> <p>2. Analyse de prévisions par les Marketing/ventes</p> <p>3. Planification de l'offre</p> <p>4. Réunion pré-S&OP</p> <p>5. Réunion finale S&OP.</p>	<p>1. Passage en revue de la demande avec réunions avec les clients clés</p> <p>2. Planification de la demande</p> <p>3. Planification de l'offre</p> <p>4. Réunion finale S&OP</p>	<p>1. Analyse de : La facturation à date par circuit</p> <p>2. Comparatif par circuit par rapport à l'année précédente</p> <p>3. Comparatif par circuit par rapport au budget</p> <p>4. Extrapolation pour l'année sur base des résultats.</p>	<p>1. Passage en revue de la demande</p> <p>2. Planification et passage en revue de l'offre</p> <p>3. Réunion pré-S&OP avec collaborateurs et responsables</p> <p>4. Réunion exécutive S&OP</p>	<p>1. Passage en revue de la demande</p> <p>2. Passage en revue de la production/de l'offre</p> <p>3. Réunion « d'alignement » (entre les différents plans)</p> <p>4. Réunion finale S&OP</p>
Qui	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionnaires SCM • Master Planners • Responsables marketing • Responsables inventaire • Responsables production • Responsables financiers • Responsables produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables des ventes • Responsables commerciaux et marketing • Master Planner • Responsable production, • Responsable technique, • Responsable service clients, • Responsable SCM 	<p>Directions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Commerciales • Demand Planning • Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Direction/ hiérarchie • Responsables financiers • Commerciaux • Master Planner • Responsables production • Responsable des achats • Acheteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables commerciaux • Responsables production/ap provisionnements • Responsables financiers
Combien	Réunion finale : supérieure à deux heures	Réunion finale : 2 heures	Plusieurs heures	Processus : 2 semaines, Réunion finale : 1h30 environ	Non spécifié
Quand	Réunion exécutive : 3 ^{ème} semaine du mois	Réunion exécutive 5 ^{ème} jour ouvré	Fin du mois	Réunion exec. moitié du mois	Non spécifié

