

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master Académique
en « Management de la chaîne logistique »

Les prévisions de ventes et l'optimisation de la supply chain

Cas : Can hygiène (Ontex global)

Élaboré par :

Tchikaoui Wissem

Benchiheub Mahdi

Encadré par :

Dr. Mahmoudi Fouad

Année Universitaire 2021/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master Académique
en « Management de la chaîne logistique »

Les prévisions de ventes et l'optimisation de la supply chain

Cas : Can hygiène (Ontex global)

Élaboré par :

Tchikaoui Wissem

Benchiheub Mahdi

Encadré par :

Dr. Mahmoudi Fouad

Année Universitaire 2021/2022

RESUME

L'efficacité de la gestion de la chaîne d'approvisionnement est une condition préalable à l'efficacité des entreprises industrielles. Parmi ses tâches principales on retrouve la planification, qui occupe une place importante, cette dernière dépendant entièrement de la qualité des prévisions de ventes.

Il convient de noter que ces prévisions et en raison de l'environnement peuvent être sujettes à des changements dans les prévisions qui pourraient exposer les entreprises à un certain nombre de risques différents.

Dans notre mémoire nous étudions l'impact du changements des prévisions de ventes sur la supply chain en entier passant par la planification dans le cas de l'entreprise CAN HYGIENE (Canbebe), ce travail est supposé s'achever par le diagnostic des causes du changements de prévisions et puis proposer sous forme de plan d'action quelques propositions qui pourrait aider à réduire ces écarts dans les prévisions.

Mots clé : Chaîne logistique, planification, prévision des ventes.

Abstract

Efficient supply chain management is a prerequisite for efficient industrial enterprises. Among its main tasks is planning, which occupies an important place, the latter entirely dependent on the quality of sales forecasts.

It should be noted that these forecasts, and because of the environment, may be subject to changes in forecasts that could expose companies to a number of different risks.

In our brief we study the impact of changes in sales forecasts on the entire supply chain through planning in the case of CAN HYGIENE (Canbebe), this work is supposed to be completed by diagnosing the causes of the forecast changes and then proposing in the form of an action plan some proposals which could help to reduce these discrepancies in the forecast.

Key words: Supply chain, planning, sales forecast.

الملخص

تعد إدارة سلسلة التوريد الفعالة شرطًا أساسيًا للمؤسسات الصناعية الفعالة. من بين مهامها الرئيسية التخطيط ، الذي يحتل مكانًا مهمًا ، يعتمد الأخير كليًا على جودة توقعات المبيعات وتصدر الإشارة إلى أن هذه التوقعات ، وبسبب البيئة ، قد تخضع لتغيرات في التوقعات يمكن أن تعرض الشركات لعدد من المخاطر المختلفة.

في موجزنا ، ندرس تأثير التغيرات في توقعات المبيعات على سلسلة التوريد بأكملها من خلال التخطيط في حالة CAN (Canbebe) HYGIENE ، من المفترض أن يتم الانتهاء من هذا العمل من خلال تشخيص أسباب التغيرات المتوقعة ثم الاقتراح في النموذج من خطة عمل بعض المقترحات التي يمكن أن تساعد في تقليل هذه التناقضات في التوقعات.

الكلمات المفتاحية: سلسلة التوريد، التخطيط، توقعات المبيعات،

Remerciements

Dans un premier lieu toutes les louanges sont pour **dieu le tout puissant** qui nous a accordé la force et la volonté pour surpasser toutes les difficultés et terminer ce travail

Ensuite, toute ma gratitude va pour **mes parents et ma petite famille** sans qui je ne serais jamais devenu la personne que je suis aujourd'hui, leur soutien indéfectible m'a permis de m'épanouir en tant que personne et pouvoir me consacrer à mon développement personnel

Je tiens aussi à remercier **Dr. Mahmoudi Fouad** qui nous a encadré de la meilleure des manières toutes au long de la préparation de notre mémoire

Mes remerciements vont aussi pour **Mme Chahinez Boualem** notre tutrice de stage ainsi que tout l'effectif de Can hygiène pour leur collaboration

Enfin et non des moindres je voudrais me remercier moi-même **Benchiheb Mahdi** pour tout le travail accompli durant tant d'années et sans jamais avoir lâché l'affaire ou abandonner.

BENCHIHEUB MAHDI.

Remerciements

Je tiens à remercier ALLAH, le tout puissant de m'avoir donné le courage, la force, et la volonté pour réaliser ce travail.

Je me remercie moi-même et m'auto-félicite pour avoir eu le courage d'aller au bout de mes ambitions et de n'avoir jamais baissé les bras devant les difficultés.

Avec l'expression de ma gratitude je tiens à remercier mes chers parents pour leurs sacrifices, et donné un amour et un soutien sans fin.

Je remercie aussi mon petit frère et ma petite sœur pour leurs encouragements et présence de me soutenir toute au long de mon parcours.

J'accorde mes profonds remerciements à notre encadrant DR.Hachemi MAHMOUDI de nous avoir orienté et supporter tout au long de la réalisation de ce travail.

Je tiens à exprimer ma gratitude à madame BOUALAM Chahinez notre tutrice pour son aide précieux, ainsi que toute l'équipe au sein de l'entreprise CAN HIGIENE.

Merci à mes amis pour tous ses encouragements, leurs aides, et leurs présences.

Table des matières

RESUME.....	3
REMERCIEMENTS	4
REMERCIEMENTS	5
LISTES DES FIGURES :	8
LISTE DES ABREVIATIONS	9
INTRODUCTION GÉNÉRALE :	10
CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL	12
INTRODUCTION AU CHAPITRE I :	13
REVUE DE LITTÉRATURE	13
1.1 GENERALITES SUR LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM) :	13
1.2 LA FLEXIBILITE DE LA SUPPLY CHAIN :	14
1.3 LA PLANIFICATION DE LA SUPPLY CHAIN :	15
1.4 LES PREVISIONS DE VENTES DANS LA SUPPLY CHAIN :	16
1.5 GESTION DES PREVISIONS DES VENTES :	17
PREVISIONS DE VENTES, GENERALITES ET DEMARCHES.....	19
2.1 DEFINITION DES PREVISIONS DE VENTES :	19
2.2 PREVISION ET OBJECTIF :	19
2.3 QUELQUES DEFINITIONS PRELIMINAIRES :	22
2.4 L'IMPORTANCE DES PREVISIONS DE VENTES :	22
2.5 LA PREVISION CONDITIONNE L'OPTIMISATION :	22
2.6 LES DEMARCHES D'ELABORATION DE LA PREVISION :	23
2.7 LES METHODES DE LA PREVISION DE VENTES :	23
2.7.1 <i>Approches qualitatives</i> :	23
2.7.2 <i>Approche quantitative</i> :	25
2.8 LE CHOIX DE LA METHODE ADEQUATE :	25
2.9 LES OBJECTIFS DE LA PREVISION DE VENTES :	25
LES PREVISIONS DE VENTE ET LA FONCTION SC	27
3.1 L'IMPORTANCE DES PREVISIONS DE VENTES DANS LA SCM :	27
3.2 L'IMPACT DES PREVISIONS DE VENTES SUR LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT :	27
LES INDICATEURS DE PERFORMANCES	29
4.1 DEFINITION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE :	29
4.2 LES CONDITIONS DE MISE EN PLACE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE :	29
4.3 LES CARACTERISTIQUES DE BONS ICP :	30
4.4 LES ETAPES POUR CREER UN ICP :	30
4.5 L'IMPORTANCE DES ICP :	31
4.6 LES INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE ET LA SUPPLY CHAIN :	32
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE	34
INTRODUCTION AU CHAPITRE II :	35
1.1 DEMARCHES METHODOLOGIQUES :	35
1.2 DONNEES COLLECTEES :	35
1.3 METHODOLOGIE :	35
1.4 OBSERVATION :	35

1.5	ETUDE DOCUMENTAIRE :	36
1.6	L'ENTRETIEN :	36
1.7	METHODE QUANTITATIVE :	36
1.7.1	<i>Diagramme de PARETO</i> :	36
CHAPITRE III : CADRE PRATIQUE.....		37
INTRODUCTION CHAPITRE III :		38
1.1	PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL :	38
1.1.1	<i>Présentation du Groupe ONTEX</i> :	38
1.1.2	<i>Présentation de CAN HYGIENE S.P.A</i> :	41
1.1.3	<i>Présentation du distributeur Hygialis</i> :	43
1.2	RESULTAT ET DISCUSSION :	46
1.2.1	<i>Résultat de l'étude documentaire</i> :	46
1.2.2	<i>Résultats de l'étude quantitative</i> :	53
1.2.3	<i>Résultat de l'étude qualitative</i> :	56
1.2.4	<i>Les solutions proposées</i> :	59
CONCLUSION GENERALE		60
BIBLIOGRAPHIE.....		61
ANNEXE 01		63
ANNEXE 02		67
ANNEXE 03		71
ANNEXE 04		79
ANNEXE 05		83
ANNEXE 06		88

Listes des figures :

- Figure 1 : Document sur la répartition géographique de l'entreprise.....38
- Figure 2 : Document interne de l'entreprise.39
- Figure 3 : Document des marques de l'entreprise.....39
- Figure 4 Dispersion géographique des produits Ontex40
- Figure 5 : Document démontrant les axes de la stratégie de l'entreprise.40
- Figure 6 : Graphe démontrant les prévisions des produits canbebe55
- Figure 7 : Tableau réalisé par nos soins basé sur les données de l'entreprise55
- Figure 8 : Graphe démontrant les prévisions des produits canbebe55
- Figure 9 : Tableau réalisé par nos soins basé sur les données de l'entreprise.....
- Figure 10 : Graphe démontrant les prévisions des produits canbebe55
- Figure 11 : Tableau réalisé par nos soins basé sur les données de l'entreprise.....
- Figure 12 : Graphe démontrant les prévisions des produits canbebe55
- Figure 13 : Tableau réalisé par nos soins basé sur les données de l'entreprise.....
- Figure 14 : Graphe démontrant les prévisions des produits canbebe55
- Figure 15 : Tableau réalisé par nos soins basé sur les données de l'entreprise.....
- Figure 16 : Graphe démontrant les prévisions des produits canbebe55
- Figure 17 : Tableau réalisé par nos soins basé sur les données de l'entreprise.....
- Figure 18 : Graphe démontrant les prévisions des produits canbebe55
- Figure 25: Matrice swot élaborer par nos soins avec les données de Can hygiène.....

Liste des abréviations

PDP	Plan directeur de production
MRP	Material requirement planning
DA	Demande d'achat
BC	Bon de commande
PR	Piece de rechange

INTRODUCTION GÉNÉRALE :

Essayer de connaître l'avenir a toujours été un problème majeur pour l'humanité. L'entreprise ne s'écarte pas de cette exigence. La prévision est devenue de plus en plus un moyen d'économiser du temps et de la réactivité face à l'évolution des événements.

La supply chain management aussi s'inscrit dans ce contexte où la prévision et la planification prends une part importante dans les activités de cette dernière. La capacité de prévoir les produits à venir permet de faire un meilleur usage de ses capacités, mais aussi permet à l'entreprise de se projeter dans le futur et de planifier son activité.

Les prévisions sont une nécessité pour la plupart des entreprises. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne la supply chain management, car afin de garder les clients satisfaits, il est plus que nécessaire de leur fournir le produit qu'ils veulent quand ils le veulent. Cet avantage de la prévision aidera à prédire la demande de produit de sorte qu'assez de produit est disponible pour répondre aux commandes des clients avec des délais courts, à temps.

Dans un marché mondial très changeant et face à de fortes turbulences, la maîtrise des prévisions devient une science imparfaite, Il est maintenant plus difficile que jamais de compter sur des prévisions adéquates de la demande. Pourquoi ? Parce que la période d'incertitude dans laquelle nous vivons à une incidence sur la demande, ce qui rend beaucoup plus difficiles les prévisions à court terme de la demande et à long terme. Après tout, des choses comme la COVID-19, la guerre en Ukraine, la hausse du prix de l'essence et des taux d'intérêt et les sanctions contre la Russie se produisent en temps réel et ont une incidence sur l'expérience client et la demande.

Suivant ces tendances de turbulences, nous avons abordé dans notre mémoire une approche qui est sensée nous permettre de voir et comprendre l'impact des changements des prévisions de ventes sur les différents aspects de la supply chain, et ce vu l'importance de ce paramètre de fiabilité des prévisions et son incidence sur tout le long de la chaîne de valeur d'une entreprise.

Notre recherche vise à décrire et comprendre l'origine de ces changements fréquents des prévisions de ventes et leur impactent sur le bon fonctionnement de la supply chain, tout en incluant le changement de variables mesurables et les comparer dans des lapse de temps différents pour obtenir des résultats représentatifs de la réalité.

C'est pourquoi pour avoir une meilleure optimisation des flux de l'entreprise il nécessaire d'avoir des prévisions de ventes fiables, dans ce sens la question qu'on pose est la suivant :

Comment les prévisions de ventes conditionnent l'optimisation de la supply chain ?

A cette question principale viennent s'ajouter les questions suivantes :

- **Quels-sont les origines de ces changements dans les prévisions de ventes ?**
- **Quels sont les produits les plus impacté par ces changements ?**
- **Quels sont les services les plus impacté par ces changements-là ?**
- **Comment essayer de minimiser l'effet néfaste de ces changements ?**

Concernant la méthodologie de recherche nous avons opté pour une étude qualitative et quantitative qui vont nous permettre une meilleure compréhension et avoir une vue d'ensemble sur le problème posé.

Le choix du lieu de stage a été fait en prenant en considération plusieurs facteurs. Et suivant ces facteurs là on a choisi l'entreprise Can hygiène (filiale du groupe Ontex) pour pouvoir mener à bien notre travail.

L'intérêt de notre recherche prends ses racines dans plusieurs points qui nous ont conduit vers l'adoption de ce type de sujet :

- Un réel besoin de réflexions autour du sujet de la part de l'entreprise.
- Approfondir nos connaissances préalablement acquises du point de vue pratique et opérationnel.
- L'importance du sujet dans la conjoncture mondiale et national actuelle.
- Démontrer et rapporter l'impact de la planification et des prévisions de ventes sur la supply chain.

Pour le choix de notre projet de fin d'étude intitulé « Les prévisions de ventes et l'optimisation de la supply chain », nous nous sommes dirigés vers un thème pertinent et purement opérationnel, qui nous a permis de mobiliser et mettre en application les connaissances que nous avons appris lors de notre formation.

Ce mémoire de fin d'étude est composé de 3 chapitres comme suit :

Le premier chapitre concerne les notions de base de la supply chain et des prévisions dans la littérature. Dans la deuxième partie de ce chapitre on s'attarde plus longuement sur les prévisions de ventes ainsi que leur relation avec la supply chain, pour terminer ce chapitre nous avons parler des indicateurs clé de performance qui sont une partie intégrante de la supply chain et sa planification.

Le deuxième chapitre concerne la méthodologie de recherche, où nous avons pu déterminer le cadre méthodologique de notre recherche.

Dans le troisième et dernier chapitre nous avons parler du cadre pratique de notre travail. En un premier temps on a présenter l'entreprise d'accueil (Can hygiène), ensuite on à discuter des résultats de notre recherche et émis quelques recommandations par rapport à la problématique.

En dernier lieu se présentera notre conclusion générale.

Chapitre I : CADRE CONCEPTUEL

INTRODUCTION AU CHAPITRE I :

Ce chapitre est divisé sur quatre sections, au début nous nous allons parler sur l'approche de la Supply Chain Management, la fonction planification dans la SCM, ainsi que les prévisions des ventes. Ensuite nous évoquons des généralités sur les prévisions des ventes (définition, approches, méthodes). Dans la troisième section on va mettre la lumière sur la place des prévisions des ventes dans la fonction Supply Chain, son importance dans cette dernière aussi.

Dans la quatrième section nous allons voir la notion des indicateurs de performances.

Revue de littérature

1.1 Généralités sur la supply chain management (SCM) :

L'idée de Supply Chain Management est relativement nouvelle, elle est apparue il y a moins de 30 ans, mais elle a été rapidement reprise par les universitaires, les consultants et les praticiens et modifiée et reformulée pour refléter les connaissances acquises grâce à l'expérience de la mise en œuvre ont rapporté (Martin Christopher, 2011)

La supply chain management demeure perçue comme une source d'avantage concurrentiel importante. Selon (Soonhong Min, 2019) un des objectifs importants de la SCM a toujours été de développer de nouvelles capacités pour les entreprises qui leur donneront une longueur d'avance sur leurs concurrents.

Dans ce contexte, (Gezgin, 2017) ont soutenu qu'une stratégie claire de chaîne d'approvisionnement alignée avec les objectifs stratégiques des entreprises pourrait stimuler les capacités commerciales et techniques, même dans l'économie numérique.

Cependant les entreprises d'aujourd'hui sont en concurrence dans un marché de plus en plus volatile et imprévisible ont affirmé (Dubey, 2018). Pour demeurer concurrentielles, les entreprises doivent explorer de nouveaux débouchés et exploiter les gains d'efficacité existants au sein de leurs activités. L'exploration comprend la recherche de nouvelles possibilités, la découverte d'idées novatrices et la souplesse nécessaire pour répondre aux nouvelles possibilités à mesure qu'elles se présentent selon (Wu, 2017). A cela s'ajoute le fait que la fin des années 90 a été marquée par un élan fort vers la mondialisation et un transfert du pouvoir de marché des fabricants vers les détaillants. Les clients de la chaîne d'approvisionnement s'attendaient à obtenir plus d'avantages à moindre coût et ils ont aussi eu besoin de niveaux supérieurs de personnalisation pour s'adapter à leurs besoins et désirs particuliers.

(Stolze, 2016) ont fait valoir que ce qu'il faut sur le marché, ce n'est pas de demander « quelle est la bonne chaîne d'approvisionnement pour les entreprises », mais « quelle est la bonne chaîne d'approvisionnement pour les clients ». À l'ère de l'économie numérique et de la durabilité, il est peu probable qu'il existe une forme optimale de chaîne d'approvisionnement ou une façon idéale de former des partenariats entre les entreprises au sein d'une chaîne d'approvisionnement. Nous proposons plutôt que les différentes façons de mettre sur pied une chaîne d'approvisionnement et d'établir des partenariats entre les entreprises vont évoluer pour continuer à servir les clients de la meilleure façon possible.

1.2 La flexibilité de la supply chain :

"Souplesse" et "robustesse" sont les deux termes qui ont été utilisés fréquemment et, dans certains cas, de façon interchangeable lorsqu'il s'agit de composer avec les incertitudes de la supply chain. Cependant il y a une distinction à faire. D'un côté les décisions en matière de robustesse sont prises au niveau stratégique et on s'attend à ce qu'un système solide demeure inchangé ou moins affecté par les perturbations majeures moins fréquentes des SC. D'un autre côté, une supply chain flexible est censé être rapidement adaptable en présence d'incertitudes plus fréquentes telles que les interruptions dans l'offre, la demande, la fabrication et la logistique. La flexibilité est souvent présente sous forme de flexibilité de volume, de flexibilité de livraison et de flexibilité opérationnelle selon (Tomasgard, 2011)

À moins que les mesures de flexibilité ne soient bien définies, il n'est pas possible de comparer la flexibilité d'une supply chain à celle d'une autre comme l'ont prouvé (Rhonda lummus, 2003). Des mesures de la supply chain flexibility ont été étudiées dans certaines recherches comme celle de (Pujawan, 2004). Et un certain nombre de catégories possibles de flexibilité ont été données, dont certaines comprennent les suivantes :

- Flexibilité du volume : c'est la capacité d'accroître la production.
- Flexibilité de livraison : la possibilité de modifier la quantité livrée et la date de livraison.
- Flexibilité des décisions opérationnelles : capacité de réagir aux changements opérationnels, des décisions telles que des changements dans la nomenclature du matériel et l'affectation des emplois aux machines.
- La flexibilité du stockage : la capacité de réagir aux changements soudains de l'offre, de la demande et de la production, comme l'utilisation d'inventaires au cas par cas.
- Flexibilité du processus : la capacité de fabriquer une gamme de produits à chaque usine de fabrication.
- Flexibilité logistique : capacité à adopter différentes stratégies logistiques pour livrer les produits finaux aux utilisateurs finaux.
- Flexibilité des fournisseurs : options de flexibilité offertes par différents fournisseurs qui soutiennent les opérations de fabrication, d'entreposage ou de transport.

La supply chain flexibility (SCF) peut aussi inclure de la souplesse dans les relations entre les éléments de la SC, dans la conception de la SC, ainsi que dans les systèmes d'information inter organisationnels. Un cadre générique pour la formulation des mesures de la SCF en matière d'approvisionnement, de fabrication et de distribution a été proposé par (Patricia Swafford, 2006) qui ont fourni une gamme de mesures opérationnelles, tactiques et stratégiques pour les processus d'approvisionnement, de fabrication et de distribution.

En utilisant ces cadres existants (ManMohan S. Sodhi, 2012) nous présente un cadre pour formuler spécifiquement des mesures tactiques quantifiables de la SCF. Le cadre sera ensuite utilisé pour la classification des modèles de planification SC tactique publiés. Les trois principes clés qui constituent le fondement de l'élaboration de ce cadre sont les suivants :

- Pour les grandes sociétés ayant des configurations de leur supply chain établies, les initiatives de la SCF sont moins susceptibles d'être introduites au niveau stratégique en raison d'exigences d'investissement importantes. L'accent est plutôt mis sur l'utilisation efficace des ressources disponibles et l'ajustement des options de flexibilité pour améliorer la réactivité de la SC. Nous utilisons le terme « flexibilité inhérente » pour les options de flexibilité intégrées dans les modèles tactiques de planification de SC.
- La flexibilité globale d'une SC dépend de la flexibilité de tous les processus SC et de leurs interrelations ; par conséquent, les décisions liées à la flexibilité au sein d'une SC doivent être prises tout en tenant compte des options de flexibilité disponibles/réalisables dans d'autres processus SC selon (Alicke, 2017). En d'autres termes, la SCF est multidimensionnel et être flexible dans une dimension ne contribue pas nécessairement à la flexibilité globale de la supply chain.
- Il est largement reconnu que les options de flexibilité peuvent être utilisées de façon réactive et proactive et, par conséquent, les options peuvent être pondérées différemment dans divers environnements d'après (Shaw nee Vickery, 2006). Compte tenu de la nature spécifique des options de la SCF, des modèles tactiques de planification supply chain peuvent être utilisés pour déterminer le poids de chaque option de flexibilité et ajuster la flexibilité SC dans certains environnements. Ce système de pondération aide à déterminer le degré de flexibilité requis pour les différents processus SC afin d'atteindre le niveau approprié de flexibilité globale.

Les pressions concurrentielles croissantes sur le marché mondial, conjuguées aux progrès rapides des technologies de l'information, ont placé la planification de la supply chain à l'avant-garde des pratiques de la plupart des entreprises de fabrication et de services.

1.3 La planification de la supply chain :

La planification de la supply chain est concerné par la coordination et l'intégration des principales activités d'une entreprise, de l'approvisionnement en matières premières à la distribution des produits finaux au client. De ce fait les entreprises manufacturières, les grossistes et les détaillants introduisent la planification dans la supply chain (SCP) dans le but d'améliorer le rendement des opérations et de mieux harmoniser les opérations et les partenaires de la chaîne d'approvisionnement avec la stratégie d'affaires.

Le processus décisionnel de ces réseaux hautement complexes et interactifs peut être décomposé selon les horizons temporels considérés. Il en résulte la classification temporelle suivante des décisions/modèles : stratégique, tactique et opérationnel. Les modèles de planification stratégique ou à long terme visent à déterminer le moment, l'emplacement et l'étendue optimaux des investissements sur une période relativement longue allant de 5 à 10

ans selon Sahinidis, Grossmann, (V.Sahinidis, E.Grossmann, R.E.Fornari, & M.Chathra, 1989).

Les modèles de planification opérationnelle à court terme constituent l'autre extrême du spectre des modèles de planification. Ces modèles sont caractérisés par des délais très courts, comme 1 à 2 semaine, au cours desquelles ils abordent le séquençage exact des tâches de fabrication tout en tenant compte des diverses contraintes de ressources et de temps. Les modèles tactiques à moyen terme ont précisé (Anshuman Gupta, 2003), qu'ils sont de nature intermédiaire. Ces modèles abordent des horizons de planification de 1 à 2 ans et intègrent certaines caractéristiques des modèles stratégiques et opérationnels. Par exemple, Ils tiennent compte du report dans le temps et de diverses limites clés en matière de ressources, à l'instar des modèles de planification à court terme.

Dans les marchés en constante évolution d'aujourd'hui, le maintien d'une chaîne d'approvisionnement efficace et flexible est essentiel pour chaque entreprise, surtout compte tenu de la volatilité qui règne dans l'environnement commercial et des attentes croissantes des clients.

1.4 Les prévisions de ventes dans la supply chain :

“Excellence in sales forecasting can boost a firm's financial health and Gratify customers and employees alike.”

Suivant (Moon M.A, 1998). La prévision des ventes est une fonction de gestion que les entreprises omettent souvent de reconnaître comme un facteur clé du succès de l'entreprise. Dans une perspective de haut niveau, des prévisions de ventes précises permettent à une entreprise de fournir des niveaux élevés de service à la clientèle. Lorsque la demande peut être prédite avec précision, elle peut être satisfaite en temps opportun et de manière efficace, afin de satisfaire à la fois les partenaires de distribution et les clients finaux. Des prévisions exactes aident une entreprise à éviter les ventes perdues ou les situations de rupture de stock, et empêchent les clients d'aller à la concurrence.

En fin de compte, l'effet de prévisions exactes peut être profond. Les matières premières et les pièces détachées peuvent être achetées de façon beaucoup plus rentable lorsque les achats au comptant de dernière minute peuvent être évités. Ces dépenses peuvent être éliminées en prévoyant avec précision les besoins de production. De même, les services logistiques peuvent être maintenus à un coût beaucoup moins élevé grâce à des contrats à long terme plutôt qu'à des accords au comptant.

Cependant, ces contrats ne peuvent fonctionner que lorsque la demande peut être prédite avec précision. Peut-être le plus important, des prévisions précises peuvent avoir un impact profond sur les niveaux de stocks d'une entreprise. D'une certaine façon, l'inventaire sert de tampon pour les prédictions erronées. Ainsi, plus les prévisions sont précises, moins il y a de stocks à transporter, avec toutes les économies de coûts bien comprises qui en découlent.

1.5 Gestion des prévisions des ventes :

***“What gets measured,
gets rewarded and what gets rewarded,
gets done.”***

D’après (Moon, 2005). Notre travail dans la gestion des prévisions des ventes est de déterminer ce que nous voulons faire, puis comment nous allons mesurer afin que nous puissions récompenser ceux qui le font. Autrement dit, qu’est-ce que nous voulons accomplir lorsque nous prévoyons les ventes ? La réponse est souvent et immédiatement « l’exactitude », mais des prévisions de ventes exactes ne sont qu’un moyen pour la direction.

Ce que nous voulons vraiment accomplir avec les prévisions de ventes est d’obtenir un niveau de précision qui nous aide à mieux planifier. « Mieux » dans ce cas signifie réduire les coûts de marketing et d’exploitation pour commercialiser et livrer le produit d’une manière qui crée la satisfaction de la clientèle. En d’autres termes, l’argent investi dans les prévisions devrait être considéré comme un retour sur investissement, avec des retours sur les coûts de gestion de la chaîne d’approvisionnement plus faibles et un meilleur service à la clientèle.

Ainsi, nous avons trois dimensions à la performance de prévision des ventes :

- Exactitude ;
- Coûts ;
- Satisfaction de la clientèle ;

Toujours selon (Moon, 2005) Si nous pouvons élaborer des mesures qui tiennent compte de ces trois dimensions, nous aurons ce que nous appelons des « mesures multidimensionnelles » du rendement prévisionnel des ventes. Ces mesures nous aideront à définir, pour les responsables des ventes, ce qui doit être amélioré.

L’exactitude des prévisions des ventes semble être un concept assez simple, mais cela devient un peu plus compliqué lorsque nous essayons de le mettre en œuvre. Ce qui est simple, c’est que nous voulons simplement savoir à quel point nous avons manqué la demande réelle au cours d’une période donnée dans nos prévisions de ventes pour cette période. Ce qui est compliqué, c’est d’interpréter exactement ce que signifient les chiffres d’exactitude après les avoir obtenus.

Avec ces mesures multidimensionnelles de la précision des prévisions de ventes définie, nous devons brièvement tourner notre attention sur la question de la prévision des ventes horizon temporel, l’horizon temporel est déterminé par l’objectif de planification auquel la prévision des ventes sera appliquée. S’il se trouve que le cycle de planification de la production est de trois mois, nous voudrions que tous les paramètres dont nous avons discuté mesurent notre exactitude dans les prévisions de trois mois à l’avenir. Il en va de même pour les prévisions trimestrielles, où notre but est de planifier des calendriers de promotion pour quatre trimestres à l’avance, des prévisions annuelles où nous planifions deux ans à l’avance, et ainsi de suite, toutes ces combinaisons définissent les intervalles de temps de prévision des ventes et l’horizon de prévision des ventes pour mesurer les mesures de précision.

L’un des facteurs communs de l’efficacité des prévisions de ventes que nous avons constaté

dans une multitude d'entreprises est le besoin d'un champion des prévisions — quelqu'un qui est au cœur de la fonction de prévision des ventes.

Les coûts de gestion de la fonction de prévision des ventes comprennent les dépenses fixes et variables associées à la dotation de la fonction, à la formation du personnel impliqué dans l'élaboration et l'utilisation des prévisions des ventes, et fournir les systèmes informatiques nécessaires pour tenir à jour les données pertinentes, analyser ces données et communiquer l'information résultante.

Les coûts de formation devraient être un investissement continu pour maintenir divers employés formés dans les domaines de prévision des ventes qui sont les plus appropriés à leurs responsabilités.

Finalement selon (Moon, 2005). Les coûts des systèmes informatiques ont changé radicalement au cours des dernières décennies. Dans les années 1970 et 1980, lorsque nous parlions de mesurer les coûts informatiques des prévisions des ventes, nous devions discuter du coût du temps de l'ordinateur central, des terminaux, des coûts d'impression, etc., qui représentaient habituellement une partie importante du budget des prévisions des ventes. Dans de nombreux cas aujourd'hui, le logiciel de prévision est plus cher que le matériel sur lequel il fonctionnera, et même le logiciel peut être relativement peu coûteux.

D'après (Nakano, 2008), les prévisions et la planification jouent un rôle important dans tous les grands domaines fonctionnels de la gestion, qu'on appelle souvent la planification des ventes et des opérations (S&OP). Dans le processus S&OP, le partage des ressources consiste à échanger de l'information normalisée (p. ex., prévisions, expéditions, inventaire, données de production et d'achat) et de l'information personnalisée (p. ex., facteurs de demande, ressources et contraintes opérationnelles).

De plus, les entreprises doivent ajouter de nouveaux processus (p. ex., obtenir de nouvelles données pour les prévisions, comme la demande réelle, et partager les connaissances tacites sur le domaine), éliminer les processus inutiles (p. ex., commander des prévisions automatiques et sans dédoublement) et revoir les rôles et responsabilités organisationnels. (p. ex., définir la responsabilité des stocks et les règles relatives aux marchandises retournées).

Le but de ces activités est d'exécuter les prévisions et la planification du processus S&OP périodiquement. Grâce à ces activités, les entreprises peuvent intégrer le processus S&OP mensuellement, hebdomadairement et quotidiennement. De plus, les entreprises, particulièrement dans un environnement en évolution rapide, devraient peaufiner le processus S&OP.

On ne saurait trop insister sur l'importance de la prévision de la demande. Parmi les avantages opérationnels bien connus de la prévision de la demande comprennent la réduction de l'inefficacité des stocks, l'amélioration de la satisfaction des consommateurs et l'augmentation des ventes. Outre les revendeurs, de plus en plus de fabricants ont reconnu que la capacité de prévision de leurs partenaires de revente affecte également leur rentabilité.

En général la pratique actuelle de la supply chain a cherché à créer ce que nous appelons une

flexibilité dynamique qui permet aux entreprises de faire face à certains changements dans la demande et la technologie, mais seulement dans le cadre de la structure établie de leur chaîne d'approvisionnement existante. Cependant, pour relever les défis d'un environnement commercial turbulent, nous avons besoin d'une flexibilité structurelle qui intègre des options flexibles dans la conception des chaînes d'approvisionnement.

Prévisions de ventes, généralités et démarches

2.1 Définition des prévisions de ventes :

L'un des outils les plus utilisés afin d'optimiser la chaîne d'approvisionnement, c'est les prévisions de ventes, et cela permet d'avoir une bonne estimation de la demande par plusieurs méthodes soit quantitatives ou qualitative, soit une combinaison entre les deux. Les spécialistes en affaires, en industrie, et les chercheurs ont donné plusieurs définitions :

- « *la prévision est une projection dans l'avenir de la demande prévue compte tenu d'un ensemble de conditions environnementales* » (Moon, 2005)
- « *la prévision vise à estimer quels produits et quelles quantités seront commandés dans une période de temps particulière avec des conditions de marché données* » (Anshuman Gupta, 2003)
- « *la prévision est : déterminer et prévoir le comportement des clients dans un avenir proche afin que l'entreprise puisse agir et prévoir de livrer la quantité nécessaire de fournitures* » (Kalchschmidt, 2011) (Moon, 2005)
- « *Une prévision est une prédiction d'un ou plusieurs événements futurs* ». (Neils Bohr)

2.2 Prévision et Objectif :

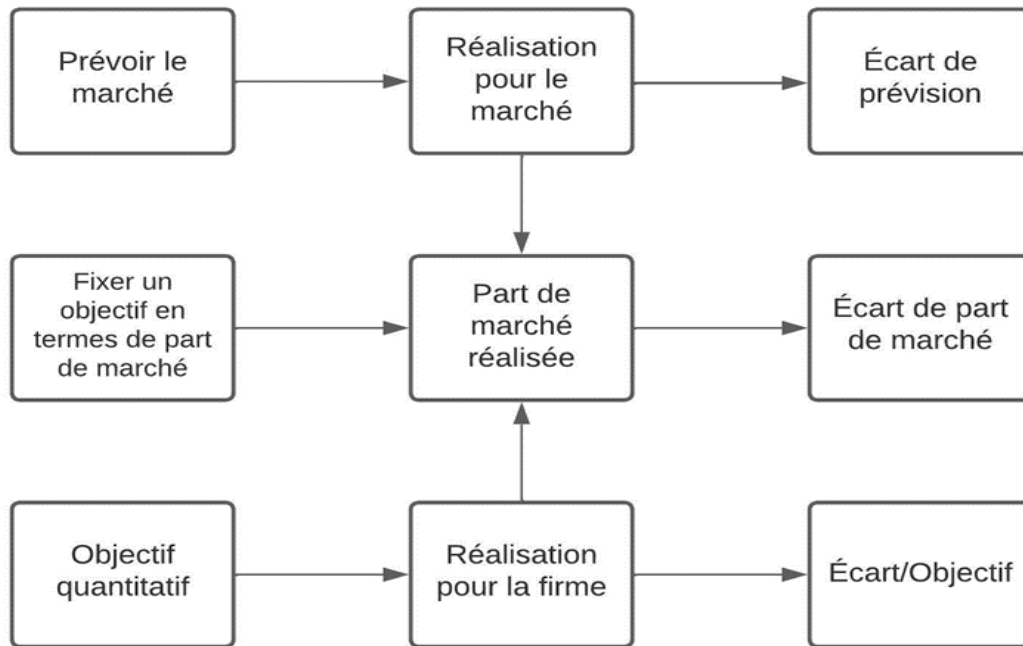
Selon (Bourbonnais & Usunier, 2017) l'objectif et la prévision jouent le rôle de deux sources d'information prévisionnelle à la fois concurrentes et complémentaires et cela dans certaines entreprises.

Le point de commencement est un problème de données. Beaucoup de sociétés veulent prévoir des données propres à l'entreprise. Ceci engendre un péril majeur : confondre prévision et objectif. Prévoir les données internes d'une entreprise c'est faire peu de cas de sa capacité de formuler une stratégie et de la mettre en œuvre. Cette vision peu rigoureuse, pourtant fréquente, s'explique par les difficultés engendrées par l'analyse des écarts entre objectif quantitatif et réalisation quand on prévoit les données de l'entreprise et non celles du marché. Il semble difficile alors d'identifier si un écart négatif est dû à une mauvaise prévision ou à une diminution de la part du marché, ce qui mettrait en cause le dynamisme de l'organisation commerciale, la qualité du produit, les délais, etc.

De ce fait, chacun essaie de faire en sorte que la différenciation objectif/prévision soit la moins nette possible, afin que l'écart éventuel ne soit pas clairement imputable.

Malheureusement, ce schéma, s'il ménage les susceptibilités, n'est en rien générateur d'une bonne gestion, en ce sens que l'entreprise n'évalue pas son évolution relative par rapport au marché et à ses concurrents.

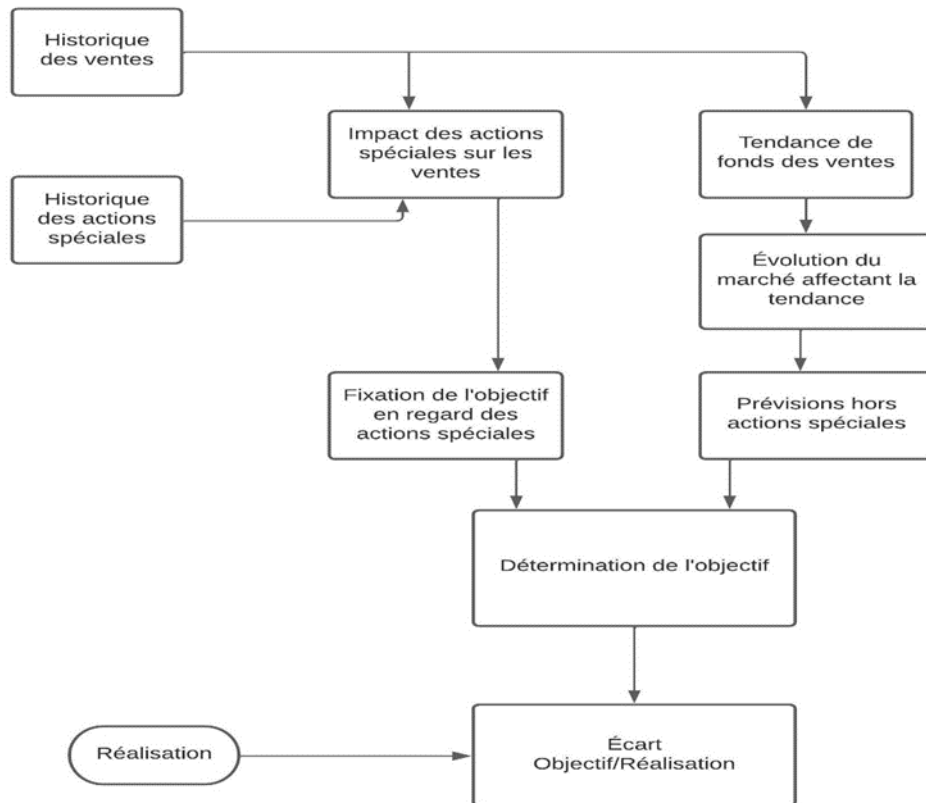
Deux raisonnements possibles sont reproduits aux schémas suivants :



Source : élaborer par nos soins inspirés de (Bourbonnais & Usunier, 2017)

Ce schéma explique l'analyse de l'écart entre les objectifs fixés et la réalisation quand on prévoit les données de marché, les objectifs réalisés permet de distinguer très clairement ce qui tient à l'évolution de l'environnement (et à l'erreur éventuelle du prévisionniste) de ce qui est lié à la non-réalisation de l'objectif de part de marché.

Dans le cas où on ne dispose pas de données précises sur le marché, ce qui est assez fréquent, il faut réaliser une prévision des ventes hors l'influence de l'action volontariste de la firme, le schéma suivant explique ce processus :



Source : élaborer par (Bourbonnais & Usunier, 2017)

Le processus commence avec une analyse qui vise à distinguer d'un côté la tendance de fonds de la courbe des ventes, de l'autre côté l'influence des actions spéciales. Ces dernières traduisent les augmentations de tarif, les actions promotionnelles et l'investissement publicitaire : elles composent l'action volontariste de la compagnie.

Il faut ensuite analyser les événements (cycle de vie du produit, mutations dans les habitudes de consommation, nouvelles réglementations fiscales, sanitaires, etc.) qui sont capables d'infléchir la tendance profonde ; cela permet de faire sortir une prévision hors influence de la firme.

Puis la compagnie fixe son programme d'actions spéciales pour les mois à venir, qui va démontrer un objectif plus ou moins volontaire d'attaque du marché par rapport aux concurrents. Ceci, ajouté à la prévision hors actions spéciales, va aider à établir un objectif quantitatif, et, une fois les réalisations connues, d'extraire un écart. La compréhension de cet écart sera évidemment moins aisée que dans le cas précédent où les chiffres de marché étaient connus. L'analyse devra se faire en différenciant les facteurs externes, éventuellement non pris en compte qui contribuent à un écart sur la prévision de marché, des facteurs liés aux actions spéciales.

Certaines actions prévues n'auront pas été réalisées, ou la qualité d'une action aura été sensiblement inférieure ou supérieure à ce que l'on pouvait normalement attendre ou encore une action non prévue aura été réalisée.

2.3 Quelques définitions préliminaires :

Nous sommes donc amenés à proposer un certain nombre de définition.

Prévision de la demande à l'entreprise :

Demande effective adressée à l'entreprise pour une période donnée. Elle est issue de la prévision, conjointe du marché et de la part de marché, élaborée par l'entreprise à partir des indicateurs d'évolution du marché et de la politique volontariste de l'entreprise.

Prévision des ventes ou prévision de livraisons :

Réponse prévisible de l'entreprise à la demande (capacité d'action). Si l'entreprise a correctement anticipé la demande, cette dernière est égale à la prévision des ventes.

Objectifs commerciaux :

Notion volontariste, différente de la prévision de la demande, les objectifs commerciaux servent d'outil d'animation de la force de vente. La confusion entre objectif et prévision des ventes biaise le raisonnement du vendeur qui sous-estime ou surestime ses prévisions en fonction de son tempérament personnel. Les objectifs doivent être supérieurs aux prévisions de la demande afin de dynamiser les commerciaux.

Prévision de fabrication ou Plan Directeur de Fabrication :

Réponse industrielle à la prévision de la demande. Ce plan peut être supérieur à la prévision de la demande si l'entreprise souhaite créer un stock d'anticipation ou inférieur dans le cas où elle produit actuellement en dessous de sa capacité.

2.4 L'importance des prévisions de ventes :

La question pertinente à poser est : « Pourquoi faire tout ce procédé de prévisions des ventes ? »

Cette question peut sembler banale, cependant elle mérite réflexion et se manifeste plus complexe qu'il n'y paraît dans sa réponse. Dans toute entreprise, il existe donc au moins un planning permettant de matérialiser ces prévisions. (Bourbonnais & Usunier, 2017)

2.5 La prévision conditionne l'optimisation :

C'est la base de l'optimisation de la chaîne logistique, quel que soit le type d'organisation que l'entreprise fonction avec : flexibilité et réactivité et aussi son degré d'intégration dans le pilotage de ses flux, deux éléments sont essentiels pour conduire le calcul d'un approvisionnement optimal :

- La prévision de consommation : détermine de façon directe une partie du niveau d'approvisionnement, il s'agit exactement de couvrir au minimum le besoin pour un certain délai.
- La fiabilité attendue de cette prévision : ou bien la crédibilité de la prévision, permet également de dimensionner d'une manière optimale le niveau du stock de sécurité.

2.6 Les démarches d'élaboration de la prévision :

La prévision des ventes est une science de données sensible qui est le fondement de toutes les phases de la planification des activités de l'entreprise. Il s'agit d'un exercice difficile à aborder à cause de sa dimension technique et la complexité de modéliser le comportement clients des marchés étudiés.

Donc la prévision est une discipline qui requiert une maîtrise d'outils scientifiques puissante. Le but de cette discipline est de balancer entre :

- Maximiser la présence des produits pour éviter la rupture de stock
- D'optimiser la production afin de ne pas finir avec un surstock.

Pour cela, le responsable de la prévision de ventes est en face d'une mission critique pour mettre en place Le processus de prévision, ce dernier se résume en cinq étapes assez simple à comprendre :

- A. Identification de besoins et collecte de données : à cette étape on se concentre sur :
L'identification de l'horizon des prévisions : la détermination de l'horizon de prévision est une phase nécessaire (le court terme, le moyen terme ou le long terme).

La collection des données qui sont généralement des statistiques des années passé (données historiques) et des informations actuelles de l'environnement de l'entreprise.

- B. Analyse et classification des données : dans cette étape en classifiez les données collectées, les trier et modifier les valeurs anormales pour les utilisées par la suite.
- C. Le choix de la méthodologie : après la préparation des données, on arrive au choix d'une méthode d'estimation des ventes, le choix sera fait selon plusieurs critères qui vont être expliqué (voir les approches de la prévision de ventes)
- D. Établir une prévision initiale : cette étape est un test de fiabilité de la méthodologie utilisée, lors de test les responsables de la prévision ajustent et améliore le processus pour atteindre leurs objectifs, sinon ils changent de méthodologie
- E. Analyse de la prévision : arrivant à la dernière étape de processus, où les responsables analysent et contrôlent le résultat de la prévision.

2.7 Les méthodes de la prévision de ventes :

Il existe deux approches principales en termes de prévision de ventes :

2.7.1 Approches qualitatives :

Elle est basée sur le jugement, la comparaison et l'opinion du groupe, elle est applicable dans le cas d'un nouveau produit ou dans le cas des données existantes sont peu et la situation est vague, aussi lors d'usage d'une nouvelle technologie. Dans cette approche les chargés de service prévision de ventes sont obligés d'appliquer l'intuition et l'expérience pour pouvoir estimer la quantité à produire.

Les méthodes les plus utilisées :

- a) Prévisions basées sur les consensus : cette méthode est basée sur la relève d'opinions à propos l'évaluation des futures ventes, cette méthode nécessite l'implication d'un petit groupe de cadres de haut niveau.

Ce groupe estime la demande en travaillant ensemble et par un brainstorming afin de combiner l'expérience managériale et les modèles statistiques. L'usage de cette méthode à comme avantage la rapidité.

- b) Prévisions basées sur la force de vente : le même principe que la méthode précédente mais avec intégration des vendeurs au niveau district et au niveau national, chaque vendeur projette ses ventes pour estimer la demande, cette méthode est plus optimiste que la première car les représentants des ventes connaissent mieux les besoins des clients.
- c) Études de marché/Enquête : cette méthode consiste à faire des sondages client à travers des formulaires et des questionnaires en ligne ou bien par papiers, les formulaires ont comme but de comprendre les besoins et attentes des consommateurs et des demandeurs de s'informer sur les plans d'achat d'un produit.

Les plus grandes entreprises dans le monde adaptent cette méthode pour la collecte des données, mais elle n'est pas toujours fiable, car ce que disent les consommateurs est rarement ce qu'ils font, en plus de ça, il y a aucune garantie que les clients vont répondre aux questionnaires.

d) Méthode Delphi : Dans cette méthode l'entreprise fait appel aux experts et consultants externes pour évaluer neutralement la situation de l'entreprise et faire une étude de marché pour fournir différentes hypothèses successives aboutissant à un résultat final, cette méthode élimine les effets de la domination potentielle du groupe sur les membres les plus bruyants (pensée de groupe) contrairement aux panels des cadres de haut niveau.

Cette méthodologie inclut 3 parties :

- ✓ Les décideurs (les cadres).
- ✓ Le personnel.
- ✓ Coordinateur (externe).

En règle générale, la procédure comprend les étapes suivantes :

- ✓ Chaque expert du groupe fait ses propres prévisions sous forme d'une opinion, cette étape est la formulation de thèse.
- ✓ Le coordinateur rassemble toutes les opinions des groupes et les résume puis pose une autre contradiction sous forme d'une série de questions à chaque membre du groupe pour justifier leurs opinions, on appelle cette étape : l'Antithèse.
- ✓ Les étapes ci-dessus sont répétées jusqu'à ce qu'un consensus soit atteint, à ce stade là ; on établit la Synthèse.

Cette méthode a pour avantage la rapidité et la minimisation de la subjectivité d'un côté, mais ça risque de ne poser pas les bonnes questions et de limiter le vocabulaire de communication en termes de connaissance de fonctionnement de l'entreprise car les consultants ne connaissent pas l'entreprise assez bien pour prendre des décisions fondamentales.

2.7.2 Approche quantitative :

Cette approche consiste à faire des estimations de ventes en utilisant la décomposition des historiques de ventes et les séries de données chronologiques, elle est applicable lorsque la situation est "stable" et qu'il existe des données historiques reliées d'un ou plusieurs produit(s) existants ou une technologie actuelle.

Cette approche est un processus mathématique qui permet d'appliquer des fonctions et des formules afin d'établir une bonne prévision.

2.8 Le choix de la méthode adéquate :

La deuxième étape est la recherche d'une méthodologie prévisionnelle.

Deux principaux types de techniques sont possibles :

- des méthodes extrapolatives ou endogènes, consistant à dégager dans la série elle-même un certain nombre de composantes que l'on peut prolonger dans le futur ;
- des méthodes explicatives ou exogènes, recherchant des liaisons entre la série à prévoir et des séries explicatives, à travers les calculs de corrélation.

La méthode idoine est parfois une combinaison de ces deux types de techniques ; mais aussi elle est fonction des contraintes tenant aux données. S'ils n'existent aucun facteur explicatif disponible, seule une méthode d'extrapolation peut être utilisée.

2.9 Les objectifs de la prévision de ventes :

La prévision de vente considérée étant un processus critique car elle alimente plusieurs fonctions clés de l'entreprise tel que : la production, le financement, le service commercial, marketing, et bien évidemment la direction et la stratégie. Autrement dit le dimensionnement des ressources et moyens (financières, de production, d'expédition, et même d'entreposage...) est souvent corrélé et directement lié à ces prévisions (Bourbonnais & Usunier, 2017)

Donc les opérations (approvisionnements production, logistiques...) sont pilotées à partir des prévisions de ventes. Parce que si une entreprise reçoit des commandes de la part de ses clients à une semaine, elle doit planifier la production à un mois et passer les demandes d'approvisionnements à deux mois auprès de ses fournisseurs. Néanmoins au moment de la planification de tous ses procédures, arrivant au moment de ses approvisionnements, son carnet de commandes n'est pas clair ou bien visible ... de ce fait elle est obligée d'anticiper ses besoins à venir en se basant sur des prévisions de ventes (ESTIVAL, 2009).

Faut noter que les prévisions de ventes rythment les opérations qui se déroulent au sein des départements cités au paravent même que ces opérations sont souvent contradictoires : D'un côté si le directeur commercial veut maximiser la disponibilité des produits pour éviter la rupture de stock, tandis que le directeur marketing veut argumenté l'utilisation de la pertinence de jouer sur la rareté du produit , le directeur des achats explique savamment qu'une seule référence permet de faire une meilleures négociations avec les fournisseurs et le directeur financier va surement s'inquiété du coût économique et financier des stocks, etc (ESTIVAL, 2009)

La prévision des ventes a pour but de construire les plans d'actions commerciales et ensuite contrôler l'efficacité à court et moyen terme. De plus elle est pour cible de fournir des informations aidant à la mise en place d'une stratégie marketing à long terme.

Les prévisions de vente et la fonction SC

3.1 L'importance des prévisions de ventes dans la SCM :

Les prévisions de ventes déterminent la quantité de produits nécessaires pour atteindre les objectifs. Ils dictent la quantité de matières premières et d'emballage à commander, l'utilisation des équipements existants et si de nouvelles machines sont nécessaires.

L'importance des prévisions de ventes est que des prévisions trop élevées pourrait entraîner des radiations considérables de matériaux et de produits finis, des retards dans les lancements ou des remises importantes. Une prévision trop faible pourrait se traduire par des périodes prolongées de rupture de stock sur le marché (ce qui peut ouvrir la porte à des concurrents pour offrir leurs propres produits) ou des coûts accrus alors que l'organisation tente d'accélérer la création d'une offre supplémentaire.

Il peut sembler facile de simplement modifier les prévisions de ventes à mesure que d'autres données deviennent disponibles. Mais l'évolution des prévisions à mi-parcours est une perspective difficile, car les entreprises doivent composer avec des délais fixés pour presque tout ce dont elles ont besoin matières premières, main-d'œuvre supplémentaire, achat d'équipement, ...etc. La plupart du temps, ces engagements d'achat sont des contrats qui contiennent des pénalités, ce qui rend trop coûteux d'annuler et / ou de réduire la taille de la commande.

Il faut également s'attendre à des frais supplémentaires lorsque les commandes sont augmentées. Pire encore, si ces engagements d'achat comprennent des dépenses pour de nouvelles machines ou de nouveaux bâtiments, qui prennent du temps à fabriquer ou à construire, alors le problème s'aggrave, car ils sont plus difficiles à arrêter à mi-chemin ou à accélérer. Étant donné que la chaîne d'approvisionnement est un processus serré où les dépendances sont élevées, l'impact d'un changement de dix pour cent dans les prévisions de ventes peut signifier un changement plus important dans la chaîne d'approvisionnement, car il a des répercussions sur les achats, les calendriers de fabrication, l'embauche, les heures de travail et les niveaux d'inventaire. (TEAM & ANALYTICS, 2018)

3.2 L'impact des prévisions de ventes sur la supply chain management :

La supply chain management ne se limite pas à l'approvisionnement en matières premières ou à la coordination du transport. Elle touche tous les aspects des opérations commerciales modernes. Et la prévision de la demande est essentielle à la valeur que les gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement ajoutent à leur organisation.

Les managers de la supply chain regardent toujours vers l'avenir pour résoudre le prochain défi avant qu'il ne se transforme en problème. Il pourrait s'agir d'identifier une pénurie de matières premières et de trouver un fournisseur supplémentaire. Il pourrait aussi s'agir d'aménager des entrepôts supplémentaires pour répondre à la demande saisonnière. Une prévision précise de la demande permet au manager de définir un point de commande qui empêche les produits ou les composants d'être commandés en amont tout en

maintenant le niveau des stocks aussi bas que possible pour libérer du capital pour d'autres utilisations.

La prévision de la demande influe sur presque tous les aspects de la planification de la chaîne d'approvisionnement. Le processus de planification de la demande permet aux professionnels de la chaîne d'approvisionnement de prendre des décisions en fonction de la demande projetée plutôt que de se fier uniquement aux données historiques sur les ventes ou, pire encore, aux conjectures. Étant donné que chaque maillon de la chaîne d'approvisionnement dépend de tous les autres maillons, la prévision de la demande aide le manager de la chaîne d'approvisionnement à définir les étapes nécessaires pour maintenir des niveaux d'inventaire appropriés, répondre à la demande des clients et intégrer les partenaires de la chaîne d'approvisionnement dans la boucle de planification de la demande. La demande des clients peut changer rapidement, mais la prévision de la demande est à la hauteur du défi.

Par exemple, des recherches récentes ont montré comment un modèle hybride de prévision de la demande pouvait fournir des prévisions exactes de la demande lorsqu'il y avait un degré élevé d'incertitude en raison de la volatilité des marchés.

La planification de la demande est un élément essentiel de la planification de la chaîne d'approvisionnement de bout en bout. La planification de bout en bout tient compte de la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble, en commençant par l'idéation et la conception et en terminant par l'expérience client. Le processus de planification de la demande permet aux gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement de convertir l'analyse des études de marché en mesures sur le terrain pour améliorer les opérations de la chaîne d'approvisionnement du début à la fin. (TEAM & ANALYTICS, 2018)

Les indicateurs de performances

"Ce qui ne peut pas être mesuré ne peut pas être amélioré"

4.1 Définition des indicateurs de performance :

« L'indicateur clé de performance (ICP) est une mesure quantifiable qui sert à évaluer les progrès ou la réussite d'une entreprise, d'une équipe ou d'un projet, en se basant sur des objectifs précis de performance. Cet acronyme est la traduction de KPI pour Key Performance Indicator en anglais. » (Stachorko, 2019)

Ces indicateurs délivrent une information quantifiée pertinente à destination des décideurs pour mesurer et évaluer les résultats d'une ou plusieurs actions. Ils permettent également de suivre l'évolution de la performance et analyser une situation présente. Ils sont utilisés à différents niveaux de l'entreprise. Ils prennent place dans des tableaux de bord. (Granger, 2022)

Les indicateurs clés de performance sont des outils de gestion largement utilisés par les entreprises du monde entier pour mesurer et évaluer les performances de leurs processus et les gérer de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible, afin d'atteindre les buts et objectifs préalablement définis par l'entreprise. (Veyrat, 2019)

4.2 Les conditions de mise en place des indicateurs de performance :

- Un contexte de gouvernance approprié, y compris une séparation appropriée des rôles et un processus de planification stratégique dans lequel les gouverneurs jouent un rôle significatif.
- Une intégration claire avec d'autres processus clés, de sorte que la discussion sur les ICP soit perçue comme une aide, plutôt que l'ajout d'une autre couche au programme des managers.
- Reconnaître que les ICP ne seront jamais « parfaits » ou « terminés ». Il s'agit d'une activité où 85 % des gouverneurs ont besoin d'un ensemble raisonnable d'indicateurs dès que possible, mais ceux-ci continueront de se développer à mesure qu'une stratégie se développe.
- Volonté d'être sélectif. L'approche consiste à avoir des ICP qui couvrent des domaines de préoccupation particulière pour les managers à tout moment.
- Un lien avec le rendement pour que quelque chose se produise vraiment (« ce qui est mesuré se fait »).

4.3 Les caractéristiques de bons ICP :

- Spécifique : Un KPI doit être une description détaillée, simple et claire de ce que vous voulez exactement atteindre.
- Mesurable : Les ICP devraient être quantifiables pour établir une définition exacte de la réussite.
- Atteignable : Il est préférable que vos ICP soient ambitieux, mais atteignables dans la mesure du raisonnable. Cela garantit que les personnes qui travaillent sont motivées et mises au défi, mais ne s'épuisent pas.
- Pertinent : Votre ICP devrait aider à faire progresser le ou les grands objectifs clés de l'équipe au-dessus de vous.
- Limité dans le temps : Choisissez une période de temps ambitieuse mais réaliste pendant laquelle vous mesurerez vos progrès vers un ICP.
- Évaluer : L'examen régulier de vos ICP est un excellent moyen de vous assurer que vous travaillez toujours vers les bons objectifs.
- Réévaluer/réajuster : Envisagez de réévaluer vos ICP à des périodes précises — peut-être au milieu de votre période d'ICP et une fois de plus à la fin.

4.4 Les étapes pour créer un ICP :

1- Déterminez votre objectif final :

Créez une vision claire de ce que vous essayez d'accomplir. Gardez cet objectif simple et direct. Votre ICP devrait être lié à un objectif clé qui est à la fois stratégique et percutant pour l'organisation. Sans une vision claire, vous risquez de travailler à quelque chose qui, au bout du compte, gaspille du temps, de l'énergie, de l'argent et des ressources. Envisagez de rencontrer votre manager pour vous assurer d'établir de bons objectifs et de lui demander de passer en revue vos ICP après les avoir établis.

2- Poser des questions clés sur la performance (QCP) :

Envisagez d'élaborer des QCP ou des questions qui détermineront si vous avez atteint un objectif. Lorsque vous créez des QCP, essayez d'éviter les questions simples comme « Ai-je atteint mon quota de ventes ? » Posez plutôt des questions ouvertes qui suscitent la réflexion, comme « Comment puis-je mieux commercialiser mon portefeuille de produits ? » Les réponses à vos QCP vous donneront de bonnes informations pour créer des ICP utiles.

3- Déterminez les renseignements que vous avez déjà :

Avant d'attribuer des mesures à vos ICP, vérifiez si un autre service ou manager recueille déjà ces renseignements. Si oui, vous pouvez simplement ajuster l'équation et l'appliquer à votre stratégie d'affaires. La collecte de données existantes permet également d'établir un objectif réaliste pour votre ICP.

4- Recueillir les données :

Prenez le temps de recueillir des informations supplémentaires pour créer un ICP. Selon l'objectif, il peut s'agir des tendances de l'industrie, des données démographiques, des moyennes de trafic, du rendement des courriels, des taux de conversion ou de l'analyse des concurrents. Utilisez cette information pour éclairer vos indicateurs de rendement clés.

5- Déterminez à quelle fréquence vous mesurerez chaque ICP :

Ensuite, déterminez une bonne cadence pour vérifier les progrès vers l'ICP. Il est préférable de déterminer à l'avance comment et quand vous mesurerez, y compris l'outil que vous utiliserez pour extraire les données dès le départ.

6- Fixer des objectifs à court et à long terme pour l'ICP :

Ne pas atteindre un objectif ne signifie pas que le choix d'un certain ICP était une mauvaise décision. Au contraire, vous pouvez utiliser les données que vous avez recueillies et les informations que vous avez apprises pour améliorer vos performances à l'avenir.

7- Déléguez la responsabilité des ICP :

Il y a de nombreux facteurs qui influent sur le développement et la maintenance des ICP. Assurez-vous d'avoir clairement affecté des personnes ou des équipes à des tâches précises. L'évaluation, la collecte et l'interprétation des données, le suivi et la présentation des ICP devraient tous être pris en compte.

8- Communiquer les ICP aux dirigeants et aux actionnaires appropriés :

Contribuez au succès de votre organisation en communiquant les stratégies, les progrès et les résultats. Soyez transparent lorsque vous discutez de ce que vous mesurez et pourquoi. Cela peut aider les employés et les actionnaires à se sentir investis ou « convaincus » des objectifs. (Editorial, 2021)

4.5 L'importance des ICP :

L'utilisation des ICP pour la mesure du rendement garantit que vous évaluez continuellement votre activité par rapport à un point de référence statique. Cela rend les fluctuations immédiatement visibles, et si la performance se déplace dans la mauvaise direction, vous pouvez répondre rapidement.

Une fois qu'un ICP donné montre que le rendement atteint ou dépasse constamment le niveau requis, vous pouvez relever la barre et fixer une cible plus élevée. Pour cette raison, les ICP sont essentiels à toute stratégie d'amélioration des affaires.

En plus d'un désir interne d'amélioration et de concurrence, les ICP jouent un rôle dans l'attraction et la fidélisation des clients.

C'est notamment le cas dans toutes les entreprises où les clients ont des accords ou des contrats. Les accords de niveau de service, en particulier, feront l'objet d'un suivi par le biais

d'IPC convenus entre une entreprise et son client, avec l'application éventuelle de pénalités si les performances tombent en dessous des niveaux convenus.

4.6 Les indicateurs clés de performance et la supply chain :

Comme dans toute activité de l'entreprise, les opérations de la supply chain doivent se concentrer avec acharnement sur l'amélioration pour être concurrentielles sur le marché. Lors de la mesure de l'efficacité et du coût de la supply chain, il est nécessaire de mettre en place et surveiller les indicateurs clés de performance qui donnent une visibilité de l'activité interfonctionnelle ainsi que ceux applicables aux différents composants de la supply chain.

De façon générale, les domaines suivants sont ceux où des ICP seront nécessaires :

- Saisie des commandes
- Gestion des stocks
- Gestion des achats et des fournisseurs
- Production/fabrication
- Entreposage
- Transport

Les ICP interfonctionnels sont susceptibles de fournir en instantané des facteurs de rendement de bout en bout, parmi eux on retrouve les suivants :

- Commande parfaite (degré de précision des exigences des clients)
- Niveaux d'inventaire
- Pertes et/ou dommages matériels
- Bénéfice brut
- Coût des biens vendus
- Coût logistique total

De toute évidence, il ne manque pas d'indicateurs clés de performance et de mesures qui peuvent fournir aux responsables de la chaîne d'approvisionnement et des activités des informations précieuses sur leurs opérations.

La hiérarchie à deux niveaux :

Si le souhait est de garder les choses aussi simples que possible, pour la mesure de la performance logistique, deux niveaux de ICP logistiques sont suffisants.

- I. Les ICP de premier niveau seraient ceux qui sont surveillés au niveau de la direction de l'entreprise et comprendraient peut-être des mesures comme :
 - Coûts logistiques en pourcentage des ventes
 - Rotations d'inventaire
 - Nombre total de jours d'inventaire
 - Durée du cycle de livraison à la source (du moment de l'approvisionnement en matières premières à la livraison des produits finis).

II. Au niveau secondaire, les ICP fournissent plus de granularité et mettent en évidence les causes des fluctuations des mesures de niveau 1. Voici des exemples de ces ICP secondaires :

- Coûts d'entreposage en % du chiffre d'affaires
- Frais de transport en % des ventes
- Rotation des stocks de produits finis
- Rotation des stocks de matières premières
- Obsolescence des stocks

En résumé, les indicateurs clés de performance donnent de la visibilité à la performance de l'entreprise et permettent une évaluation quantitative et qualitative objective. Lorsque vous les harmonisez avec les objectifs d'affaires, ils éliminent les conjectures et mettent davantage l'accent sur l'amélioration.

Les managers de la supply chain devraient travailler avec leurs collègues des Finances et de la production pour déterminer les bons ICP tout en préconisant des investissements pour bâtir des chaînes d'approvisionnement plus résilientes.

Conclusion du chapitre :

Au final, pour faire des bonnes prévisions des ventes, il faut définir les besoins de l'entreprise, connaître l'environnement de travail et aussi définir l'horizon et cela pour pouvoir choisir les méthodes adéquates.

Finalement, faire une planification des ventes est nécessaire pour tout organisme industriel mais l'objectif essentiel est d'avoir une Supply Chain performante et optimale, cet objectif sera achevé si et seulement si les manager assurent une fiabilité satisfaisante des prévisions, cela nécessite un contrôle et un suivi continu des variables et une veille concurrentielle sur le marché.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

INTRODUCTION AU CHAPITRE II :

Dans ce troisième chapitre, nous présentons la méthodologie de la recherche adoptée pour réaliser la partie pratique qui prend le cas de la filiale CAN HYGIENE, ou nous allons expliquer le choix de cette méthode, comment nous avons collecté les données et pourquoi.

1.1 Démarches méthodologiques :

Le choix d'une méthode de recherche est souvent la conséquence d'un choix méthodologique. C'est pour cela que nous avons opté pour la méthode de recherche qualitative (Ben Aissa 2001).

La recherche qualitative se caractérise par une visée compréhensive, qui se donne pour objectif de comprendre l'action dans un contexte ou en une situation (Yin 2012).

Après avoir passée 1mois en entreprise à observer, documenter, et récolter les données nécessaires afin de comprendre et traiter la source de problème des prévisions et son impact sur la performance de la supply chain. Nous avons opté pour l'approche qualitative (R.Fildes and P.Goodwin, 2020).

Ceci est dû à la nature des données collectées et utilisées, qui est plutôt textuelle que numérique.

1.2 Données collectées :

La collecte de données a été faite tout au long de notre stage pratique afin de bien répondre à notre problématique et à nos objectifs de recherche.

Ces données sont collectées à différents moments de notre stage, par le biais de différents types d'outils de collectes de données qualitatives (Examens de documents, observation, entretien semi-directif) que nous allons les détaillés dans les prochaines sections.

1.3 Méthodologie :

Le choix d'une méthode de recherche est souvent la conséquence d'un choix méthodologique. C'est pour cela que nous avons opté pour la méthode de recherche qualitative (BenAissa 2001).

La recherche qualitative se caractérise par une visée compréhensive, qui se donne pour objectif de comprendre l'action dans un contexte ou en une situation (Yin 2012).

1.4 Observation :

Plusieurs auteurs ont tenté de définir l'observation, et celle-là que nous avons choisie « *Observer est un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence, orienté par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations* » (DE KETELE, 1980).

L'observation est une technique très utilisée dans les études qualitatives et permet une analyse du réel : elle permet de décrire des comportements, des lieux, des situations et des émotions auxquels vous assistez en tant qu'observateur.

Kumar a définit l'observation comme suit :« *L'observation est une manière délibérée, systématique et sélective de regarder et d'écouter une interaction ou un phénomène au*

moment où il se produit [...] L'observation non participante, quant à elle, consiste à ne pas s'impliquer, en tant que chercheur, dans les activités du groupe, mais à rester un observateur passif, qui regarde et écoute ces activités et en tire des conclusions » (Kumar, 2011, p. 140)

1.5 Etude documentaire :

« La collecte de documents est considérée comme une tâche importante dans la recherche qualitative » (Zerhouni, 2016).

De divers documents internes et externes sont collectés, au cours de cette étude.

Lors de la réalisation de notre projet, nous avons consulté plusieurs supports : articles, thèses de doctorats, ouvrages, qui ont un rapport direct ou indirect avec notre thématique.

1.6 L'entretien :

C'est la troisième étape de la recherche qualitative après l'observation et la recherche documentaire, des entretiens semi-directs ont été réalisés au sein de lieu de stage là où nous avons constitué une grande part dans la collecte de données nécessaires sur l'influence de la non fiabilité des prévisions de ventes sur la performance de la supply chain.

L'entretien est réalisé au sein de la filiale CAN HYGIENE

«L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes» (Lincoln, 1995)

1.7 Méthode quantitative :

L'étude quantitative est une technique de collecte de données qui permet au chercheur d'analyser des comportements, des opinions, ou même des attentes en quantité. L'objectif est souvent d'en déduire des conclusions mesurables statistiquement.

Les résultats, exprimés en chiffres, prennent la forme de données statistiques que l'on peut représenter dans des graphiques ou tableaux.

1.7.1 Diagramme de PARETO :

Le diagramme de Pareto est un outil qui permet de classer les causes d'un problème en ordre décroissant, afin de mettre en évidence les causes principales du problème. C'est donc un support visuel de prise de décision. C'est une méthode fondée sur la loi du 80- 20...80% des problèmes sont causés par 20% des causes, c'est-à-dire 20% des sources causent 80% des problèmes.

Ce graphique aide le groupe dans son travail d'analyse ; il permet aux participants d'avoir une même vision des priorités et de choisir sur quoi concentrer les efforts d'amélioration. On constate, dans bien des cas, que 80% de l'effet résulte de 20% des causes. (Meddour & Barchen, 2018).

CONCLUSION :

Dans ce dernier nous avons exposé l'approche méthodologique adoptée dans notre thème, qui repose sur l'approche qualitative et quantitative. Ainsi que les différents outils de collecte de données et les modèles d'analyse.

CHAPITRE III : CADRE PRATIQUE

Introduction Chapitre III :

Dans ce dernier chapitre nous allons d'une part, cadrer le contexte organisationnel dans lequel nous avons réalisé notre projet de fin d'étude, à savoir : CAN HIGIENE, et les différentes directions qui ont une relation directe ou indirecte avec notre thème. A la fin, nous allons passer à la phase la plus importante, qui est l'analyse et la discussion des résultats.

1.1 Présentation de l'organisme d'accueil :

1.1.1 Présentation du Groupe ONTEX :

1.1.1.1 *Qui sont Ontex :*

Ontex a été fondée en Belgique en 1979 en tant que fournisseur de sous-matelas pour les hôpitaux, les cliniques et les foyers de soins en Belgique.

Ontex est devenu un leader international dans la fabrication des produits d'hygiène jetables pour bébé, femme et adultes. Ce groupe est présent dans plus 110 pays dans le monde grâce à des marques de distributeurs de premier plan ainsi que sous ses propres marques.

Ontex a bâti une entreprise internationale grâce à une croissance organique et à un certain nombre d'acquisitions clés. Aujourd'hui, Ontex a des bureaux et des usines de fabrication dans 19 pays en Europe, en Afrique du Nord et de l'Est, en Australie, au Moyen-Orient et dans les Amériques. Ils travaillent selon un ensemble de normes de qualité primordiales. Son siège se trouve à Aalst, en Belgique.



1.1.1.2 *Contexte géographique du groupe Ontex :*



Figure 1 : Document sur la répartition géographique de l'entreprise.

1.1.1.3 Historique :

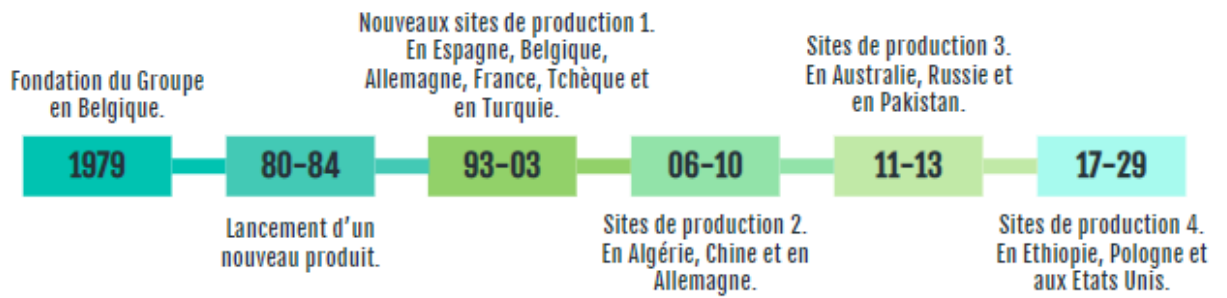


Figure 2 : Document interne de l'entreprise.

1.1.1.4 Les catégories des produits :



Figure 3 : Document des marques de l'entreprise



Figure 4 Dispersion géographique des produits Ontex

1.1.1.5 Les Valeurs d'Ontex :

Ontex a cinq valeurs. Ces valeurs guident l'entreprise lorsque elle travaille sur la réalisation de ses objectifs et de sa vision.

- ✓ Passion : Nous défendons Ontex dans tout ce que nous faisons.
- ✓ Fiabilité : Nous répondons aux attentes.
- ✓ Intégrité : Nous assumons tous la responsabilité de faire la bonne chose.
- ✓ Viser les résultats : Seul faire de notre mieux est assez bon.
- ✓ Tout le monde : Nous travaillons ensemble pour atteindre nos objectifs communs.

1.1.1.6 La stratégie d'Ontex :



Figure 5 : Document démontrant les axes de la stratégie de l'entreprise.

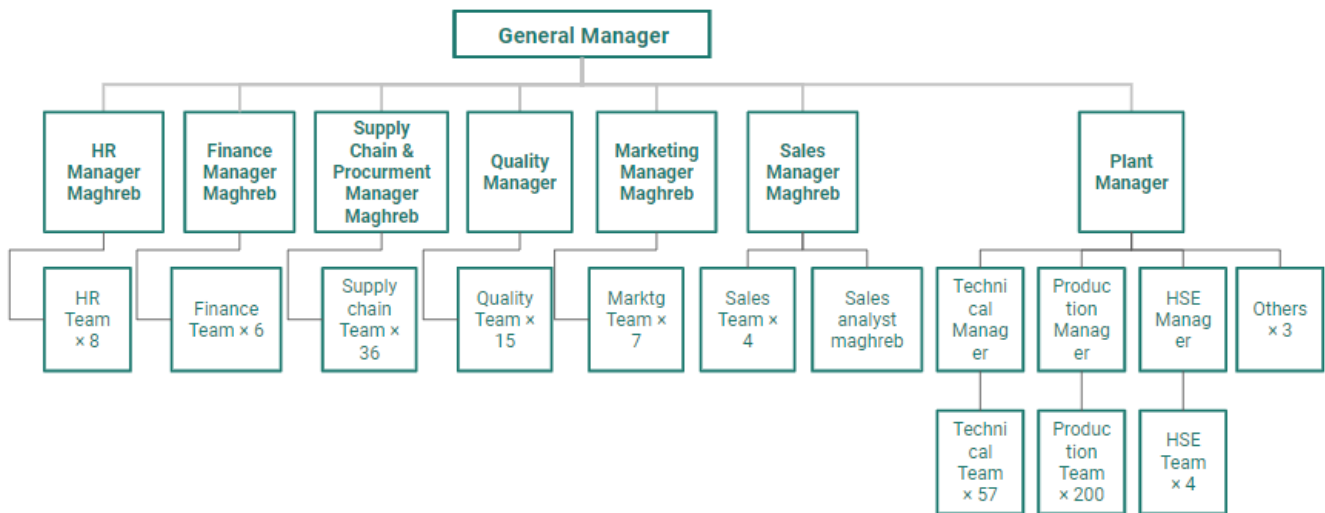
La stratégie du Groupe Ontex repose sur six piliers : réduire la complexité, renforcer les relations avec nos clients, accélérer l'innovation, stimuler le progrès social et environnemental, réduire les coûts et améliorer l'agilité. Ces six piliers leur permettront de rester une entreprise pérenne pour les années à venir.

1.1.2 Présentation de CAN HYGIENE S.P.A :

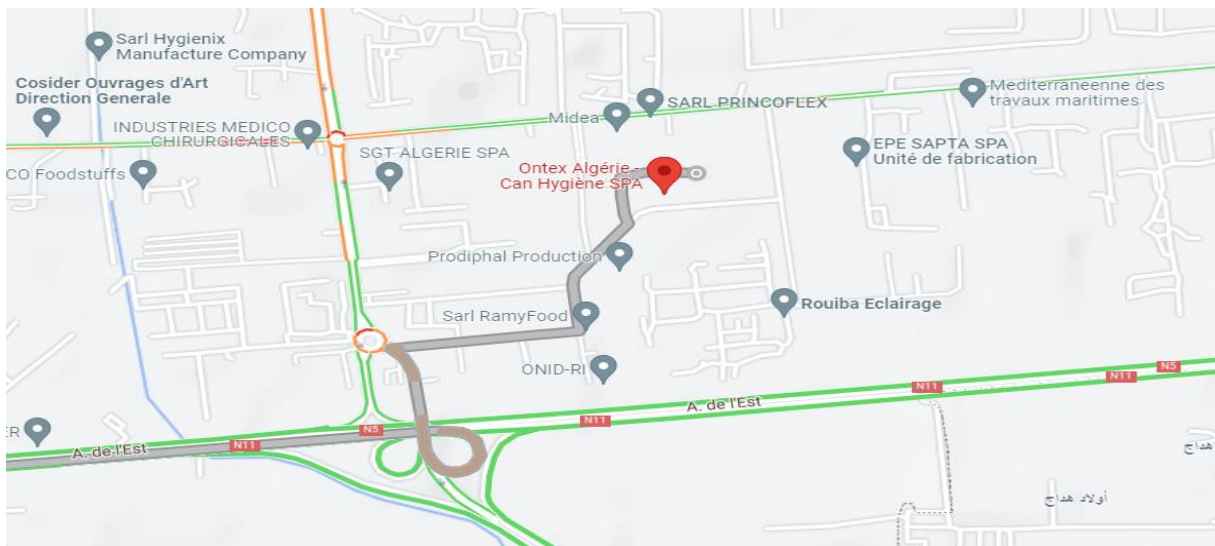
1.1.2.1 *Qui sont CAN HYGIENE S.P.A :*

CAN HYGIENE est une filiale pour la marque des couches bébés Canbebe et PomPom. La société installée avec une unité de production depuis 2008, est certifiée selon la référentiel ISO 9001 2008. C'est l'une des plus grandes entreprises du pays. Elle dispose d'un site de production entièrement rénové et d'une équipe de plus de 380 personnes.

1.1.2.2 *Organigramme Can hygiène :*



1.1.2.3 *Le contexte géographique : Ontex possède une seule usine en Algérie, ce dernier est situé dans la zone industrielle de Rouiba.*



1.1.2.4 Les systèmes d'informations utilisées au sein de Can Hygiène :

Arkieva :

Arkieva, fondée en 1993, est une société de développement des solutions logicielles Arkieva pour les chaînes d'approvisionnement de fabrication mondiales. Arkieva est en mesure de soutenir les entreprises multinationales dans le monde entier. Les solutions logicielles Arkieva sont une suite de modules de chaîne d'approvisionnement collaboratifs et entièrement intégrés qui saisissent les aspects uniques de votre entreprise plutôt que de supposer que votre entreprise doit changer pour s'adapter au logiciel.



SAP :

SAP est un ERP (progiciel de gestion intégré qui centralise la gestion des données. Les progiciels SAP fournissent aux différentes fonctions métier une seule version de la vérité. Les entreprises peuvent ainsi mieux gérer des processus métier complexes en permettant à tous les collaborateurs d'accéder facilement aux insights de toute l'entreprise en temps réel. Par conséquent, les entreprises peuvent accélérer leurs workflows, améliorer l'efficacité opérationnelle, accroître la productivité, améliorer l'expérience client et enfin, augmenter leurs bénéfices



1.1.3 Présentation du distributeur Hygianis :

HYGIANIS SPA est une entreprise de distribution de droit Algérien à caractère commercial. Elle commercialise aujourd'hui des produits d'hygiène infantile, d'incontinence, hygiène papier ainsi que des produits alimentaires.

HYGIANIS représente l'une des plus importantes entreprises Algériennes de grande distribution fondée en année 2000 par son PDG Demdani Azzedine, ayant comme valeurs : la satisfaction client, le savoir-faire, la qualité et la proximité.

Présent dans tous le national, Hygianis est le leader de la vente et de la distribution, avec un chiffre d'affaires annuel de 95 millions de dollars.

Fiche de l'entreprise :

Nom	Hygianis SPA
Nom du responsable	PDG : Demdani Azzedine
Site internet	https://hygianis-dz.com/
E-mail	contact@hygianis-dz.com
N° de téléphone	023 46 80 33 / 023 46 80 30
Adresse	Cité Sellier, Coopérative immobilière Mohamed Boudiaf, Groupe 93 division 31 Sidi Yahia, Hydra-Alger
Activité	Vente et distribution des produits d'hygiène infantile, d'incontinence, hygiène papier.
Chiffre d'affaires	95.000.000 €

Les moyens et infrastructures d'Hygianis :

On dispose :

- D'une direction générale
- Deux sites de stockages de marchandises, dédiés à la logistique.

Distributeur exclusif de :

- ONTEX depuis 2000
- KOC depuis 2013
- ECZACIBASI depuis 2013

Effectif :

6 responsables régionaux sous leur coupe 31 superviseurs et de 156 collaborateurs, avec 53 distributeurs.

Moyens logistiques :

- Véhicules légers : 73
- Camions lourds : 54

Sites :

- L'un d'une superficie globale de stockage de 18 000 m dont 14000 m couverte.
- Un dépôt central d'une superficie totale de 10000 m dont 8000 m couvert.
- Un atelier mécanique de 700 m et un bloc administratif de 750 m.

Les marques distribuées :

1.2 Résultat et discussion :

1.2.1 Résultat de l'étude documentaire :

Après avoir analysé les documents internes de l'entreprise et eu des entretiens individuels avec les responsables de cette dernière (voir annexes) nous sommes sortis avec les résultats suivant :

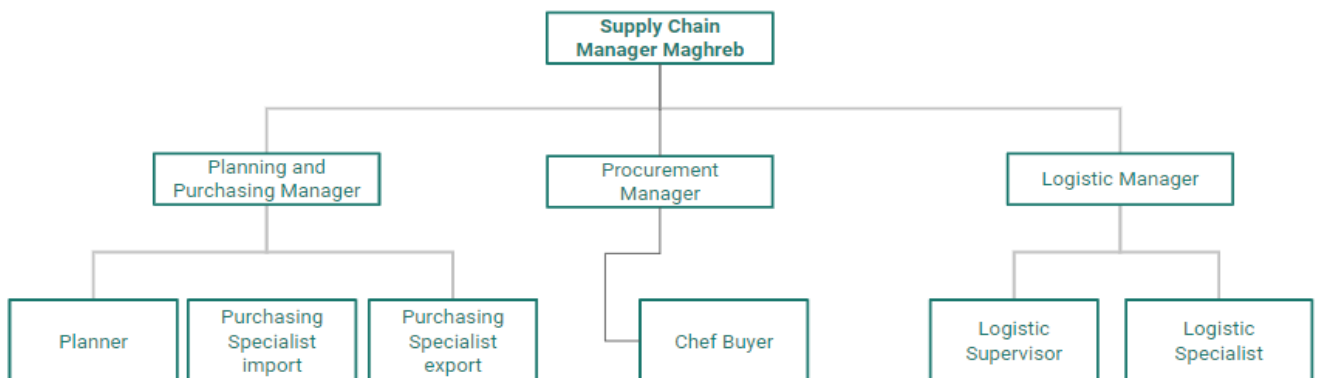
1.2.1.1 *Revue des directions Liés à la problématique :*

Supply Chain :

La Supply Chain est le service qui s'occupe de la supervision des marchandises, des informations et des flux financiers au fil de leurs progressions dans le processus qui va des fournisseurs au consommateur final ainsi la coordination et l'intégration de ces flux, à la fois au sein des entreprises et entre elles.

L'équipe Supply Chain prend en charge l'organisation, le contrôle et l'amélioration de la circulation des flux. L'enjeu du Supply Chain est de piloter le plus efficacement possible la chaîne globale d'approvisionnement des composants et de livraison des produits.

L'équipe Supply Chain :



L'équipe Supply Chain est composée d'un directeur et de 3 managers :

Commerciales (Sales) :

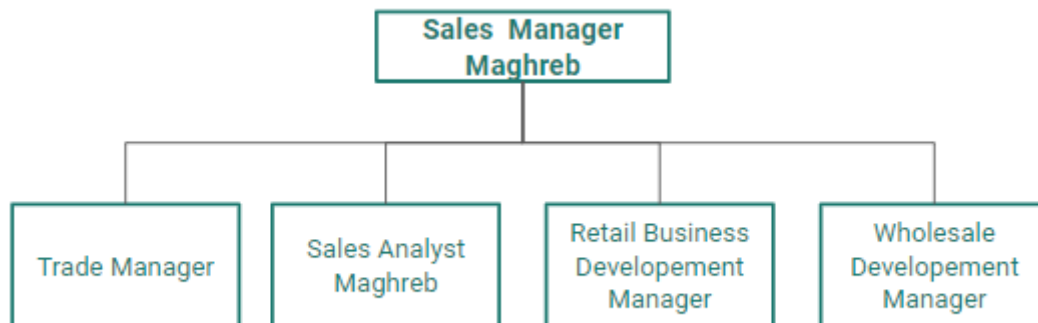
Le commercial est le service qui s'occupe de générer et développer les ventes de l'entreprise, grâce à des méthodes de prospection et au développement de son portefeuille clients.

Le service commercial assure la disponibilité la visibilité et travaille sur le plan de développement de la couverture sur les 3 canaux : vente directe, vente gros et vente sur les grandes surfaces.

L'équipe commerciale prend en charge l'alignement et la conformité entre les stratégies Distribution, les prévisions des ventes et le suivi des rapports du budget dépenses de marketing commercial.

L'équipe Commerciale :

L'équipe commerciale est composée de 5 managers :



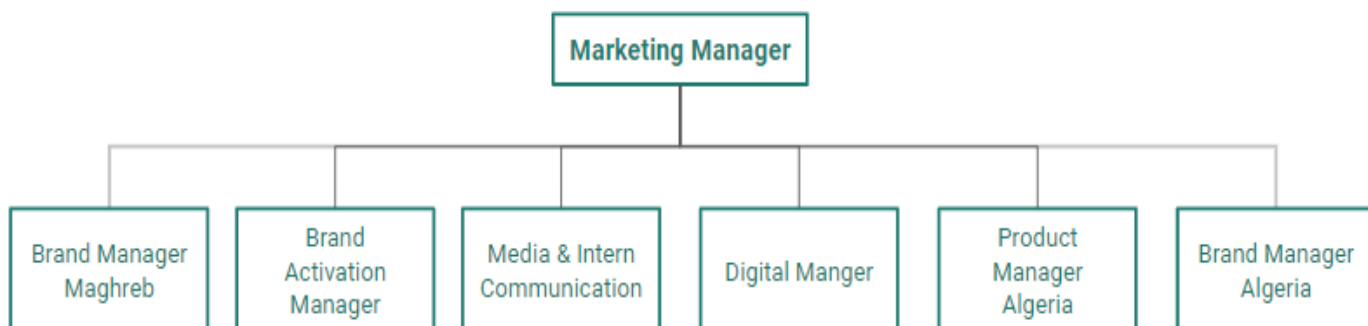
Marketing :

Le Marketing est le service qui s'occupe de recruter des nouveaux clients ainsi que les fidéliser cela à travers des actions comme les réseaux sociaux, les sites web, les médias et d'autres activités, afin de générer des volumes additionnels et un retour d'investissement positif.

L'équipe Marketing doit établir et adopter les stratégies de la marque et définir les actions mises en place pour les atteindre, cela en analysant régulièrement le positionnement de la marque dans le marché global, le comportement de ses consommateurs et de ses concurrents.

L'équipe Marketing :

L'équipe marketing est composée de 7 managers :



Marketing Plan :

Le plan de marketing est une étape incontournable qui a pour but d'exposer les efforts de marketing dans une période à venir. Il décrit la stratégie de marketing, les activités promotionnelles et publicitaires prévues pour la période.

Un plan marketing comprend :



Liste des produits :

Code	Article	Nbr de pcs/crt	Nbr de crt/palette
2316625	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ NB EE 12	144	60
2316628	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ MN EE 11	132	60
2315444	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ NB EE 12	144	60
2315445	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ MN EE 11	132	60
2315446	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ MD EE 10	120	60
2315447	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ MX EE 9	108	50
2315448	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ JUN EE 8	96	50
2315449	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ XL EE 10	120	35
2316188	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ MID EE 10 SuperHeros	120	50
2316189	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ MX EE 9 SuperHeros	108	50
2316190	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ JUN EE 8 SuperHeros	96	50
2316191	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ XL EE 10 SuperHeros	120	35
2316626	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ NB EE 40	160	60
2315451	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ MINI EE 40	160	60
2315452	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ MID EE 40	160	48
2315453	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ MX EE 40	160	42
2315454	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ JUN EE 40	160	38
2315455	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ XL EE 35	140	39
2316192	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ MX EE 40 SuperHeros	160	42
2316193	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ JUN EE 40 SuperHeros	160	38
2316194	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ XL EE 35 SuperHeros	140	39
2316321	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ MX EE 9 Girls	108	50
2316322	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ JUN EE 8 Girls	96	50
2316323	CANBEBE BD STR PERF 2 DQ XL EE 10 Girls	120	35
2314920	CANBEBE ECO NEW BORN 40	160	60
2314927	AVD MAXI FBB 3*72	216	24
2315456	Baby Diaper ADV Midi 60	120	48
2315457	Baby Diaper ADV Maxi 60	120	42
2315458	Baby Diaper ADV Junior 60	120	42

1.2.1.2 Processus S&OP :

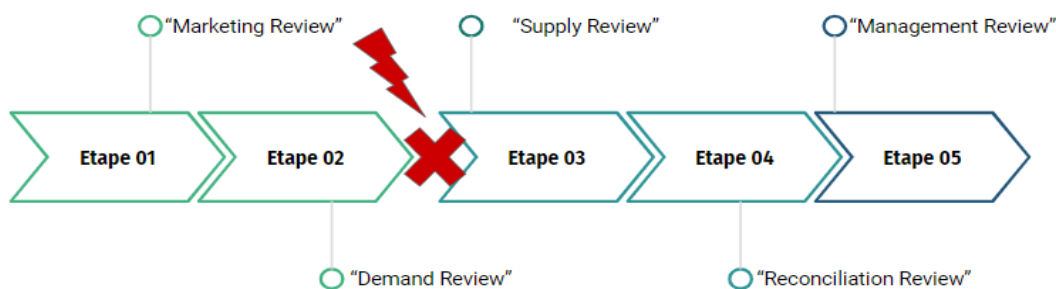
Le S&OP est un processus d'élaboration de plans tactiques qui donne à la direction la capacité d'orienter stratégiquement ses activités pour obtenir un avantage concurrentiel. L'objectif est d'intégrer régulièrement à la Supply Chain des plans marketing axés sur le client pour les produits nouveaux et existants et d'aligner les plans sur les objectifs financiers. Au minimum, cela signifie qu'il faudra peut-être revoir les objectifs financiers, mais il existe plusieurs solutions stratégiques permettant à l'organisation d'augmenter ses ventes ou de réduire ses coûts.

Pour que ce processus soit efficace et régulier plusieurs réunions doivent avoir lieu afin de mesurer l'avancement du plan, pour arriver en fin de mois à un plan bien structuré, il faut passer par 5 étapes et ses principaux résultats attendus sont :

- Élaborer une prévision consensuelle de la demande de chaque action ou initiative.
- Modéliser les scénarios pour répondre à la demande : gestion des capacités de production.
- Prendre des décisions communes en impliquant l'ensemble des acteurs de l'entreprise

Les étapes du processus :

Ce qui a été remarqué au sein de l'entreprise c'est qu'une étape du processus S&OP est continuellement effacé qui est le demand meeting sans qui la gestion de la demande ne serait pas optimal et qui provoque une cassure dans le processus.



Marketing Review: Top Line growth meeting

Objectif	Horizon : 12 mols	Manager: Marketing	Responsable: Sales Mrktg						
Proposer des scénarios pour booster le business en Top line growth : - Comblent les écarts entre le Forecast des finances et la cible. - Finaliser le plan pour les 4 trimestres à venir et mettre à jours la grille des activités * plan des actions*.			<ul style="list-style-type: none"> • % de l'écart chiffre d'affaire fermé • % ROI par action • Fiabilité de la grille d'activités par marque 						
<table border="1"> <thead> <tr> <th><u>Particlpants</u></th> <th><u>Input</u></th> <th><u>Output</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> Finance : <ul style="list-style-type: none"> • Finance Manager • Top-line Contrôleur Marketing: <ul style="list-style-type: none"> • Brand Manager • Marketing Manager Sales: <ul style="list-style-type: none"> • Sales Manager • Trade Managers • Sales Analyst & Demand Planner Supply chain: <ul style="list-style-type: none"> • Supply chain Manager • Production planner Manager </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Les outputs de la dernière réunion (Risque & Opp,decisions,). • Bilan par initiative. • Les outputs de l'équipe Sales / Marketing pour expliquer le choix des nouvelles actions. • Les outputs CBB sur la grille d'activités. • La liste des nouvelles opportunities. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Revoir et mettre à jour la grille d'activités M+12 avec quantification du volume + ROI sur les activations validées. • Validation des Nouvelles opportunities. </td> </tr> </tbody> </table>				<u>Particlpants</u>	<u>Input</u>	<u>Output</u>	Finance : <ul style="list-style-type: none"> • Finance Manager • Top-line Contrôleur Marketing: <ul style="list-style-type: none"> • Brand Manager • Marketing Manager Sales: <ul style="list-style-type: none"> • Sales Manager • Trade Managers • Sales Analyst & Demand Planner Supply chain: <ul style="list-style-type: none"> • Supply chain Manager • Production planner Manager 	<ul style="list-style-type: none"> • Les outputs de la dernière réunion (Risque & Opp,decisions,). • Bilan par initiative. • Les outputs de l'équipe Sales / Marketing pour expliquer le choix des nouvelles actions. • Les outputs CBB sur la grille d'activités. • La liste des nouvelles opportunities. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revoir et mettre à jour la grille d'activités M+12 avec quantification du volume + ROI sur les activations validées. • Validation des Nouvelles opportunities.
<u>Particlpants</u>	<u>Input</u>	<u>Output</u>							
Finance : <ul style="list-style-type: none"> • Finance Manager • Top-line Contrôleur Marketing: <ul style="list-style-type: none"> • Brand Manager • Marketing Manager Sales: <ul style="list-style-type: none"> • Sales Manager • Trade Managers • Sales Analyst & Demand Planner Supply chain: <ul style="list-style-type: none"> • Supply chain Manager • Production planner Manager 	<ul style="list-style-type: none"> • Les outputs de la dernière réunion (Risque & Opp,decisions,). • Bilan par initiative. • Les outputs de l'équipe Sales / Marketing pour expliquer le choix des nouvelles actions. • Les outputs CBB sur la grille d'activités. • La liste des nouvelles opportunities. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revoir et mettre à jour la grille d'activités M+12 avec quantification du volume + ROI sur les activations validées. • Validation des Nouvelles opportunities. 							

Supply Review : Supply meeting

Objectif	Horizon : 18 mols	Manger: Production planning	Responsable: Supply						
-Communiquer le plans de la productions -Valider la capacité opérationnelle + la capacité logistique pour livrer la demande au bon délai, bonne qualité, et au bon prix. -Arbitrer ou faire remonter les décisions sur la capacité et la demande qui pourraient influencer sur la performance.			<ul style="list-style-type: none"> • FA Production • CSL *compte sur livret* • PSL *Prestataire service logistique* • Qualité de produit • Les Pertes en phase de production 						
<table border="1"> <thead> <tr> <th><u>Particlpants</u></th> <th><u>Input</u></th> <th><u>Output</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> Finance : <ul style="list-style-type: none"> • Contrôleur financier et opérationnel Operations: <ul style="list-style-type: none"> • Director Supply chain maghreb • Director des operations • Plant manager / production manager • Logistic manager </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Prévion de la demande non restreinte + information qualitative sur les changements de la demande + les opportunités / risques • Les projets d'innovation/ industriels • La capacité de la réponse de la production • KPIs • Plan de la production par line • La faisabilité préalable de répondre à cette demande (Risk & Opps) </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Validation du plan production avec le plants & production Manager • Validation des projet d'innovation / industriel • La faisabilité de l'approvisionnement pour toutes les catégories de horizon 18 mois • Liste finale des risques et des opportunities de la production </td> </tr> </tbody> </table>				<u>Particlpants</u>	<u>Input</u>	<u>Output</u>	Finance : <ul style="list-style-type: none"> • Contrôleur financier et opérationnel Operations: <ul style="list-style-type: none"> • Director Supply chain maghreb • Director des operations • Plant manager / production manager • Logistic manager 	<ul style="list-style-type: none"> • Prévion de la demande non restreinte + information qualitative sur les changements de la demande + les opportunités / risques • Les projets d'innovation/ industriels • La capacité de la réponse de la production • KPIs • Plan de la production par line • La faisabilité préalable de répondre à cette demande (Risk & Opps) 	<ul style="list-style-type: none"> • Validation du plan production avec le plants & production Manager • Validation des projet d'innovation / industriel • La faisabilité de l'approvisionnement pour toutes les catégories de horizon 18 mois • Liste finale des risques et des opportunities de la production
<u>Particlpants</u>	<u>Input</u>	<u>Output</u>							
Finance : <ul style="list-style-type: none"> • Contrôleur financier et opérationnel Operations: <ul style="list-style-type: none"> • Director Supply chain maghreb • Director des operations • Plant manager / production manager • Logistic manager 	<ul style="list-style-type: none"> • Prévion de la demande non restreinte + information qualitative sur les changements de la demande + les opportunités / risques • Les projets d'innovation/ industriels • La capacité de la réponse de la production • KPIs • Plan de la production par line • La faisabilité préalable de répondre à cette demande (Risk & Opps) 	<ul style="list-style-type: none"> • Validation du plan production avec le plants & production Manager • Validation des projet d'innovation / industriel • La faisabilité de l'approvisionnement pour toutes les catégories de horizon 18 mois • Liste finale des risques et des opportunities de la production 							

Reconciliation & Management Review : S&OP meeting

Objectif	Horizon : 18 mois	Manager: Supply chain manger	Responsable: PDG
<p>Réunion sur la construction du S&OP : Rapprochement de la demande/ des ventes / du plan financier:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer l'intégration et l'alignement cohérents des hypothèses pour les réunions S&OP. - Évaluer les risques et les opportunités : préparer une liste de recommandations et de demandes - Les décisions relatives à la réunion du S&OP et Sélectionner "Fill the gap Scenarios fuel the growth" 			<ul style="list-style-type: none"> • KPI • Presentation des scenarios préparés pour la réunions S&OP
Participants	Input	Output	
<p>Finance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finance Manager • Controleur de gestion <p>Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing Manager <p>Supply Chain :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supply chain Manager <p>Sales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sales Manager 	<ul style="list-style-type: none"> • Demande mise à jour – Volume et chiffre d'affaire • Risques et Opportunités • Bridge M vs M-1 demande • Bridge Y vs Y-1 demande • Scénarios Supply chain • Profit & loss statement P&L outlook • Valider les risque et les opp et décider si on les ajoute au P&L ou non 	<ul style="list-style-type: none"> • Le scénario validés par les managers • Liste des décisions pour intégrer au prochain cycle • Aligner les messages du business 	

1.2.1.3 Deroulement du processus supply chain et interactions :

<u>Manager commercial :</u>	Plan prévisionnel des ventes 3 mois	<u>Supply chain direction :</u>
<p>Diffuser le budget ainsi que les prévisions de vente annuelle.</p> <p>Mettre à jours et diffuser les prévisions de ventes sur un horizon de trois (03) mois.</p>	<p>Le plan de production est réalisé selon ces 3 éléments :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Analyse des niveaux de stocks PF 2) Analyse de la capacité de la production 3) Vérifier la couverture des MP 	<p>Valider le plan directeur de production et le communiquer aux autres départements</p> <p>Assurer la disponibilité de la MP.</p> <p>Assurer la disponibilité des PF.</p>
	Plan directeur de production Plan d'approvisionnement des MP & AC sur (03) mois	

<p><u>RISQUES</u> Baisse ou hausse importante des prévisions de ventes. Problèmes techniques.</p>
<p><u>OPPORTUNITES</u> Meilleur contrôle des besoins. Eviter les situations de surstocks ou rupture des stocks.</p>
<p><u>SURVEILLANCE, KPI(s)</u> Production conformance to plan. Forecast accuracy Valeur de stock MP & PF</p>

1.2.1.4 Matrice Swot :

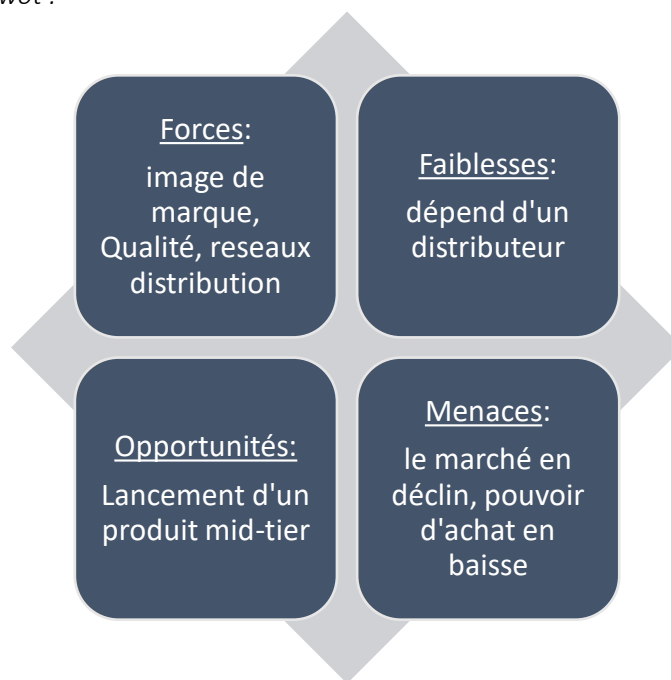


Figure 6: Matrice swot élaborer par nos soins avec les données de Can hygiène

1.2.2 Résultats de l'étude quantitative :

1.2.2.1 Analyse de donnée :

Pareto :

Pour effectuer notre analyse, nous avons eu recours à l'analyse Pareto en prenant comme critère les prévisions de ventes des produits Canbebe.

Material	Data	janv-22	févr-22	mars-22	avr-22	Grand Total	Totale %
CANBEBE BD DQ NB 12	Total Consensus Forecast	2 700 000	3 000 000	3 500 000	3 536 643	12 736 643	8,72%
CANBEBE BD DQ MINI 11	Total Consensus Forecast	2 000 000	3 200 000	2 500 000	1 887 781	9 587 781	6,56%
CANBEBE BD DQ MID 10	Total Consensus Forecast	1 000 000	3 000 000	3 000 000	4 084 752	11 084 752	7,59%
CANBEBE BD DQ MX 9	Total Consensus Forecast	1 500 000	5 000 000	4 000 000	5 672 276	16 172 276	11,07%
CANBEBE BD DQ JUN 8	Total Consensus Forecast	1 820 632	3 000 000	3 300 000	5 334 091	13 454 723	9,21%
CANBEBE BD DQ XL 10	Total Consensus Forecast	1 000 000	1 000 000	2 200 000	2 626 860	6 826 860	4,67%
CANBEBE BD DQ NB 40	Total Consensus Forecast	1 000 000	2 500 000	3 500 000	1 398 327	8 398 327	5,75%
CANBEBE BD DQ MINI 40	Total Consensus Forecast	1 500 000	3 000 000	2 500 000	1 398 327	8 398 327	5,75%
CANBEBE BD DQ MID 40	Total Consensus Forecast	1 500 000	4 000 000	3 000 000	1 398 327	9 898 327	6,77%
CANBEBE BD DQ MX 40	Total Consensus Forecast	2 300 000	3 000 000	5 000 000	3 684 430	13 984 430	9,57%
CANBEBE BD DQ JUN 40	Total Consensus Forecast	2 000 000	3 500 000	4 500 000	3 076 835	13 076 835	8,95%
CANBEBE BD DQ XL 35	Total Consensus Forecast	0	1 000 000	2 000 000	2 000 000	5 000 000	3,42%
CANBEBE BD DQ MID 60	Total Consensus Forecast	1 000 000	0	0	0	1 000 000	0,68%
CANBEBE BD DQ MX 60	Total Consensus Forecast	1 000 000	0	1 000 000	1 000 000	3 000 000	2,05%
CANBEBE BD DQ JUN 60	Total Consensus Forecast	1 000 000	1 000 000	1 050 000	1 700 000	4 750 000	3,25%
CANBEBE BD DQ XL 60	Total Consensus Forecast	1 000 000	0	1 600 000	1 300 000	3 900 000	2,67%
CANBEBE BD DQ MX 80	Total Consensus Forecast	1 000 000	1 000 000	0	0	2 000 000	1,37%
CANBEBE BD DQ JUN 80	Total Consensus Forecast	1 000 000	1 000 000	0	0	2 000 000	1,37%
CANBEBE BD DQ MID10 S-H	Total Consensus Forecast	0	360 000	0	0	360 000	0,25%
CANBEBE BD DQ JUN 8 Girls	Total Consensus Forecast	0	507 200	0	0	507 200	0,35%
CANBEBE BD DQ MID 10	Total Consensus Forecast	0	0	0	0	0	0,00%
CANBEBE BD DQ MX 9	Total Consensus Forecast	0	0	0	0	0	0,00%
CANBEBE BD DQ JUN 8	Total Consensus Forecast	0	0	0	0	0	0,00%
CANBEBE BD DQ XL 10	Total Consensus Forecast	0	0	0	0	0	0,00%
CANBEBE BD DQ MX 40	Total Consensus Forecast	0	0	0	0	0	0,00%
CANBEBE BD DQ JUN 40	Total Consensus Forecast	0	0	0	0	0	0,00%
CANBEBE BD DQ XL 35	Total Consensus Forecast	0	0	0	0	0	0,00%
Totale						146 136 481,53	100,00%

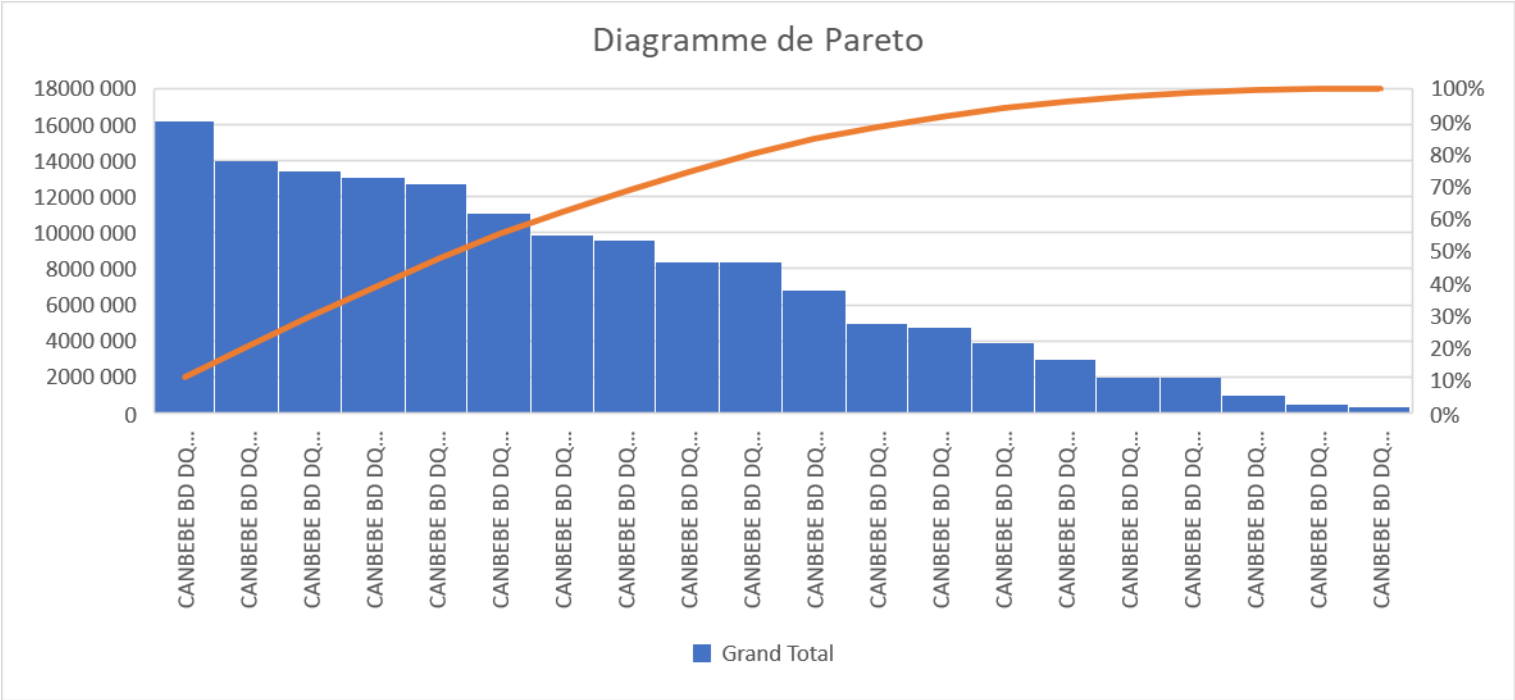
Figure 7: Réalisé par nous-mêmes sur la base des documents de l'entreprise

Après avoir analyser les données des prévisions de ventes du premier quadrimestre de l'année 2022, nous avons constaté que neuf (09) produits qui sont :

- CANBEBE BD DQ NB 12
- CANBEBE BD DQ JUN 40
- CANBEBE BD DQ MINI 11
- CANBEBE BD DQ MID 10
- CANBEBE BD DQ MX 9
- CANBEBE BD DQ JUN 8
- CANBEBE BD DQ MINI 40
- CANBEBE BD DQ MID 40
- CANBEBE BD DQ MX 40

Ces neuf (09) produits là représentent 30% du totale des produits au nombre de vingt-sept (27). Et ces neuf (09) produits représentent 70% du total des prévisions, donc ont le plus d'impact sur les prévisions de l'entreprise. Du fait de l'importance de ces produits là nous allons nous concentrer sur ces neuf (09) produits pour faire notre analyse et comprendre la variation des prévisions.

Diagramme de Pareto :



Analyse des prévisions de ventes du produit CANBEBE BD DQ MX 9 :

CANBEBE BD DQ MX 9				
Période	janv-22	févr-22	mars-22	avr-22
Total Forecast(M-3)	1 000 000	2 000 000	3 600 000	2 700 000
Total Forecast(M-2)	1 000 000	2 500 000	3 000 000	2 700 000
Total Forecast(M-1)	1 500 000	4 000 000	3 500 000	4 422 276
Total Forecast M	1 500 000	5 000 000	4 000 000	5 672 276

Figure 8 : Tableau réalisé par nos soins basé sur les données de l'entreprise

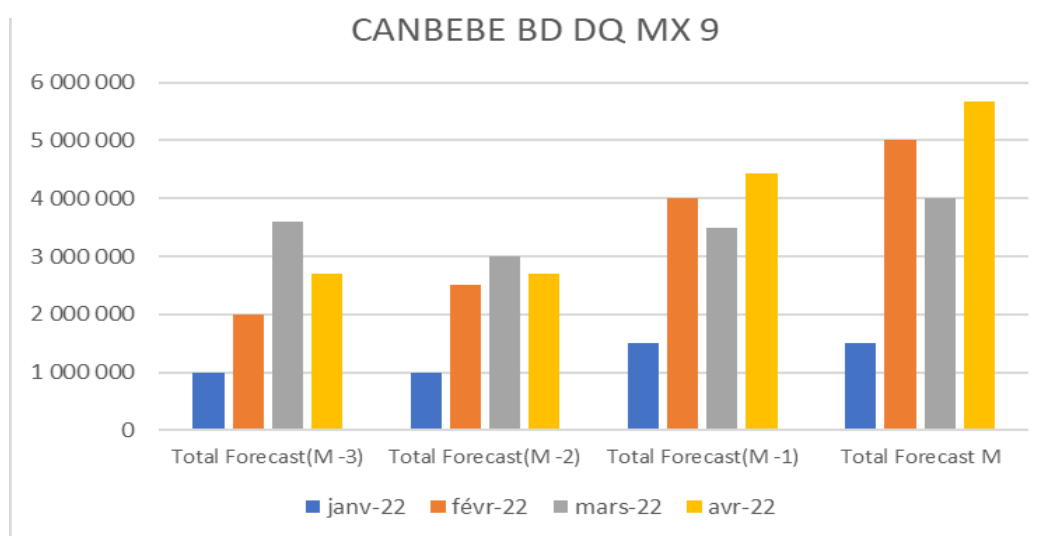


Figure 9 : Graphe démontrant les prévisions des produits canbebe

Le tableau et graphique ci-dessous montrent des changements dans les prévisions de ventes du produit Canbebe MX 9 entre la période M-3 et la période M qui correspond à la commande auprès de la production, et on remarque clairement ce qui suit :

- Le mois de janvier a connu une légère augmentation de 500.000 pcs entre les premières et dernières premières.
- Février à connu beaucoup de fluctuations, entre M-3 et M-2 les prévisions ont changer de 500.000 pcs. Puis une forte hausse de 1.500.000 entre M-2 et M-1 pour finir a 5.000.000 à M.
- Concernant Mars les prévisions sont passées de 3.600.000 pcs à 3.000.000 pcs pour un une baisse de 600.000 pcs entre M-3 et M-2, pour ensuite regrimper de 500.000 pcs pour la période M-1 et M.
- Le mois d'avril lui a connu d'important changements d'un peu plus de 1.700.000 pcs entre M-3 et M-1, pour finir à 5.600.000 pour une hausse 1.200.000 pcs.

1.2.3 Résultat de l'étude qualitative :

1.2.3.1 Les origines des changements de prévisions :

Les changements redondant des prévisions de ventes sont une source de déséquilibre majeur au sein d'une entreprise et peuvent causer d'énormes pertes financières s'ils ne sont pas détectés et éliminés à la racine. Après avoir analysé les chiffres et recueilli le témoignage des cadres de l'entreprise Can hygiène nous avons pu détecter les origines suivant du problème :

- Une absence d'un cycle mensuel (pas de demand meeting), ce qui mène à des pertes d'information.
- Une difficulté d'intégrer des nouvelles mises à jour (une nouvelle initiative ou l'annulation d'une autre initiative).
- Une absence de l'identification des risques des Opportunités de chaque cycle.
- Le flux d'information n'est pas sain (l'absence d'un système qui permet de lier les outputs et les inputs des différents services).
- Manque d'informations du marché.
- Non-respect des deadlines (de la part des commerciaux).
- Non performance des systèmes commerciaux utilisés (SFA).
- Dépendance d'un seul et unique distributeur.
- Manque de collaboration avec le distributeur.
- Non-respect des indicateurs clés de performance.
- Un nombre d'annulation des prévisions élevé.

1.2.3.2 L'impact du changement des prévisions de ventes :

Le changement des prévisions de ventes impacte les différents éléments de la supply chain. Le responsable de la planification au niveau de la direction supply chain reçoit les prévisions de ventes à travers la plateforme ARKIEVA sur un horizon de 12 mois et sont mis à jour par la direction commerciale chaque mois. S'appuyant sur ces données le planificateur supply chain planifie ses plans : le plan directeur de production (PDP) et le material resources plan (MRP), sur le même horizon temporel qui est de 12 mois. Ces plans là vont permettre à la production de produire en quantité et à temps voulu les produits demandés par les commerciaux.

Par exemple : « si le produit Canbebe MX 40 doit être produit au mois de Mars le planificateur devra lui planifier la quantité de MP nécessaire 4 mois en avance c'est-à-dire au mois de décembre de l'année précédente pour qu'elle soit disponible en stock au mois de février ». Selon la responsable procurement & planning chez Can hygiène.

S'il y'aura un changement des prévisions de ventes ça va impacter le planning de la façon qui

suit :

- Revoir le PDP à la hausse ou à la baisse.
- Lancer des commandes urgentes auprès des achats de MP.
- Annulation ou décalage des commandes de production.
- Non optimisation des flux de planification de la production.

L'impact sur les approvisionnements :

Après avoir planifier le material resources plan (MRP) le planificateur l'envoie au service approvisionnement pour que ces derniers puissent organiser leur plan d'approvisionnement et ainsi procurer la quantité de matière première nécessaire à la production dans les délais fixé. La commande MP se fait 4 mois en avance pour que les MP soit disponible dans les stocks et prêtes à la production un mois avant leurs délais.

Le plus gros des problèmes rencontrés au niveau de la supply chain sont avec les approvisionnements, car souvent les achats se font en quantité précises et la durée de stockage de certains matériaux est courte. Et donc des changements dans les prévisions de ventes peuvent engendrées ce qui suit :

- En cas de hausse des prévisions on aura :
 - Rupture de stock MP.
 - Lancement de commandes MP générer anarchiquement.
 - Surcout lié aux achats supplémentaires de dernière minute.
- En cas de baisse des prévisions on aura :
 - Surstock MP.
 - Inventory stock value (ISV) seront obsolète et pas aligné avec les objectifs. (voir Annexe 05)
 - Pertes sèches liés au stock dormant.
- Crée des déséquilibres dans les stocks de matière première.
- Baisse de crédibilité et manque de confiance de la part des fournisseurs.

Par exemple : « L'utilisation du composant « hook-tape » du produit MIOBEBE pour produire CANBEBE, sous dérogation de la qualité (même spécificité à l'exception de la couleur) ce qui a mené à l'épuisement du stock des deux ». Selon la responsable procurement & planning chez Can hygiène.

L'Impact sur le reste de l'entreprise :

Le reste de l'entreprise aussi sera affecté par ces changements dans les prévisions de ventes et pas de n'importe quelle manière, parmi les problèmes qui seront créés on retrouve :

- L'indicateur conformance to plan sera déséquilibré.
- Taux de déchets élevé.
- Nombre de réclamation par million de produits élevé
- Manque de visibilité sur les prochains mois.
- Beaucoup d'arrêts machine.

1.2.4 Les solutions proposées :

Plan d'action :

A défaut de pouvoir mettre en place un vrai plan d'action en vu de la courte durée du stage on va proposer ci-dessous quelques actions qui pourrait aider à avoir des prévisions de ventes plus stables et cohérentes.

Actions	Responsables
Faire des prévisions sur un horizon de 18 mois.	Service commercial Service marketing
Analyser les opportunités et risques du marché pour mieux saisir les premiers et éviter les deuxièmes.	Service commercial Service marketing
Estimer la taille de marché sur un horizon de 18 Mois en se basant sur les études de marché.	Service commercial Service marketing
Identifier la taille du marché et aussi préciser la part de marché.	Service commercial
Mettre en place des demand meeting avec le distributeur	Service supply chain Service commercial
Fixer une période gelée des prévisions sur un horizon de 3 mois	Service supply chain Service commercial
Respecter les indicateurs clés de performance	Service supply chain Service commercial
Améliorer la communication en interne	Service supply chain Service commercial
Éviter l'augmentation des prix ce qui pourrait conduire à une baisse des parts de marché.	Service supply chain Service commercial
Faire des inventaires permanent pour connaitre l'état réel des stocks.	Service supply chain
Investir dans des entrepôts de stockage moderne pour améliorer la capacité de stockage de la MP.	Service supply chain

CONCLUSION DU CHAPITRE :

Dans ce dernier chapitre nous avons exposé les différentes phases de notre étude pratique, l'élaboration des prévisions de vente au sein de l'entreprise, ainsi l'impact de la non-fiabilité des prévisions sur toute la performance de l'entreprise.

Conclusion Générale

La planification des différentes activités de la chaîne d'approvisionnement est essentielle au succès des entreprises, qui doivent être en mesure d'évaluer l'impact sur leurs ressources et leurs réseaux.

Ces deux dernières années la supply chain au niveau mondial s'est pris un vrai coup en entrant dans des séries de crises qui s'enchaînent l'une après l'autre. C'est ce qui a mis à rude épreuve les fonctions de planification et de prévisions des ventes.

Dans ce travail on a présenté les différents enjeux de la supply chain au niveau de la planification et des prévisions de ventes, nous avons entrepris une étude de cas dans une entreprise leader du marché des produits d'hygiène pour bébé afin de mieux comprendre et observer de plusieurs points de vue au sein de différents services de l'entreprise ce phénomène qui est le changements des prévisions de ventes.

Le travail ainsi élaborer a permis de répondre à notre problématique et d'analyser qualitativement et quantitativement le contenu des informations reçues, et confirme que l'optimisation de la supply chain ne pourra passer que par la validation des standards suivant :

- Implication du top management avec une volonté avérée d'améliorer le rendement supply chain.
- Fidélisation de la clientèle surtout en vue de la concurrence ardente qui ne fait que progresser.
- Notre projet a mis à jour la nécessité d'avoir des prévisions de ventes fiables.
- Une planification optimisée nécessite l'implication de tous les intervenants tout au long de la chaîne de valeur.
- Avoir sa propre force de vente capable de donner à la direction générale une vue réelle sur le marché.
- La nécessité de ne pas griller des étapes dans le processus S&OP pour sortir avec des informations fiables concernant la demande.
- Les mauvaises prévisions ont un impact majeur sur les approvisionnements, la production, le stock et la capacité à livrer

Finalement on peut dire que les prévisions de ventes nous donnent quelle catégorie de produits viser pour optimiser au mieux le travail est des commerciaux et est de la supply chain pour améliorer la rentabilité de l'entreprise, qui est l'essence même du travail entrepreneurial.

Bibliographie

- Ackerman, R. (2018). Fashioning a Whole New Industry: The founders of Rent the Runaway and spanx share their tips . *forbes*.
- Alicke, K. R. (2017). Supply Chain 4.0 in Consumer Goods. *NY: Mckinsey & Company*.
- Anshuman Gupta, C. D. (2003, février 6). Managing demand uncertainty in supply chain planning .
- Dubey, R. (2018, Mars). Big data analytics capability in supply chain agility: The moderating effect of organizational flexibility.
- Gezgin, H. S. (2017). Digital Transformation: Raising Supply-Chain Performance to New Levels.
- Kalchschmidt, P. D. (2011). The role of the forecasting process in improving forecast accuracy and operational performance. *International Journal of Production Economics*, pp. 204-214.
- ManMohan S. Sodhi, C. S. (2012). *Managing Supply Chain Risk*.
- Martin Christopher, M. h. (2011, février). « supply chain 2.0 »: Managing supply chains in the era of turbulence.
- Mohanbir sowhney, I. a. (2007, février). The Twelve Different Ways for Companies to Innovate. *IEEE Engineering Management Review* , pp. 45-45.
- Moon M.A, M. J. (1998). Seven Keys to Better Forecasting. pp. 44-52.
- Moon, M. M. (2005, Janvier). Sales forecasting management: A demand management approach.
- Nakano, M. (2008, Décembre). Collaborative forecasting and planning in supply chains the impact on performance in Japanese manufacturers.
- Pujawan, I. N. (2004). Assessing supply chain flexibility: a conceptual framework and case study. *International Journal of Integrated Supply Management*, pp. 79-97.
- Rhonda lummus, L. D. (2003, Janvier). Supply chain flexibility: Building a new model . *Global Journal of Flexible Systems Management*, pp. 1-132.
- Shaw nee Vickery, R. C. (2006, avril 05). Supply Chain Flexibility: An Empirical Study.
- Soonhong Min, Z. G. (2019, Mars 01). Defining Supply Chain Management: In the Past, Present, and Future.
- Stolze, H. M. (2016). What is the right supply chain for your shopper ? Exploring the shopper service ecosystem. *Journal of Business Logistics*, pp. 185-197.
- TEAM, J. A. (2018, février 20). *The importance of sales forecasts to supply chain management*. Récupéré sur justanalytics.com.

- Tomasgard, P. S. (2011). The impact of flexibility on operational supply chain planning. *International Journal of Production Economics*, pp. 300-311.
- Usunier, B. (2017). *Prévision de Ventes : Théorie et Pratique*.
- Wu, Y. G. (2017). Logistics management research collaboration in Asia. *The International Journal of Logistics Management*, pp. 206-223.
- Y. Y. Yusuf, M. S. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, pp. 33-43.

Annexe 01

(Procédure planning de Can hygiene)

OBJET:

L'objectif de cette instruction est la planification de la productions et la détermination des besoins en matières premières selon les prévisions de ventes transmises par le département commercial s'étalant sur les quatre prochains mois.

DOMAINE D'APPLICATION:

Ce document s'applique à tous les produits finis fabriqués par CAN HYGIENE SPA.

RESPONSABILITES

<p>Le Responsable Planification</p>	<p>Collecter les prévisions de ventes. Traduire les prévisions de ventes en plan de production. Traduire le plan de production en besoin de matières premières MRP en se basant sur les profils d'approvisionnements définis par la direction SC. Transmettre le plan d'approvisionnement au Senior purchasing specialist Mettre à jour le plan de production sur SAP. Mettre à jour des données techniques sur SAP et assurer la véracité des données de base (BOMS/ Fiche article..) Communiquer les plans de productions. mettre à jour le présent document. Suivre régulièrement les consommations des intrants à la production.</p>
<p>Le Manager Supply Chain</p>	<p>Valider les plans de production; Valider les besoins en matières premières. Valider le présent document. Participer à la réunion Pré S&op</p>
<p>Le planning & planning manager</p>	<p>Etablir un plan de production PDP sur un horizon de 12mois en se basant sur les prévisions de ventes communiquer par le manager commercial Assurer une meilleure gestion des mouvements sur sur SAP. Valider le plan d'approvisionnement sur 3 mois. Communiquer les prévisions annuelle en MP au Groupe. Définir les profils d'approvisionnements des MP.</p>

Le manager commercial	<p>Analyser les ventes et garantir la disponibilité du produit fini dans le plus grand nombre de points de ventes possible.</p> <p>Diffusion des prévisions de ventes annuelles</p> <p>Organiser la réunion mensuelle avec le distributeur afin de définir les besoins et priorité en PF.</p>

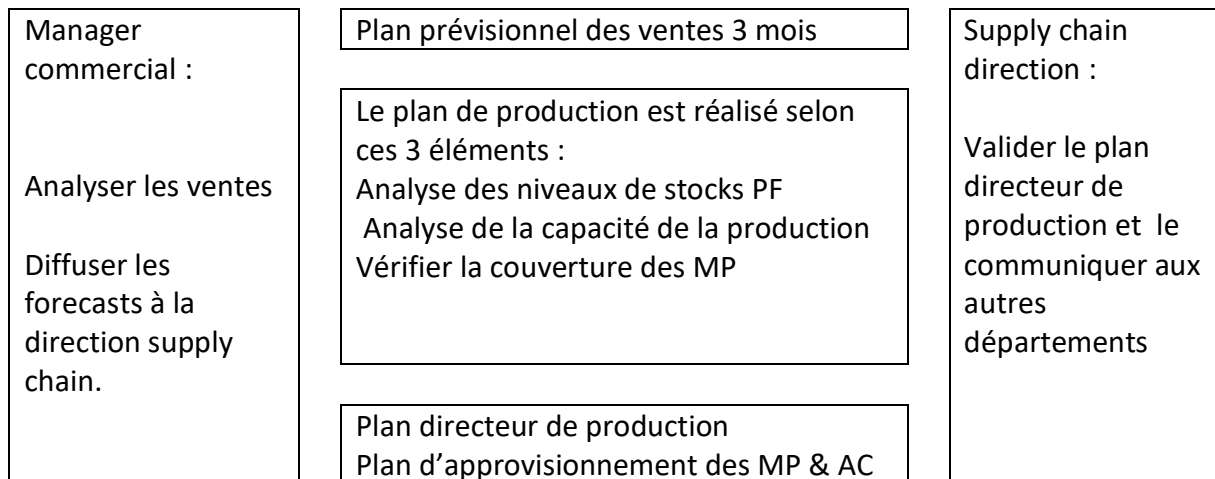
TERMES ET ABREVIATIONS

Termes

MP	Matière première (intranant à la production)
PF	Produit fini (couche bébé)
BOMS	Ensemble des MP intrants à la production du PF (couche bébé)
Fiche article	Chaque MP est représentée par un code article, la fiche article comporte toutes les spécifications liées à la MP.
SAP	Logiciel permettant une optimisation de la gestion des opérations de l'ensemble des départements.
APO	Advanced planning and optimization (logiciel interface avec MRP, où les prévisions de ventes sont actualisées sur un horizon de 18 mois)

PROCEDURE & DESCRIPTION

DEROULEMENT DE LA PROCEDURE ET INTERACTIONS



RISQUES
OPPORTUNITES
<p>SURVEILLANCE, KPI(s)</p> <p>Adhérence planning</p> <p>Forecast accuracy</p> <p>Valeur de stock MP & PF</p>

DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Communication des prévisions de vente :

A la fin de chaque mois le service commercial en collaboration avec le département supply chain organisent une réunion avec le distributeur hygienis afin de revoir la demande du marché et fixer les objectifs mensuels et trimestriels ainsi qu'une projection des ventes sur un horizon de 18 mois, qui seront communiqués au responsable planification sur un horizon de 4 mois.

A l'approbation de ces prévisions de ventes, le manager planning & purchasing est tenu à mettre à jour le système APO.

Détermination de la production prévisionnelle

Sur la base des stocks de fin de mois des PF, la capacité des lignes de production ainsi que la couverture en MP, le responsable planification détermine les quantités à produire afin de maintenir le stock de sécurité conformément à la politique des stocks approuvée par la direction SC.

Le responsable planification met à jour le plan de production prévisionnel sur SAP (ZPE2) pour une période de 12 mois en utilisant la transaction MF15, il précise les volumes de production par PF en les affectant aux lignes de production et procède à l'établissement des ordres de production mensuels.

Une étape cruciale qui précède l'établissement des ordres de fabrication, il s'agit de la mise

à jour des BOMS sur SAP, le responsable planification veille que toutes les boms soient à jour avec les bons codes articles.

Un numéro d'ordre de production est généré après la création des OP , ce dernier est transmis au département de production pour l'introduction de la fabrication journalière réalisée.

Le responsable planification doit s'assurer que les volumes de production réalisés et communiqués dans les rapport de production correspondent aux volumes introduits dans SAP (transaction ZP70)

Communication de la production aux achats :

Une fois ces prévisions de production déterminées, le responsable planification les communique aux service achats dans le but de vérifier les stocks en MP nécessaires et de passer les éventuelles commandes auprès des fournisseurs selon la procédure AC-P-001.

Revue de validation du plan de production :

Un « Draft » de plan de production passera en réunions de planification mensuelle et hebdomadaire auxquelles sont conviés les managers de production, achats, logistique, Technique, marketing et commercial afin de discuter, valider le plan, de le répartir sur les différentes lignes de production en prenant en considération les arrêts machines planifiés pour maintenance ou autre.

Au cours des réunions hebdomadaires des changements de plan de productions pour des raisons commerciales ou autres seront discutés et les plans corrigés en conséquence.

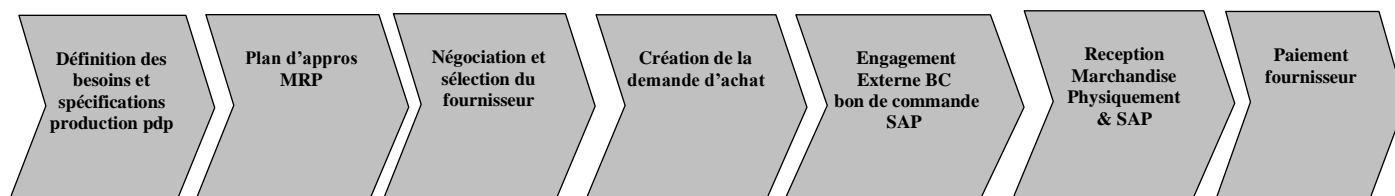
La réunion de planification est formalisée par un procès-verbal diffusé aux services concernés.

Annexe 02

(Procédure achat Can hygiène)

OBJET:

L'objectif de cette procédure est de décrire le processus d'achat et plus particulièrement les modalités de soumission, de contrôle, d'approbation et d'enregistrement des commandes d'achat de la société, en accord avec les procédures et recommandations du Groupe Ontex. Le processus achat est lié à d'autres processus, comme indiqué par le schéma ci-dessous



DOMAINE D'APPLICATION:

Cette procédure est applicable à tous les achats de biens et services « Directs & indirects » effectués par le service achat sous la direction de la supply chain.

Il s'agit des:

- Matières Premières (Importations).
- Packaging (Articles de conditionnement) (Import/local).
- Piece de rechange & divers articles consommables.
- Divers services et prestations.

RESPONSABILITES

Demandeur	Est responsable de l'initiation des demandes d'achats auprès du département Achats.
Purchasing senior specialist	Est responsable de l'établissement des bons de commandes BC des matières premières et articles de conditionnement, ainsi que le suivi jusqu'à livraison sur site.
Procurement Supervisor	Est responsable de la création des commandes locales et importés de la pièces de rechanges et articles consommables » et assure le suivi de la commande jusqu'à livraison finale.
Planning et purchasing manager	Est responsable de la planification de la production ainsi que l'approvisionnement de la MP & articles de conditionnements intrants dans la nomenclature
Supply chain manager	Est responsable de toutes les opérations de la supply chain (Achats, Planning, logistique)
Planner	Est responsable du developpement du Pdp et de l'interpretation des besoins en MP et articles de conditionnements.
Responsable Magasin	Est responsable de la reception des commandes ainsi que

	l'entreposage au niveau du magasin.
Coordinateur Achats	Est responsable des commandes liées aux prestations et services du département Marketing / Direction des ressources humaines . Procède au déclenchement des demandes et suivi de paiement des fournisseurs,

TERMES ET ABREVIATIONS

Termes:

SAP: logiciel permettant une optimisation de la gestion des opérations de l'ensemble des départements.

Achats directs :il s'agit des achats de la matières premières et articles de conditionnements (intrants dans la nomenclature de la production)

Achats indirects : Il s'agit de la pièce de rechange & les matières non stockées (consommables).

Demande d'Achat (« DA ») : Document interne par lequel les besoins sont exprimés.

Bon de commande : Document interne qui englobe toutes les dépenses de la société, ce dernier est considéré comme un engagement externe entre la société avec les fournisseurs.

Engagement externe: Tout document qui engage la société vis-à-vis d'un tiers, tel qu'un contrat ou un bon de commande (BC).

SCT : Spent control tower (c'est une demande d'autorisation d'achat d'un bien ou service dont la valeur dépasse les (5000 euros).

Abréviations

PDP	Plan directeur de production
MRP	Material requirement planning
DA	Demande d'achat
BC	Bon de commande
PR	Piece de rechange

DESCRIPTION DE L'INSTRUCTION

Afin de garantir l'efficacité et la conformité du processus, le demandeur et l'acheteur doivent travailler ensemble et notamment :

En amont du processus, l'Acheteur doit être impliqué par le Demandeur dans la définition du besoin,

Les négociations se répartissent entre la direction des achats groupe, et le département achat selon les deux catégories suivantes :

1) Catégorie Achats centralisés :

il s'agit principalement des achats de la MP importée. La direction des achats groupe négocie les prix de la MP de l'ensemble des sites du groupe afin de profiter au mieux des économies d'échelles inter-établissements. Le département commercial transmet les prévisions de vente des produits finis au département Supply chain afin de procéder à l'analyse des ventes et développer le plan directeur de production ainsi que l'interprétation des besoins.

Les besoins en MP sont calculés sur la bases des éléments :

Stock MP & couverture PF

Stock en transit

Planning de production

Le planning & purchasing manager & le supply chain manager approuvent le plan directeur de production PDP et valident le MRP puis donnent instruction au Purchasing senior specialist pour l'établissement des commandes sur SAP en utilisant la transaction ME21N "création des commandes standards".

Le purchasing senior specialist notifie le directeur supply chain ainsi que le directeur général pour avoir l'approbation de la commande sur SAP "transaction ME28" et procéder à l'envoi du bon de commande aux fournisseurs.

A réception de la commande, le fournisseur accuse réception avec une confirmation de commande ou bien une proforma en précisant les spécifications de l'article commandé, la quantité souhaitée, la date de livraison, mode d'expédition ainsi que modalités de paiement. Après réalisation de la commande, le fournisseur envoie un draft des documents aux achats pour validation avant l'envoi par canal bancaire pour éviter d'éventuelles erreurs sur les documents.

Le fournisseur envoie par pli bancaire un pli cartable constitué de (3 factures originales signées cachetées/3 packaging lists/ 3 BL/ Certificat d'origine/ Certificat d'analyse / Certificat de conformité)

Le Purchasing senior specialist notifie la banque de l'arrivée des documents puis entame la procédure de domiciliation.

Le pli domicilié est remis au transitaire afin de procéder au dédouanement de la commande.

Le purchasing senior specialist est tenu à créer les receptions des commandes sur SAP transaction VL31n en précisant la date prévisionnelle de réception.

Réception

Le Responsable Magasin doit contrôler physiquement et enregistrer dans SAP la réception des articles objets de la commande "Transaction ME32N".

La réception sur système SAP doit être effectuée au plus tard 2 jours qui suivent la livraison, avant la clôture comptable, afin de garantir la fiabilité des états financiers de la société.

A défaut de réception par le Responsable Magasin ou en cas de non-conformité (en quantité

et/ou en qualité) des articles reçus, il doit en informer le département qualité, supply chain, ainsi que l'acheteur, avec un support documenté.

Le Magasinier contrôle la quantité livrée, date et signe le bon de livraison du fournisseur en y portant le cachet de la Logistique.

Le magasinier archive le bon de livraison signé.

2) Catégorie achats locaux:

A) Article de conditionnement (inquant dans la Nomenclature):

Après identification des besoins MRP, le Planner envoie au Purchasing senior specialist les besoins en emballage primaire et secondaire, en précisant la date du besoin et en se basant sur un planning de livraison mensuel afin d'optimiser la capacité de stockage au niveau du dépôt et maintenir le niveau de stocks défini par la direction supply chain.

Après validation de la hiérarchie, le purchasing senior specialist procède à l'établissement des commandes sur SAP et envoie aux fournisseurs.

Pièce de rechange et service:

Avant de lancer le processus de création de commande, l'Acheteur doit s'assurer avec le demandeur que le besoin est correctement et précisément défini.

Selon la complexité ou la technicité des articles objets de la demande, la préparation d'un cahier des charges est nécessaire (Spec, quantités annuelles ...) avant de lancer une consultation ou un appel d'offre, afin d'obtenir des offres suffisamment détaillées pour être évaluées, comparées et négociées, et permettre la préparation de l'accord contractuel.

Si toutefois le montant de la demande d'achat est supérieur à 5000 euros, un ticket SCT doit être initié pour avoir l'approbation du groupe et procéder à l'établissement du bon de commande.

Le SCT concerne tous les achats exceptés les achats directs, et capex.

A l'issue du processus, le Demandeur et l'Acheteur valident ensemble le fournisseur qui sera finalement retenu.

Consultation des fournisseurs:

Les Demandeurs peuvent recommander des fournisseurs au département Achats mais ne sont pas autorisés à demander des devis ou à négocier des conditions d'achats avec les fournisseurs.

Seul le Département Achat est habilité à négocier des biens et à conclure des accords commerciaux avec les fournisseurs pour le compte de la Société.

Demande de paiement des fournisseurs:

À la réception des factures (fournisseurs locaux et étrangers), la coordinatrice achats procède à l'établissement de la demande de paiement et prépare un pli comportant (Demande de paiement+ facture+ bon de commande+bon de livraison) et le remet au directeur supply chain pour déclencher le paiement.

Approbation de la demande de paiement nécessite la signature du directeur supply chain

Après l'obtention de la validation de la demande de paiement, la coordinatrice des achats remet la demande aux services finances pour procéder au paiement.

Analyse des prévisions de ventes du produit CANBEBE BD DQ JUN 40 :

CANBEBE BD DQ JUN 40				
Période	janv-22	févr-22	mars-22	avr-22
Total Forecast (M-3)	2 000 000	2 500 000	3 600 000	2 538 000
Total Forecast (M-2)	2 000 000	2 300 000	4 000 000	2 538 000
Total Forecast (M-1)	2 000 000	3 500 000	4 000 000	4 076 835
Total Forecast M	2 000 000	3 500 000	4 500 000	3 076 835

Figure 24 : Tableau réalisé par nos soins basé sur les données de l'entreprise

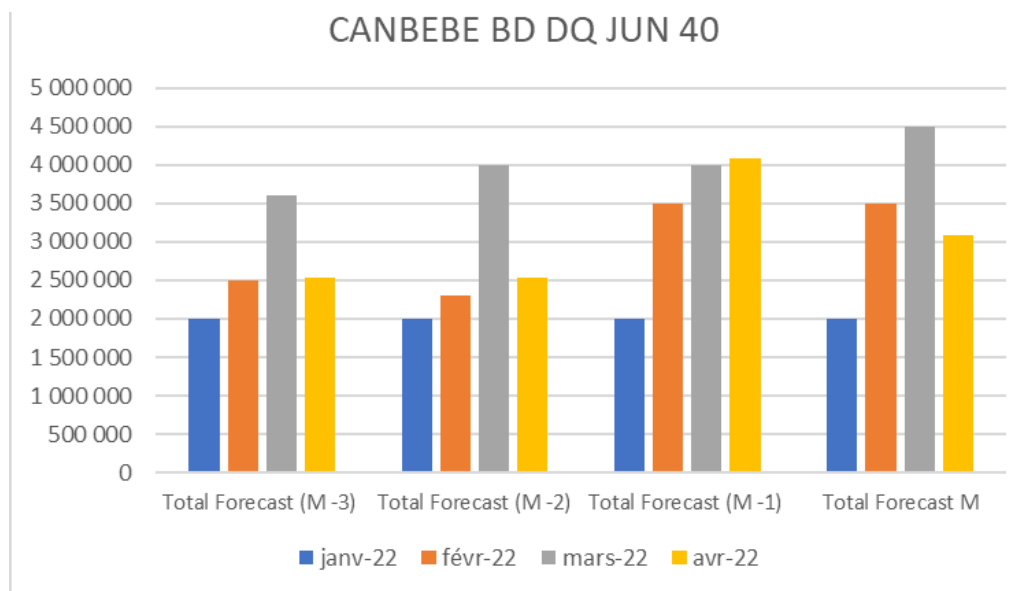


Figure 25 : Graphe démontrant les prévisions des produits canbebe

Le tableau et graphique ci-dessous montrent des changements dans les prévisions de ventes du produit Canbebe JUN 40 entre la période M-3 et la période M qui correspond à la commande auprès de la production, et on remarque clairement ce qui suit :

- Le mois de janvier est resté stable a 2.000.000 pcs.
- Les prévisions du mois de février ont enregistré un écart de 1.000.000 pcs passant de 2.500.000 pcs lors du M-3 à 3.500.000 pcs au mois M.
- Concernant Mars les prévisions sont passées de 3.600.000 pcs à 4.500.000 pcs soit une augmentation de 900.000 pcs.
- Le changement des prévisions du mois d'Avril ont connus une hausse d'un peu moins de 500.000 pcs par rapport aux prévisions préliminaires.

Annexe 04

(Guide d'entretien)



Guide d'entretien :

Entreprise : Can hygiène

Statut juridique : SPA

Profil d'interviewé :

Nom : Prénom :

Fonction : Département :

Prise de contact :

Nous nous appelons TCHIKAOUI wissem et BENCHIHEUB mahdi, des étudiants en fin de cycle Master à l'école nationale supérieur de management– ENSM- Kolea.

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'étude qui tourne autour de l'analyse des changements des prévisions de ventes et son influence sur la Supply Chain et en vue de l'obtention du diplôme de master en management de la chaine logistique, Nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questions pour pouvoir compléter notre guide d'entretien.

En outre, nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins scientifiques et pédagogique, nous vous assurons que toute informations transmise sera confidentielle, nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre temps précieux.

L'objectif de ce guide :

Le choix des personnes :

Pour atteindre notre objectif d'étude nous avons interviewé des responsables dans les départements qui ont une relation directe avec notre sujet de recherche.

Nous avons réalisé nos entretiens semi-directifs avec 3 responsables, qui sont :

- ✓ Sales analyst
- ✓ Planning & purchasing manager
- ✓ Supply chain planner

Guide commerciale :

Thèmes	Questions	Réponses
Sources de prévisions	<p>Q1. Sur quel type de données s'appuient vos prévisions ?</p> <p>Q2. Est-ce que les prévisions vous sont livrés par votre distributeur ou c'est vous qui les préparez ?</p> <p>Q3. Comment traitez-vous ces prévisions ?</p> <p>Q4. Quels sont les horizons temporels de vos prévisions ?</p>	
Fiabilité des prévisions	<p>Q1. Est-ce qu'il y'a des changements d'envergure dans vos prévisions ? si oui pour quelles raisons ?</p> <p>Q2. Est-ce que vous rencontrez des problèmes avec ces prévisions ?</p> <p>Q3. Quel est le taux de fiabilité de vos prévisions ?</p> <p>Q4. Comment les changements des prévisions impactent le PIC ?</p> <p>Q5. Comment vous pensez que ces écarts de prévisions vont influencer sur le reste de l'entreprise ?</p>	

Guide supply chain :

Thèmes	Questions	Réponses
Les prévisions et la supply chain	<p>Q1. Dans quels délais recevez-vous les prévisions ?</p> <p>Q2. Quels sont les problèmes que vous rencontrez avec les prévisions ?</p> <p>Q3. Quels sont les types de problèmes qui vous impactent le plus ?</p> <p>Q4. Selon vous quelles sont les origines de ces problèmes ?</p>	
Impact sur la supply chain	<p>Q1. Quel est l'impact de ces changements sur votre material requirements plan (MRP) ?</p> <p>Q2. Quel impact ces changements ont sur votre plan directeur de production (PDP) ?</p> <p>Q3. Comment les changements dans le mrp et pdp impact votre plan logistique ?</p>	

Conséquences et traitement de ces inconvénients	<p>Q1. Quelles sont les conséquences que ces problèmes ont sur votre travail quotidien ?</p> <p>Q2. Comment ces problèmes impactent vos relations avec vos partenaires ?</p> <p>Q3. Quels sont les solutions que vous préconisez à votre niveau pour éviter ces problèmes ?</p> <p>Q4. Comment vous pensez que ces changements vont influencer sur le reste de l'entreprise ?</p>	
--	---	--

Annexe 05

(réponses au guide d'entretien)

Guide d'entretien : Direction commerciale

Thèmes	Questions	Réponses
Sources de prévisions	Q1. Sur quel type de données s'appuient vos prévisions ?	Nous prenons la tendance des ventes réalisées (sales out) (moyenne) au cours des six derniers mois par UGS (Unité de gestion des stocks) stock de fermeture M-1 (opening stock) la condition il faut avoir une couverture stock de 2mois On mesure le stock d'ouverture en nombre de jour et on le compare avec le Target de 60jours. Et aussi on doit voir la disponibilité des matières premières avec le planning.
	Q2. Est-ce que les prévisions vous sont livrés par votre distributeur ou c'est vous qui les préparez ?	-Préparer les volumes -On les partage avec le supply chain pour faire un alignement avec notre distributeur -Il valide les volumes communiqué. -Après on met à jour nos prévisions sur le logiciel ARKIEVA on considère les prévisions comme des commandes.
	Q3. Quelle est la méthode utilisée pour calculer les prévisions ?	- On s'appuyant sur l'historique des 6mois
	Q4. Quels sont les horizons temporels de vos prévisions ? pourquoi ?	- On fait nos prévisions sur 12mois (alors que normalement on les fait sur les 18mois). Par ce qu'il n'y a pas une visibilité sur le long terme
Fiabilité des prévisions	Q1. Est-ce qu'il y'a des changements d'envergure dans vos prévisions ? si oui pour quelles raisons ?	Oui y'a souvent un changement de prévisions, (p Les raisons : + de volume : Selon les opportunités lié à la demande de marché (exemple) - de volume : Selon les risques lié au closing stock (diminution des sales out)

	<p>Q2. Est-ce que vous rencontrez des problèmes avec ces prévisions ?</p>	<p>Oui, 1- La manière de pluguer les opportunités par SKU pour construire à la fin un stock homogène vs l'objectif (2ème problème) 2- Problème de disponibilité de la MP (1er problème)</p>
	<p>Q3. Quel est le taux de fiabilité de vos prévisions ?</p>	<p>L'objectif est de 70% Une moyenne de 82% Taux de fiabilité= forçats finale (M)- forecast de (M-1) / la commande de moi en cours</p>
	<p>Q4. Quels sont les solutions que vous préconisez à votre niveau pour éviter ces problèmes ?</p>	<p>-Faire des prévisions sur un horizon de 18mois Ils doivent être entourés par des opportunités et des risques -Estimer la taille de marché sur un horizon de 18 Mois basant sur les études marché -Identifier la part de marché et aussi sur la market chair (retour sur investissement)</p>
	<p>Q5. Comment vous pensez que ces écarts de prévisions vont influencer sur le reste de l'entreprise ?</p>	<p>Perturber le plan d'importation de la Matière première, le plan directeur de production et le MRP Engendre une Mauvaise performance de machine L'augmentation des charges variables Impacter le plan préventive annuel.</p>

Guide d'entretien : Direction supply chain

	Questions	Réponses
Les prévisions et la supply chain	Q1. Dans quels délais recevez-vous les prévisions ?	Partager sur la plateforme ARKIEVA sur un horizon de 18mois et mis à jour par la direction commerciale chaque mois Ils peuvent toucher le mois en cours. Sur un délai de 3mois (planning)
	Q2. Quels sont les problèmes que vous rencontrez avec le changement des prévisions ?	-Créer des déséquilibres dans les stocks aussi la matière première. La non-fiabilité des forçats de vente .
	Q3. Quels sont les types de problèmes qui vous impactent le plus ?	- y'a pas une période figer - changement de forecast - quand j'anticipe le mois d'après et y'aura des annulations on se trouve avec un surstock de la matière première a non-fiabilité des prévisions
	Q4. Selon vous quelles sont les origines de ces problèmes ?	-manque de DATA - Non-respect des deadlines (de la part des commerciaux) - Non performance des systèmes utilisés (SFA) -manque de collaboration avec le distributeur - je dois respecter le niveau stocks
Impact sur la supply chain	Q1. Quel est l'impact de ces changements sur votre plan de production (PDP) ?	- sur le PDP : non optimisation des flux de planification de la production - un mauvais PDP engendre Une mauvaise planification
	Q2. Quel impact ces changements ont sur votre (MRP) ? (sara)	- sur le MRP : un risque de rupture de stocks et parfois un surstock aussi Des commandes générer anarchiquement Les surcouts aussi

	Q3. Comment les changements dans le mrp et pdp impact votre plan logistique	<ul style="list-style-type: none"> - sur le plan logistique : -mauvaise gestion des espaces - mauvaise gestion des stocks obsolètes en cas de surstocks - arrivage non planifié
Conséquences et traitement de ces inconvénients	Q1. Quelles sont les conséquences que ces problèmes ont sur votre travail quotidien ?	<ul style="list-style-type: none"> -inventory stocks value (ISV) seront eleve - cout de rupture du PF - forecast à la baisse === surstocks (ajouter des graphes dans la partie analyse) 1/ en cas de hausse des forecast : - revoir le PDP à la hausse - lancer des commandes urgentes de MP -mauvaise planification - rupture de stocks sur la MP (15jrs de PF / 60jrs RM) (un support à rajouter ici) 2/en cas de baisse des forecast : - revoir le PDP à la baisse - annulation ou décalage des commandes -surstocks (PF/MP) - les ISV obselet qui ne sont pas aligné avec les objectifs -courir derrières des commandes pour alimenter ton stock
	Q2. Comment ces problèmes impactent vos relations avec vos partenaires ?	<ul style="list-style-type: none"> - la transmission des forecasts aux fournisseurs elle doit être officielle. Si le fournisseur n'a pas la capacité d'assurer la MP dans le temps demandé - manque de confiance - baisse de crédibilité.

	<p>Q3. Quels sont les solutions que vous préconisez à votre niveau pour éviter ces problèmes ?</p> <p>Q4. Comment vous pensez que ces changements vont influencer sur le reste de l'entreprise ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - contrôle journaliers (pf / MP / stocks/ arrivage) - perte l'argent -TRS (taux de rendement synthétique) au-dessous de la Target -déchets élevé - nombre de réclamation par million de produits élevé - sur la production - manque de visibilité sur les prochains mois.
--	--	---