

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
القلعة

Mémoire de fin d'études
En vue de l'obtention d'un master académique en
« Management de la chaîne logistique »

Le Rôle de la planification S&OP sur la performance de la
chaîne d'approvisionnement
Cas : LESIEUR GCA GROUP AVRIL

Élaboré par :
BOUZIANE ERRAHMANI Selsabila

Encadré par :
Pr. MEDDAHI Atmane

Année universitaire
2025 / 2026

Résumé

La chaîne d'approvisionnement constitue un levier essentiel de compétitivité pour les entreprises industrielles. Dans ce contexte, le processus Sales and Operations Planning (S&OP) joue un rôle central dans la coordination entre la demande, la production et les approvisionnements.

Cette recherche vise à analyser le rôle du processus S&OP dans l'amélioration de la performance de la chaîne d'approvisionnement amont au sein de LESIEUR GCA. Pour atteindre cet objectif, une approche qualitative a été adoptée, reposant sur des entretiens semi-directifs auprès des acteurs impliqués dans les activités de planification ainsi que sur l'analyse de documents internes de l'entreprise.

Les résultats montrent que le S&OP favorise une meilleure coordination entre les fonctions commerciales, de production et d'approvisionnement, améliore la visibilité des flux et renforce la cohérence des décisions. Toutefois, certaines limites subsistent, notamment en matière de partage de l'information et de coordination entre les acteurs.

L'étude met ainsi en évidence que l'efficacité du processus S&OP dépend autant des outils de planification utilisés que de la qualité de la collaboration interfonctionnelle au sein de l'entreprise.

Mots-clés : S&OP – Performance – Chaîne d'approvisionnement – Planification intégrée – Coordination interfonctionnelle.

Abstract

The supply chain is a key driver of competitiveness and performance for industrial companies. In this context, the Sales and Operations Planning (S&OP) process plays a central role in aligning demand, production, and supply activities.

This research aims to analyze the role of the S&OP process in improving upstream supply chain performance at LESIEUR GCA. To achieve this objective, a qualitative approach was adopted, based on semi-structured interviews with actors involved in planning activities, as well as the analysis of internal company documents.

The findings show that S&OP promotes better coordination between commercial, production, and supply functions, improves flow visibility, and enhances decision-making consistency. However, some limitations remain, particularly regarding information sharing and coordination among stakeholders.

The study highlights that the effectiveness of the S&OP process depends not only on planning tools but also on the quality of cross-functional collaboration within the company.

Keywords: S&OP – Performance – Supply Chain – Integrated Planning – Cross-Functional Coordination.

الملخص

تُعد سلسلة التوريد عاملاً أساسياً في تعزيز تنافسية وأداء المؤسسات الصناعية. وفي هذا السياق، يُمثل مسار التخطيط للمبيعات والعمليات (S&OP) آلية محورية تضمن التنسيق بين الطلب والإنتاج والتمويل.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور مسار S&OP في تحسين أداء المرحلة الأمامية من سلسلة التوريد داخل مؤسسة LESIEUR GCA. ولتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد منهجية نوعية بالاعتماد على مقابلات شبه موجهة مع الفاعلين المعنيين بأنشطة التخطيط، بالإضافة إلى تحليل الوثائق الداخلية للمؤسسة.

أظهرت النتائج أن مسار S&OP يساهم في تحسين التنسيق بين الوظائف التجارية والإنتاجية والتمويلية، كما يعزز وضوح تدفقات المعلومات ويدعم انسجام عملية اتخاذ القرار. ومع ذلك، لا تزال بعض التحديات قائمة، لاسيما فيما يتعلق بتبادل المعلومات والتنسيق بين مختلف الأطراف المعنية.

وتُبرز الدراسة أن فعالية مسار S&OP لا تعتمد فقط على أدوات التخطيط المستخدمة، بل أيضاً على جودة التعاون والتنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية – S&OP: الأداء – سلسلة التوريد – التخطيط المتكامل – التنسيق بين الوظائف.

REMERCIEMENTS

Nous remercions avant tout **Allah**, le Tout-Puissant, pour la force et la persévérance qui nous ont permis de mener à bien ce travail.

Nous adressons nos sincères remerciements à notre encadrant,
Pr. MEDDAHI Atmane,
pour son accompagnement, ces conseils avisés et la qualité de son encadrement.

Nous exprimons également notre gratitude à notre tuteur professionnel,
M. DJOUADI Salah Eddine
pour son soutien et son apport tout au long de cette expérience.

Nos remerciements s'étendent à l'ensemble du personnel de
LESIEUR GCA,
pour leur accueil et leur collaboration.

Nous remercions aussi nos enseignants pour la qualité de la formation reçue.

Enfin, nous adressons notre profonde reconnaissance à nos parents, familles et proches pour leur soutien constant.

Enfin, nous adressons notre profonde reconnaissance à nos parents, familles et proches pour leur soutien constant.

TABLE DES MATIERES

Résumé	I
REMERCIEMENTS	IV
TABLE DES MATIERES	V
LISTE DES TABLEAUX	X
LISTES DES FIGURES	XI
LISTES DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	XII
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUE	6
Introduction:.....	7
Ainsi, cette revue de littérature vise à analyser ces travaux afin d’identifier leurs apports et leurs apport et leurs limites , et de justifier l’intérêt de cette recherche	7
Section 1 : La Revue Littérature :.....	7
.1.1 Planification et coordination interorganisationnelle dans la supply chain amont :7	
1.1.1. Synthèse critique et limites de la littérature:	11
1.2. De la gestion des stocks à la planification de la production dans la phase amont de la supply chain:	11
1.2.1. Synthèse et identification de la lacune de recherche:.....	15
1.3. La performance de la supply chain : rôle de la planification dans l’amélioration des résultats	15
1.4. Le rôle du S&OP dans le pilotage de la performance de la supply chain:	17
1.5. Synthèse générale :	20
1.6. Positionnement et valeur ajoutée de la présente recherche:	21
Section 2 : Cadre Conceptuel	21
.2.1 La planification dans la chaîne d’approvisionnement:.....	21
2.1.1. Évolution du concept de planification:	21
2.1.2. Les composantes de la planification dans la chaîne d’approvisionnement amont:.....	25
2.1.3. Rôle de la planification	28
2.2. Objectifs de la planification de la chaîne d’approvisionnement	29
2.2.1Coordination efficace des activités logistiques	29
2.2.2Anticipation et gestion des risques	29

2.2.3	Optimisation des ressources matérielles et humaines.....	30
2.2.4	Amélioration de la visibilité sur la demande et les flux.....	30
2.2.5	Flexibilité et réactivité face aux fluctuations du marché.....	30
2.2.6	Soutien à la prise de décision stratégique	30
2.2.7	Contribution à l'optimisation de la performance globale.....	30
2.3.	Les niveaux de la planification dans la chaîne d'approvisionnement	31
2.3.1.	La planification stratégique	32
2.3.2.	La planification tactique.....	33
2.3.3.	La planification opérationnelle.....	34
	Figure 2:Niveaux de planification dans la chaîne d'approvisionnement.	35
	Source : Élaborer par nous même.....	35
2.4	Rôle des fonctions amont dans la planification de la supply chain	35
2.4.1.	Rôle de la fonction achats dans la planification des approvisionnements	35
2.4.2.	Rôle de la fonction production dans la planification et la coordination des flux	36
2.4.3.	Rôle de la gestion des stocks dans la planification et la régulation des flux logistiques.....	37
2.4.4.	Rôle du marketing dans la coordination de la chaîne d'approvisionnement	38
2.5.	Intégration du S&OP avec les prévisions, les achats et la gestion des stocks.....	39
2.5.1.	Intégration avec les prévisions:.....	39
2.5.2.	Intégration avec les achats	40
2.5.3.	Intégration avec la gestion des stocks	40
2.5.4.	Importance de l'intégration pour la performance	41
2.6.	Rôle des outils digitaux et des systèmes ERP	41
2.6.1.	Le rôle des outils digitaux.....	42
2.6.2.	Les systèmes ERP	42
2.7.	la performance de la chaîne d'approvisionnement	43
2.8.	Les indicateurs clés de performance (KPIs) :.....	45

2.8.1. Les coûts logistiques	45
2.8.2. Les délais	46
2.8.3. La qualité de service	46
2.8.4. La flexibilité	47
2.8.5. La disponibilité des produits	47
2.9. Intégration entre planification et performance	49
2.10. Contribution du S&OP à la réduction des ruptures et des surstocks	49
2.10.1. Alignement demande-capacité et réduction des déséquilibres.....	50
2.10.2. Impact sur la performance logistique	50
2.11. Complémentarité avec les méthodes quantitatives de gestion des stocks	50
2.11.1 Amélioration de la coordination et de la prise de décision	50
2.11.2. Renforcement de la coordination interne.....	50
2.11.3. Prise de décision basée sur des données intégrées	51
2.11.4. Réduction des erreurs et optimisation des ressources	51
2.11.5. Effet sur la performance globale.....	51
2.12. Amélioration de la visibilité sur la demande	51
2.12.1. Amélioration de la précision des prévisions.....	51
2.12.2. Renforcement de la collaboration avec les partenaires externes	52
2.12.3. Réduction des incertitudes et anticipation des variations	52
2.12.4. Apport de la digitalisation et des systèmes d'information	52
2.12.5. Efficacité opérationnelle et réduction des écarts.....	52
2.13. Alignement stratégique et coordination interfonctionnelle.....	53
2.14. Intégration des outils digitaux et visibilité accrue	54
Conclusion	56
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL	57
Introduction.....	58
Section 1: Cadre méthodologique	58
1.1 l'identification de l'épistémologie	58
Ainsi, l'épistémologie permet de comprendre les différentes façons de produire des connaissances scientifiques. Dans cette perspective, plusieurs paradigmes	

épistémologiques ont été développés en sciences de gestion. Il apparaît donc nécessaire de présenter les principaux courants qui orientent les recherches dans ce domaine.	59
1.2 Les principaux courants épistémologiques en sciences de gestion.....	59
.1.3 Le positionnement épistémologique de la recherche	60
1.4. Approche méthodologique.....	60
1.4.1. Nature de la recherche	60
1.4.2 Positionnement méthodologique	61
1.4.3. Stratégie de recherche	61
1.4.4.Démarche de la recherche	62
1.5. Les outils de collecte des données	62
1.5.1. Analyse documentaire	62
1.5.3.Définition générale des entretiens	63
1.5.4. Types d'entretiens (directif, semi-directif et non directif)	63
1.5.5. Justification du choix des entretiens semi-directifs.....	64
1.5.6. Application des entretiens dans cette recherche	65
1.6. Analyse et traitement des données	65
Section 2 : Cadre organisationnel	68
2.1. Présentation générale du groupe : Groupe Avril	68
2.1.1. Activités du Groupe Avril	68
2.1.2.Solutions pour agir	69
2.2. Présentation de Lesieur France.....	70
2.2.1. Activités principales.....	70
2.2.2. Évolution et développement	70
2.2.3. Engagements et stratégie durable	71
2.3. Lesieur GENERALE CONDIMENTAIRE ALGERIE	71
2.3.1. La structure organisationnelle de Lesieur GCA	73
2.3.3.Structuration et feuille de route.....	75
2.3.4.Planification de la production	76
2.3.5. Gestion des opérations logistiques	76
Conclusion	79

CHAPITRE III : RESULTATS, ANALYSES ET DISCUSSIONS.....	80
Introduction.....	83
Section 1 : Présentation et analyse des résultats.....	83
1.1. Interprétation des résultats.....	83
1.2. Analyse systémique du fonctionnement logistique de l’entreprise	85
.1.2.1 La vision systémique du fonctionnement de l’entreprise	85
1.6. Le PDP comme traduction opérationnelle des décisions S&OP.....	100
1.7.La planification des approvisionnements et le calcul des besoins	103
Section 2 : Discussion	111
Conclusion	115
CONCLUSION GENERALE	116
Synthèse des apports théoriques.....	117
Synthèse des résultats empiriques	117
Recommandations	118
Limites de la recherche.....	119
Perspectives de la recherche.....	119
Références bibliographiques.....	120
Bibliographie	121
Annexes	128

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1:Évolution des concepts de planification dans la chaîne d’approvisionnement	24
Tableau 2:Les principales composantes de la planification dans la supply chain amont	27
Tableau 3: Axes de la planification et leur contribution à la performance de la chaîne d’approvisionnement	31
Tableau 4:Structuration hiérarchisée de la planification tactique et outils associés	34
Tableau 5: Évolution des approches de la performance de la chaîne d’approvisionnement ...	44
Tableau 6 : synthèse des KPIs et lien avec la planification	48
Tableau 7:les principales caractéristiques de ces trois types d’entretiens	64
Tableau 8: Récapitulation des entretiens réalisés	66
Tableau 9: Similarité thématique entre les acteurs du processus S&OP	84
Tableau 10 :Synthèse des interactions fonctionnelles dans le système logistique	87
Tableau 11 :Synthèse des principaux éléments du processus de planification intégrée	89
Tableau 12:Extrait du tableau S&OP de l’entreprise	90
Tableau 13:Analyse comparative des données prévisionnelles et réelles du processus S&OP	92
Tableau 14:Analyse des ventes, stocks et écarts dans le processus S&OP	94
Tableau 15 :Synthèse du forecast commercial et des réalisations des ventes	98
Tableau 16:Tableau S&OP : articulation entre prévisions commerciales et programme de production (PDP)"	100
Tableau 17:Tableau de traduction des prévisions en programme de production (PDP).....	101
Tableau 18 :Tableau prévisionnel d’approvisionnement – TO58 (Huile végétale).....	103
Tableau 19 :Tableau prévisionnel d’approvisionnement – TO70 (Emballage pot 235g)	104
Tableau 20 :Tableau prévisionnel d’approvisionnement – TO77 (Étiquettes et packaging)..	104
Tableau 21:Tableau prévisionnel d’approvisionnement – TO81 (Bouchons et composants packaging)	105
Tableau 22:Principaux indicateurs de performance logistique et opérationnelle (KPI).....	109

LISTES DES FIGURES

Figure 1:Schéma des fondements de la planification stratégique dans la chaîne d'approvisionnement	32
Figure 2:Niveaux de planification dans la chaîne d'approvisionnement.	35
Figure 3: schéma synthétique de ta méthodologie·	67
Figure 4: plan de masse de l'entreprise	73
Figure 5: La structure organisationnelle de Lesieur GCA	73
Figure 6: présentation de la direction supply chaine	74
Figure 7:l'organigramme de Lesieur GCA 2025	78
Figure 8: Nuage des mots les plus fréquents dans les entretiens.....	84

LISTES DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

- **S&OP** : Sales and Operations Planning
- **AHP** : Analytic Hierarchy Process
- **APICS** : American Production and Inventory Control Society
- **ASCM** : Association for Supply Chain Management
- **BFR** : Besoin en Fonds de Roulement
- **BPMN** : Business Process Model and Notation
- **CIPS** : Chartered Institute of Procurement and Supply
- **CPFR** : Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment
- **DRP** : Distribution Requirements Planning
- **EOQ** : Economic Order Quantity
- **ERP** : Enterprise Resource Planning
- **GCA** : Générale Condimentaire Algerie
- **IBM SPSS** : IBM Statistical Package for the Social Sciences
- **JAT** : Juste-À-Temps
- **JIC** : Just-In-Case
- **JIT** : Just-In-Time
- **KPI** : Key Performance Indicator
- **MILP** : Mixed Integer Linear Programming
- **MRP** : Material Requirements Planning
- **PDP** : Plan Directeur de Production
- **PIC** : Plan Industriel et Commercial
- **PLM** : Product Lifecycle Management
- **PME** : Petites et Moyennes Entreprises
- **QHSE** : Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement

- **RH** : Ressources Humaines
- **S&OE** : Sales and Operations Execution
- **SCOR** : Supply Chain Operations Reference
- **TRS** : Taux de Rendement Synthétique

INTRODUCTION GENERALE

Une rupture de stock coûte plus qu'un produit manquant sur une étagère. Elle traduit un échec de coordination, un signal faible non capturé, une décision prise en silo. Dans les entreprises industrielles modernes, où la demande est volatile et les approvisionnements soumis à des aléas multiples, la performance de la chaîne d'approvisionnement ne se décrète pas — elle se construit, jour après jour, à travers des mécanismes de planification qui alignent les intentions stratégiques sur les réalités opérationnelles.

C'est précisément pour répondre à ce défi que le processus Sales and Operations Planning — connu sous l'acronyme S&OP — a émergé comme l'un des outils les plus stratégiques de la supply chain contemporaine. Ni simplement outil de prévision, ni uniquement mécanisme de réunion, le S&OP est un processus intégrateur : il force les fonctions commerciales, industrielles et logistiques à se parler, à confronter leurs contraintes et à construire ensemble un plan cohérent. Ce faisant, il transforme la planification d'une contrainte administrative en levier de performance.

Contexte de la recherche:

Pourtant, si la littérature internationale recense de nombreuses expériences positives du S&OP dans les grands groupes industriels, sa mise en œuvre dans le tissu économique algérien — marqué par des contraintes spécifiques d'importation, d'informalité et de maturité organisationnelle variable — reste à ce jour insuffisamment documentée. C'est dans ce vide théorique et empirique que s'inscrit la présente recherche, conduite au sein de LESIEUR GENERALE CONDIMENTAIRE ALGERIE (GCA), filiale du groupe Avril opérant sur le marché algérien. Acteur de référence dans l'industrie agroalimentaire nationale, LESIEUR GCA présente une chaîne d'approvisionnement suffisamment complexe pour que le S&OP y soit à la fois nécessaire, observable et évaluable..

L'importance de la recherche

S'intéresser au S&OP dans ce contexte, c'est poser une question qui dépasse le simple cas d'entreprise : dans quelle mesure un processus de planification intégré peut-il réellement améliorer la performance d'une chaîne d'approvisionnement soumise à des contraintes structurelles fortes ? La réponse à cette question a des implications théoriques — elle teste la robustesse des modèles existants dans un contexte émergent — et des implications pratiques directes pour les managers algériens en quête d'outils de pilotage efficaces.

La problématique

Cette interrogation se formalise dans la question de recherche suivante :

Dans quelle mesure le processus S&OP contribue-t-il à l'amélioration de la performance de la chaîne d'approvisionnement au sein de LESIEUR GCA ?

Pour répondre à cette question principale, les sous-questions de recherche suivantes ont été formulées :

- Quel est le rôle du processus S&OP dans la coordination des flux et l'amélioration de la performance de la chaîne d'approvisionnement au sein de LESIEUR GCA ?

- Quels sont les apports du S&OP en matière de synchronisation des décisions, de gestion des stocks et de réduction des ruptures d'approvisionnement au sein de LESIEUR GCA ?

- Quels sont les principaux facteurs et limites influençant l'efficacité du processus S&OP, et quelles améliorations peuvent être proposées au sein de LESIEUR GCA ?

L'objectif de la recherche

Pour y répondre, cette recherche adopte une démarche en trois temps : comprendre comment le S&OP fonctionne concrètement chez LESIEUR GCA, évaluer ses apports observables sur la performance logistique, et identifier les facteurs organisationnels qui conditionnent son efficacité ou en limitent la portée. Il ne s'agit pas de valider une théorie préexistante, mais de confronter les modèles conceptuels à une réalité industrielle spécifique.

Plus spécifiquement, cette recherche poursuit les objectifs suivants :

- **Objectif théorique** : Analyser les apports de la littérature sur le processus S&OP et son lien avec la performance de la chaîne d'approvisionnement.

- **Objectif analytique** : Étudier le fonctionnement du S&OP au sein de LESIEUR GCA et évaluer son impact sur la performance logistique.

- **Objectif prescriptif** : Proposer des recommandations pour améliorer l'efficacité du S&OP et renforcer la performance de la chaîne d'approvisionnement.

L'intérêt de la recherche

La double valeur ajoutée de cette étude est claire : sur le plan académique, elle enrichit un corpus littéraire encore peu diversifié sur le plan géographique, en apportant une évidence empirique formée dans un contexte algérien. Sur le plan opérationnel, elle livre à LESIEUR GCA — et aux entreprises similaires — un diagnostic actionnable pour renforcer leur processus de planification.

Trois raisons fondent la pertinence de ce travail :

La richesse disciplinaire du sujet : Ce sujet mobilise simultanément le management des opérations, la logistique, la stratégie d'entreprise et les sciences de gestion. Cette densité disciplinaire n'est pas une complexité surajoutée — c'est le reflet fidèle de la réalité du S&OP, processus par essence transversal.

La pertinence économique : Dans un marché algérien en mutation, où la compétitivité des entreprises industrielles dépend de plus en plus de leur agilité logistique, maîtriser le S&OP n'est pas un luxe managérial — c'est une nécessité stratégique.

La contribution à la littérature : Les études empiriques sur le S&OP dans les pays du Maghreb sont quasi inexistantes. Cette recherche ambitionne de combler partiellement ce déficit, en offrant un cas détaillé susceptible de nourrir à la fois la réflexion théorique et les pratiques managériales locales.

La méthodologie de recherche

Les phénomènes organisationnels ne se mesurent pas, ils se comprennent. C'est pourquoi cette recherche s'appuie sur une approche qualitative, seule à même de saisir les dynamiques de coordination, les logiques d'acteurs et les tensions internes qui structurent le vécu du S&OP. Les données ont été collectées via des entretiens semi-directifs, une observation directe des pratiques et une analyse de documents internes — trois sources complémentaires qui permettent une triangulation rigoureuse des résultats.

Le terrain de la recherche

LESIEUR GCA n'a pas été choisi par défaut. Leader sur le marché algérien des huiles végétales et produits dérivés, filiale du groupe international Avril, l'entreprise combine une complexité opérationnelle réelle — imports de matières premières, production multi-références, distribution nationale — et une maturité suffisante du processus S&OP pour en observer les effets. Elle constitue ainsi un cas à la fois représentatif et analytiquement riche.

Un stage réalisé au sein de l'entreprise a permis d'accéder directement aux acteurs du S&OP, aux données opérationnelles et aux situations de décision réelles — conditions rares et précieuses pour une recherche qualitative rigoureuse.

La structure du mémoire

Ce mémoire s'organise en trois chapitres dont la logique est cumulative :

Chapitre I : construit l'assise conceptuelle de la recherche à travers une revue de littérature critique sur la planification de la chaîne d'approvisionnement, le processus S&OP et les indicateurs de performance logistique. Il ne s'agit pas d'un inventaire théorique, mais d'un positionnement raisonné de la présente recherche dans le paysage scientifique existant.

Chapitre II : expose les choix méthodologiques qui gouvernent cette recherche et présente LESIEUR GCA dans toute la densité de son contexte organisationnel, industriel et stratégique.

Chapitre III : est le cœur de la contribution : il présente, analyse et discute les résultats de l'enquête de terrain, en les mettant en dialogue avec la littérature pour dégager des enseignements théoriques et des recommandations pratiques.

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTERATURE ET CADRE
CONCEPTUE**

Introduction :

Dans un contexte marqué par la complexité des chaînes d'approvisionnement, la planification constitue un levier essentiel pour améliorer la performance, en assurant la coordination des flux et la cohérence des décisions.

La littérature met en évidence le rôle des approches collaboratives, des outils technologiques et du processus Sales and Operations Planning (S&OP) dans l'optimisation des flux et la gestion des stocks. Toutefois, elle présente certaines limites, notamment un manque d'intégration entre ces dimensions et une faible attention portée à la phase amont.

Ainsi, cette revue de littérature vise à analyser ces travaux afin d'identifier leurs apports et leurs limites, et de justifier l'intérêt de cette recherche.

Section 1 : La Revue Littérature :

1.1. Planification et coordination interorganisationnelle dans la supply chain amont :

La littérature considère la planification comme un levier essentiel de coordination des flux et de cohérence des décisions dans la chaîne d'approvisionnement. Son efficacité repose sur l'intégration des dimensions internes et des relations avec les partenaires amont. Toutefois, malgré les approches collaboratives, organisationnelles et technologiques proposées, plusieurs limites persistent quant à leur mise en œuvre et leur intégration effective.

(Chigara, 2021) montre, à travers une approche quantitative basée sur des données du secteur manufacturier que la planification collaborative avec les partenaires amont améliore la visibilité de la demande, permettant une meilleure synchronisation des flux et une réduction des ruptures et des surstocks. Toutefois, l'étude reste centrée sur le partage d'information, sans analyser les dispositifs concrets de coordination interorganisationnelle.

À ce titre, (Yani & Aamer, 2023) examinent le modèle Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) comme mécanisme structuré de planification collaborative. Leur revue de littérature montre qu'il améliore la visibilité et la coordination entre les partenaires amont. Il contribue également à la réduction des coûts de stockage et des ruptures de stock. Cependant, cette contribution reste théorique, sans validation empirique, ce qui limite la compréhension des conditions réelles de mise en œuvre du CPFR.

Dans le prolongement des travaux de Yani et Aamer (2023), la question de la cohérence interne des décisions de planification demeure centrale, dans la mesure où les outils collaboratifs ne garantissent pas à eux seuls l'alignement entre les fonctions opérationnelles.

Par ailleurs, (Takdjerad & Gheddache, 2022) montrent, à travers une approche analytique, que l'absence de coordination peut engendrer des inefficacités majeures, telles que l'effet bullwhip, les déséquilibres offre-demande et les retards logistiques. Ainsi, la performance de la chaîne d'approvisionnement dépend aussi de l'intégration globale de la planification et de la cohérence entre décisions stratégiques et opérationnelles.

Toutefois, cette contribution reste purement analytique, sans validation empirique, ce qui limite l'évaluation de ces mécanismes dans des contextes réels.

Dans le prolongement des travaux de (Takdjerad & Gheddache, 2022), la question de la mise en œuvre concrète des mécanismes de planification intégrée reste posée, dans la mesure où, malgré leur importance pour éviter les inefficacités logistiques, leur traduction opérationnelle dépend fortement des capacités organisationnelles et technologiques des entreprises.

(Ferrahi & Bouzadi, 2016), à travers une approche empirique appliquée aux entreprises industrielles, montrent que la coordination des flux d'information et la planification des activités logistiques constituent des leviers déterminants pour améliorer la performance opérationnelle. Cette contribution permet ainsi de valider, dans des contextes réels, les apports conceptuels de (Takdjerad & Gheddache, 2022), en confirmant le rôle central de la coordination de la performance logistique.

Cependant, malgré cette validation empirique, plusieurs contraintes limitent l'efficacité de ces mécanismes, notamment le manque d'intégration des systèmes d'information et l'insuffisance du partage de l'information entre les partenaires. Ces limites révèlent un décalage entre les modèles de planification intégrée et leur application réelle. Elles montrent également que la performance de la chaîne d'approvisionnement dépend moins de l'existence des mécanismes de coordination que de leur intégration effective dans les pratiques organisationnelles, en particulier dans la phase amont où les interactions avec les fournisseurs sont déterminantes.

Face à ces limites identifiées par (Ferrahi & Bouzadi, 2016), notamment les contraintes organisationnelles et le manque d'intégration des systèmes d'information, (Ouamalich & El Hachemi, 2025) proposent une modernisation des pratiques de planification à travers la digitalisation des chaînes d'approvisionnement, notamment en phase amont. Dans ce contexte,

les technologies numériques constituent un levier pour améliorer la fluidité des échanges d'information et la cohérence des décisions logistiques.

À travers leur analyse, les auteurs montrent que l'usage d'outils numériques, tels que les systèmes intégrés et les solutions d'analyse de données, permet d'accroître la visibilité des flux et de faciliter la coordination entre les fonctions organisationnelles notamment en phase amont. Ces résultats prolongent ainsi la littérature en apportant une réponse technologique aux limites précédemment identifiées.

Malgré ce potentiel, certaines entreprises peinent encore à intégrer pleinement ces technologies dans leurs processus décisionnels. Cette limite montre que la digitalisation, bien qu'essentielle, n'est pas suffisante en soi et nécessite une adaptation des pratiques managériales ainsi qu'une transformation des modes de gouvernance.

Ainsi, l'amélioration de la performance de la chaîne d'approvisionnement ne dépend pas uniquement de l'introduction d'outils technologiques, mais de leur appropriation effective dans les processus de planification, notamment en phase amont où la coordination avec les partenaires externes demeure un défi.

Dans le prolongement de (Ouamalich & El Hachemi, 2025), la question de l'intégration de ces outils dans des processus décisionnels structurés à l'échelle stratégique reste posée. En effet, si la digitalisation améliore la circulation de l'information, elle doit être intégrée dans des dispositifs de planification assurant la cohérence entre décisions tactiques et opérationnelles.

(Christian, Luiz, Rodrigo, & Bernd, 2025) Analysent l'adaptation du processus S&OP dans des chaînes d'approvisionnement complexes et dynamiques. À partir de trois études de cas, ils mettent en évidence plusieurs évolutions, notamment la fragmentation du S&OP en sous-processus spécialisés et l'intégration de la gestion des risques dans la planification.

L'étude souligne aussi le rôle du Sales and Operations Execution (S&OE), qui permet un suivi opérationnel plus réactif des décisions stratégiques, offrant ainsi un cadre structuré reliant planification et exécution.

Cependant, la portée des résultats reste limitée par le faible nombre de cas étudiés. De plus, l'analyse se concentre sur des contextes internes spécifiques, sans approfondir les interactions avec les partenaires externes.

Ainsi, bien que le S&OP constitue un levier structurant pour améliorer la cohérence des décisions, son rôle dans la coordination avec les fournisseurs et dans la gestion de la phase amont reste encore peu exploré.

Face aux limites mises en évidence par (Christian, Luiz, Rodrigo, & Bernd, 2025), la question de l'extension de cette cohérence au-delà de l'entreprise se pose. En effet, si ces dispositifs permettent un alignement interne, leur efficacité dépend aussi de leur capacité à intégrer les partenaires externes.

Enfin, (Ogbonna & Agbonde, 2024) soulignent que la performance logistique repose également sur la coordination stratégique entre partenaires. Ils montrent que la planification collaborative favorise la transparence des échanges et renforce la confiance, contribuant ainsi au développement de relations durables avec les partenaires .

Toutefois, la mise en œuvre de ces mécanismes exige un niveau élevé de maturité organisationnelle ainsi qu'une réelle volonté de coopération entre les acteurs. Ces résultats montrent que la coordination interorganisationnelle ne se limite pas à des outils formels, mais repose aussi sur des dimensions relationnelles et stratégiques difficiles à maîtriser.

Ainsi, malgré les avancées des approches collaboratives, technologiques et stratégiques, l'intégration effective de la planification dans la phase amont — notamment avec les fournisseurs — reste encore insuffisamment explorée, tant sur le plan empirique qu'opérationnel.

Par ailleurs, la littérature souligne que la planification et la coordination constituent des leviers clés de la performance. Les études convergent vers l'idée que l'intégration des processus, le partage d'information et la collaboration améliorent la visibilité de la demande, réduisent les inefficacités et optimisent la gestion des flux.

Dans cette perspective, les approches collaboratives, telles que la planification intégrée ou le CPF, mettent en avant l'importance de la synchronisation interorganisationnelle, tandis que les travaux récents soulignent le rôle des technologies numériques dans l'amélioration de la visibilité et de la coordination. Par ailleurs, des dispositifs comme le S&OP traduisent une volonté d'articuler les niveaux stratégique, tactique et opérationnel, alors que certaines contributions insistent sur la dimension relationnelle, notamment la confiance et la maturité organisationnelle.

1.1.1. Synthèse critique et limites de la littérature:

La littérature souligne l'importance de la planification, mais reste souvent conceptuelle et peu centrée sur la phase amont de la supply chain. Les dimensions organisationnelles, technologiques et stratégiques sont généralement étudiées séparément, sans approche intégrée, ce qui limite la compréhension de leur impact sur la performance. Ainsi, le rôle de la planification dans l'amélioration de la performance de la supply chain amont demeure insuffisamment exploré, notamment dans le contexte des entreprises algériennes. De plus, son efficacité dépend de sa mise en œuvre opérationnelle à travers la gestion des approvisionnements et des stocks.

1.2. De la gestion des stocks à la planification de la production dans la phase amont de la supply chain:

La littérature montre que la performance des flux logistiques dépend étroitement de la qualité de la planification et de sa mise en œuvre opérationnelle à travers la gestion des stocks. Celle-ci contribue à réduire les coûts, éviter les ruptures et améliorer la performance, tout en restant liée à la coordination entre approvisionnement, production et demande. Ainsi, l'optimisation des stocks apparaît comme le résultat direct des décisions de planification.

Dans cette optique, (Hidja & Aïssani, 2021), dans leur étude intitulée « Application des flux tendus à la gestion du stock tampon : cas de Danone Djurdjura Algérie », adoptent une approche expérimentale fondée sur l'observation directe et la réorganisation temporelle des flux. L'étude met en évidence que l'adoption de la philosophie Juste-à-Temps (JAT) permet de désengorger les espaces de stockage et de réduire les coûts de perte d'ingrédients de 22 %. Les auteurs démontrent ainsi que la performance opérationnelle dépend fortement de la synchronisation entre l'approvisionnement et la consommation réelle.

Cependant, bien que cette étude apporte une validation empirique de l'efficacité des pratiques opérationnelles de gestion des stocks, elle reste limitée à une optimisation interne des flux, centrée sur les ressources internes et l'organisation temporelle. Elle n'intègre pas de manière explicite la coordination avec les fournisseurs externes, ce qui restreint l'analyse de la synchronisation à l'échelle globale de la phase amont.

Face à ces limites identifiées par Hidja et Aïssani (2021), liées notamment à l'absence d'intégration des partenaires amont dans la synchronisation des flux, (Anabi, Djema, Aiane, & Aïssani, 2021) proposent une approche complémentaire axée sur la formalisation quantitative

des décisions de gestion des stocks. Dans « Gestion des stocks d'une famille de pièces de rechange : cas de Sonatrach Béjaia », les auteurs examinent le passage d'une gestion intuitive à une modélisation scientifique, en mobilisant des outils statistiques tels que le lissage exponentiel de Holt-Winters et le test de Kolmogorov-Smirnov à l'aide du logiciel R.

Les résultats montrent que l'arbitrage entre les modèles (Q, r) et (R, T) permet d'optimiser le coût total tout en maintenant un niveau de service élevé, atteignant 99 %. Cette contribution renforce ainsi la dimension informationnelle de la planification en apportant des outils rigoureux d'aide à la décision, permettant de mieux anticiper la demande et de rationaliser la gestion des stocks.

Cependant, malgré cette avancée méthodologique, l'étude repose sur l'hypothèse d'un délai d'approvisionnement constant (Lead Time), ce qui limite sa capacité à intégrer les incertitudes réelles liées à la logistique amont, notamment dans des contextes caractérisés par la variabilité des délais et les risques de rupture. Ainsi, bien que la modélisation améliore la précision des décisions internes, elle ne prend pas pleinement en compte la complexité des interactions avec les fournisseurs, laissant en suspens la question de l'intégration des aléas externes dans les processus de planification.

Dans le prolongement des limites identifiées par Anabi et al. (2021), liées notamment à la prise en compte insuffisante des incertitudes amont dans les modèles de gestion des stocks, la question de l'impact financier de ces décisions apparaît comme un axe d'analyse complémentaire. En effet, au-delà de l'optimisation opérationnelle, les choix relatifs aux niveaux de stocks influencent directement la performance financière des entreprises.

Par ailleurs, (BOUZIDI & DAI, 2023) explorent cette dimension dans « La contribution de la gestion des stocks dans l'optimisation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) : cas de Sanofi ». À travers une analyse de corrélation de Pearson ($r = 0,977$) réalisée sous Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS), les auteurs démontrent que le stock constitue la variable la plus déterminante dans la formation du Besoin en Fonds de Roulement. L'étude met en évidence que le surstockage mobilise excessivement la trésorerie et dégrade la solvabilité de l'entreprise, confirmant ainsi le lien étroit entre gestion logistique et performance financière.

Cependant, malgré la robustesse statistique de ces résultats, l'analyse reste centrée sur une lecture comptable a posteriori, sans intégrer les mécanismes de planification susceptibles d'agir en amont sur la formation des stocks. En ce sens, l'étude identifie les conséquences financières

du surstockage, sans en analyser les causes structurelles liées à la coordination et à la planification de la chaîne d'approvisionnement.

Dans une perspective plus récente et marquée par un contexte d'incertitude globale, (Mohammad, 2025) propose une lecture renouvelée de l'optimisation des stocks à travers l'analyse du passage du modèle Just-in-Time (JIT) vers le Just-in-Case (JIC) au sein de chaînes d'approvisionnement du secteur automobile, notamment chez Rivian (États-Unis). À partir de simulations empiriques, l'auteur montre que l'intégration de l'intelligence artificielle permet d'identifier les variations atypiques de la demande (outliers) et d'adapter les stratégies de stockage en conséquence.

Cette évolution traduit un basculement paradigmatique, où la recherche d'efficacité pure laisse place à une logique de résilience face aux incertitudes géopolitiques et aux perturbations des chaînes d'approvisionnement. Toutefois, bien que ces résultats apportent une contribution importante à la compréhension des stratégies contemporaines de gestion des stocks, leur transférabilité au contexte industriel algérien reste limitée, en raison des spécificités structurelles, réglementaires et logistiques propres à ce contexte

La littérature récente confirme que la performance opérationnelle ne dépend pas uniquement de la planification de la production en tant que fonction stratégique, mais également de sa traduction concrète à travers les mécanismes de contrôle, de coordination et d'exécution au niveau opérationnel. En effet, la planification ne produit de valeur que lorsqu'elle est intégrée efficacement dans les flux physiques et informationnels de l'entreprise.

Dans cette optique, l'étude publiée dans *Gestão & Produção* (Bernardino & Ávila, 2025), intitulée « Enhancing Production Planning and Control of Semi-Finished Products », adopte une approche qualitative basée sur l'observation directe et la modélisation des processus via Business Process Model and Notation (BPMN). Les auteurs démontrent que l'intégration entre planification et contrôle opérationnel, notamment à travers un système Kanban dynamique, permet d'améliorer significativement la performance industrielle. Les résultats indiquent une réduction des arrêts de production de près de 43 %, ainsi qu'une diminution notable des stocks intermédiaires et des coûts associés. Cette étude met ainsi en évidence que la performance dépend fortement de la synchronisation entre flux d'information et flux physiques, confirmant que la planification n'est efficace que si elle est correctement déployée au niveau opérationnel.

Cependant, malgré la pertinence de cette contribution, l'analyse reste centrée sur l'environnement interne de l'entreprise, en mettant l'accent sur la coordination entre les

fonctions de production et de planification. Elle n'intègre pas de manière explicite la dimension amont de la chaîne d'approvisionnement, notamment la coordination avec les fournisseurs, ce qui limite la compréhension globale des mécanismes de synchronisation des flux à l'échelle inter-organisationnelle.

Dans le prolongement de cette approche opérationnelle, l'étude publiée dans *Metode Jurnal Teknik Industri* (2025) (Ayu, Ardiansyah, & Arif, *The Effect of Production Planning and Operational Efficiency on Operational Performance at PT. Kamaltek Indonesia*, 2025), intitulée « *The Effect of Production Planning and Operational Efficiency on Operational Performance* », propose une analyse quantitative basée sur un modèle de régression linéaire. Les résultats confirment l'existence d'une relation positive et significative entre la planification de la production, l'efficacité opérationnelle et la performance. Toutefois, l'étude met en évidence que l'efficacité opérationnelle constitue le facteur le plus déterminant (coefficient = 0,891), dépassant largement l'impact direct de la planification. Ce résultat souligne que la planification, bien que nécessaire, doit être accompagnée d'une optimisation des opérations (processus, flux, temps) pour produire un effet significatif sur la performance.

Par ailleurs, l'étude met en avant le rôle des pratiques du lean manufacturing, telles que le Juste-à-Temps et le Kaizen, ainsi que l'intégration des technologies de l'Industrie 4.0, dans l'amélioration de la précision de la planification et de la coordination des opérations. Néanmoins, malgré la robustesse statistique du modèle Coefficient de détermination ($R^2 = 93,8\%$), l'analyse reste limitée à une seule entreprise et ne prend pas en compte la complexité des interactions au sein de la supply chain globale, notamment au niveau de l'approvisionnement.

Dans une perspective plus contextualisée, l'étude menée sur l'entreprise algérienne Hodna Lait (2018, شريف و بليول) (Revue des recherches économiques et financières) apporte un éclairage empirique local sur le rôle de la planification dans l'amélioration de la performance productive. À travers une approche qualitative basée sur des entretiens et des données internes, les auteurs confirment que la planification constitue un levier essentiel pour optimiser l'utilisation des ressources, réduire les coûts et améliorer la productivité. L'étude met également en évidence l'importance de la prévision de la demande comme fondement du processus de planification, ainsi que le rôle structurant de celle-ci dans l'organisation des opérations de production.

Cependant, malgré l'intérêt de cette étude dans le contexte algérien, elle révèle certaines limites, notamment l'utilisation d'outils de planification traditionnels et l'absence d'intégration de systèmes avancés tels que Enterprise Resource Planning (ERP) ou Material Requirements

Planning (MRP). De plus, l'analyse reste centrée sur la fonction production, sans intégrer explicitement la coordination avec les fournisseurs ou les autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement, ce qui restreint la portée de l'étude à une vision interne de la performance.

1.2.1. Synthèse et identification de la lacune de recherche :

La littérature montre que l'optimisation des stocks et la planification de la production jouent un rôle essentiel dans la performance logistique, en raison de l'interdépendance entre approvisionnement, production et gestion des flux. Toutefois, les recherches restent principalement centrées sur une optimisation interne et analysent souvent ces dimensions de manière séparée, sans intégrer pleinement la coordination amont et les incertitudes externes. Ainsi, le lien entre planification amont, gestion des stocks et performance globale demeure insuffisamment étudié.

1.3. La performance de la supply chain : rôle de la planification dans l'amélioration des résultats

La performance de la chaîne d'approvisionnement constitue un enjeu stratégique majeur dans un environnement marqué par la volatilité de la demande et la complexité logistique. Elle intègre des dimensions opérationnelles telles que la réactivité, la flexibilité et le niveau de service. Dans ce contexte, la littérature souligne que la qualité des processus de planification joue un rôle déterminant dans l'anticipation de la demande, la coordination des flux et l'optimisation des ressources.

Dans ce cadre, l'étude intitulée "Supply Chain Performance Analysis Using the SCOR Method" (Anisatussariroh, & Erlina, 2024) propose une évaluation structurée de la performance logistique à travers une approche quantitative combinant le modèle SCOR et la méthode Analytic Hierarchy Process (AHP). Appliquée à une entreprise agro-industrielle, cette démarche permet de mesurer différents attributs de performance et d'identifier les principaux axes d'amélioration.

Les résultats indiquent que, malgré une performance globale jugée satisfaisante (score de 76,41), les principales insuffisances concernent la précision des prévisions, la planification des matières premières et le respect des délais fournisseurs. Ces dysfonctionnements, localisés essentiellement au niveau de la phase amont, mettent en évidence le rôle central de la

planification dans la dégradation ou l'amélioration de la performance globale de la chaîne d'approvisionnement

Toutefois, malgré l'intérêt de cette approche structurée, l'étude reste limitée à une analyse descriptive appliquée à un cas unique, ce qui réduit la portée de généralisation des résultats. De plus, elle ne propose pas d'analyse approfondie des mécanismes de planification permettant de corriger les défaillances identifiées, laissant ainsi en suspens la question des leviers concrets d'amélioration de la performance

Dans le prolongement des limites identifiées précédemment, liées notamment au caractère descriptif des analyses de performance, l'étude « Optimization of Supplier Selection and Order Size Determination » (El Azizah, Rika Ampuh , & Amrina, 2026) adopte une perspective plus analytique en proposant un modèle d'optimisation basé sur la programmation linéaire mixte (MILP), visant à améliorer la planification des approvisionnements. Les résultats montrent qu'une planification optimisée permet de réduire les coûts d'approvisionnement de 19,25 %, tout en renforçant la continuité de la production et la stabilité des flux logistiques.

Cette contribution met ainsi en évidence un lien direct entre la qualité de la planification amont et la performance économique et opérationnelle de la chaîne d'approvisionnement. Toutefois, malgré la robustesse du modèle proposé, l'approche reste essentiellement quantitative et centrée sur un cas unique, sans intégrer les dimensions organisationnelles et collaboratives qui conditionnent la mise en œuvre effective de ces dispositifs dans des contextes réels.

Dans le prolongement des approches quantitatives centrées sur l'optimisation des décisions de planification, une perspective plus globale est proposée par l'étude « Sustainable Supply Chain Key Performance Indicators (KPIs) » (2026) (Pongsakornrungsilp, Pongsakornrungsilp, & Siriwong, 2026), fondée sur une analyse bibliométrique de 169 articles. Les auteurs mettent en évidence que la performance des chaînes d'approvisionnement est majoritairement appréhendée à travers des indicateurs économiques et technologiques, au détriment des dimensions sociales, humaines et de résilience.

Cette prédominance traduit une vision partielle de la performance, renforcée par l'absence d'intégration entre les différents indicateurs mobilisés, ce qui conduit à une lecture fragmentée des résultats de la chaîne d'approvisionnement. Ainsi, malgré la richesse de cette analyse, la performance apparaît davantage comme une juxtaposition d'indicateurs que comme un système cohérent et intégré.

Toutefois, l'étude ne traite pas explicitement du rôle de la planification en tant que mécanisme structurant permettant d'articuler ces différentes dimensions de la performance, ni de son impact direct sur leur amélioration. Cette limite met en évidence un manque d'intégration entre les approches de mesure de la performance et les processus décisionnels qui les sous-tendent.

Dans le prolongement des limites identifiées précédemment, liées à l'absence d'intégration entre les indicateurs de performance et les processus décisionnels, l'étude « Reconfigurable Supply Chain: Measurement of Reconfigurability Index » (2022) (Zidi, Hamani, & Kermad, 2021) adopte une perspective orientée vers les capacités dynamiques des chaînes d'approvisionnement.

Les auteurs montrent que la performance de la chaîne d'approvisionnement dépend de sa capacité d'adaptation, notamment à travers la modularité, l'intégration et la flexibilité. Une structure logistique simplifiée et intégrée améliore ainsi la réactivité et la performance globale. Toutefois, l'étude n'analyse pas le rôle des processus de planification dans le développement et la mobilisation de ces capacités dynamiques.

La littérature montre que la performance de la chaîne d'approvisionnement dépend fortement de la planification, de la coordination des flux et de la gestion des approvisionnements. Les études existantes confirment le lien entre planification et performance, mais restent souvent limitées à des approches quantitatives ou à des contextes spécifiques. De plus, la planification intégrée, notamment à travers le processus S&OP, demeure insuffisamment étudiée comme mécanisme central de pilotage et d'amélioration de la performance de la chaîne d'approvisionnement.

1.4. Le rôle du S&OP dans le pilotage de la performance de la supply chain :

Dans un environnement marqué par l'incertitude et la complexité des chaînes d'approvisionnement, le S&OP apparaît comme un levier central de pilotage permettant d'assurer la cohérence entre les orientations stratégiques et les décisions opérationnelles. En tant que processus transversal, il favorise l'alignement entre la demande, la production et les approvisionnements, tout en renforçant la coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise et les partenaires externes. Ainsi, le S&OP contribue à améliorer la synchronisation des flux, la visibilité et la qualité des décisions au sein de la chaîne d'approvisionnement.

Dans cette optique, l'étude de (Ouamalich & El Hachemi, 2025) met en évidence le rôle central du S&OP dans le pilotage de l'approvisionnement à travers une revue systématique de la littérature. Les auteurs montrent que ce processus constitue un véritable point de convergence des décisions organisationnelles, en intégrant plusieurs dimensions de la performance, notamment le coût, le revenu, le cash, les actifs et la durabilité. En ce sens, leurs travaux prolongent les approches précédentes en proposant une vision globale et intégrée de la planification, dépassant une lecture strictement opérationnelle pour l'inscrire dans une logique de pilotage stratégique.

L'étude montre que la planification s'inscrit dans un processus continu de planification, d'évaluation et d'ajustement, renforcé par les technologies digitales et l'intelligence artificielle pour améliorer la coordination et la visibilité des flux. Toutefois, l'approche reste principalement théorique et n'analyse pas suffisamment les conditions concrètes de mise en œuvre du S&OP, notamment dans la phase amont de la supply chain. Ainsi, malgré son rôle intégrateur, l'efficacité du S&OP dépend fortement des facteurs organisationnels et opérationnels qui conditionnent sa réussite.

C'est dans cette perspective que l'étude « S&OP Critical Success Factors in Manufacturing vs Retail » (Kim & Shin, 2024) analyse les facteurs clés de succès du S&OP à travers une approche quantitative basée sur la méthode AHP. Les résultats montrent que l'efficacité du S&OP dépend de plusieurs facteurs interdépendants, notamment le leadership stratégique, la structuration des processus, la synchronisation de l'information et la planification collaborative. Malgré des différences sectorielles, les études confirment l'importance de la coordination interfonctionnelle et de la prévision de la demande. Toutefois, les recherches restent limitées par des analyses centrées sur les dimensions internes de l'entreprise, sans explorer suffisamment l'intégration du S&OP avec les partenaires externes, notamment les fournisseurs. Ainsi, l'adaptation du S&OP dans des environnements complexes et fortement variables demeure encore insuffisamment étudiée.

C'est dans cette perspective que (Christian, Luiz, Rodrigo, & Bernd, 2025) s'intéressent à l'adaptation du processus S&OP dans des contextes fortement dynamiques, à travers une étude de cas multiples. L'étude souligne la nécessité d'adapter le modèle traditionnel du S&OP en intégrant la gestion des risques, des sous-processus spécialisés et le processus S&OE afin d'améliorer la réactivité et la flexibilité des décisions. Elle met également en avant l'importance d'une approche hybride combinant outils analytiques et jugement humain. Toutefois, malgré ces apports, l'impact réel de ces adaptations sur la performance globale de la chaîne

d'approvisionnement, notamment dans la phase amont et la coordination avec les fournisseurs, demeure insuffisamment étudié.

Dans le prolongement des travaux de (Christian, Luiz, Rodrigo, & Bernd, 2025) , qui mettent en évidence la nécessité d'adapter le processus S&OP à des environnements complexes et dynamiques, la question des facteurs opérationnels influençant directement son efficacité, notamment dans la phase amont, mérite une attention particulière. En effet, au-delà de la flexibilité du processus, sa performance dépend également de la qualité des interactions avec les fournisseurs et de la maîtrise des flux d'approvisionnement.

C'est dans cette perspective que l'étude (Moarri-Ibara, Figueroa-Garza, & Blanco-Méndez, 2025) met en évidence que le processus S&OP est fortement influencé par un ensemble de facteurs liés à la gestion des stocks, aux relations fournisseurs et aux pratiques commerciales. Les résultats montrent que la performance du S&OP dépend notamment de la qualité des relations avec les fournisseurs, de l'efficacité des mécanismes de réapprovisionnement et de la capacité des entreprises à anticiper les fluctuations de la demande. Cette contribution permet ainsi de réintroduire la dimension amont dans l'analyse du S&OP, en soulignant le rôle déterminant de la coordination avec les partenaires externes dans la réussite du processus.

Par ailleurs, l'étude met en évidence que les ruptures de stock peuvent engendrer des pertes significatives, ce qui confirme l'importance d'une planification intégrée capable de synchroniser les décisions internes avec les contraintes externes. Toutefois, malgré la pertinence de ces apports, la recherche reste principalement conceptuelle et ne propose pas de validation empirique approfondie, ce qui limite l'évaluation concrète de ces facteurs dans des contextes organisationnels réels.

C'est précisément ce passage à une validation empirique que propose l'étude appliquée menée au sein de elm.leblanc (Sameh, 2022), L'étude montre que l'intégration du machine learning dans le processus S&OP améliore la précision des prévisions, la coordination interfonctionnelle et la performance opérationnelle. Elle souligne également l'importance de la complémentarité entre outils quantitatifs et expertise humaine. Toutefois, l'analyse reste centrée sur les dimensions internes de l'entreprise et n'explore pas suffisamment la coordination amont avec les fournisseurs. Ainsi, malgré les avancées des recherches, le rôle du S&OP dans l'intégration effective de la phase amont de la chaîne d'approvisionnement demeure encore peu étudié.

La littérature montre que le S&OP joue un rôle central dans le pilotage de la performance de la chaîne d'approvisionnement grâce à la coordination des flux, l'alignement des fonctions et la

visibilité de la demande. Son efficacité dépend notamment des processus organisationnels, des outils technologiques et de la qualité de l'information. Toutefois, les recherches restent principalement centrées sur une vision interne du S&OP et accordent peu d'attention à son rôle dans la coordination amont avec les fournisseurs et les approvisionnements. Ainsi, l'impact du S&OP sur la performance de la chaîne d'approvisionnement amont demeure insuffisamment exploré.

1.5.Synthèse générale :

L'examen de la littérature met en évidence que la planification constitue un levier stratégique majeur dans l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement notamment, à travers la coordination des flux, l'optimisation des stocks et l'intégration des processus décisionnels. À cet égard, les niveaux de stocks apparaissent comme le résultat direct des décisions de planification, traduisant une forte interdépendance entre approvisionnement, production et performance, tant opérationnelle que financière.

Par ailleurs, les approches collaboratives, les outils numériques ainsi que les dispositifs structurants tels que le S&OP sont reconnus pour leur contribution à l'amélioration de la visibilité, de la synchronisation et de la cohérence des décisions logistiques.

Toutefois, au-delà de cette convergence théorique, plusieurs limites apparaissent. D'une part, une part importante des travaux demeure fondée sur des approches conceptuelles ou analytiques, avec une validation empirique encore limitée. D'autre part, la planification est souvent analysée de manière fragmentée, en dissociant ses dimensions organisationnelles, technologiques et collaboratives, sans proposer une vision intégrée de leur articulation.

Plus fondamentalement, le rôle spécifique de la planification dans la phase amont de la chaîne d'approvisionnement — notamment dans la coordination avec les fournisseurs, la gestion des approvisionnements et la maîtrise des incertitudes — reste encore insuffisamment exploré, en particulier dans des contextes tels que celui des entreprises industrielles algériennes.

C'est dans cette perspective que la présente recherche adopte une approche intégrée, considérant la planification non comme une fonction isolée, mais comme un mécanisme structurant de pilotage, capable d'articuler les dimensions stratégique, tactique et opérationnelle, tout en intégrant les partenaires externes.

Ainsi, cette synthèse constitue une transition vers la suite du travail, visant à approfondir le rôle de la planification — notamment à travers le S&OP — dans l'amélioration de la performance de la chaîne d'approvisionnement amont.

1.6. Positionnement et valeur ajoutée de la présente recherche:

La valeur ajoutée de cette recherche repose sur une triple contribution. Sur le plan théorique, elle propose une approche intégrée du rôle de la planification dans la performance de la chaîne d'approvisionnement, en articulant des dimensions souvent analysées séparément, notamment la coordination amont, la gestion des stocks et le processus S&OP. À ce titre, elle met en évidence la relation causale entre les décisions de planification, les niveaux de stocks et la performance, considérant ainsi les stocks comme le résultat direct des choix réalisés en amont.

Sur le plan empirique, cette recherche s'inscrit dans le contexte des entreprises agroalimentaires en Algérie, à travers une étude qualitative menée au sein du service de la chaîne d'approvisionnement de Lesieur GCA (Groupe Avril). Elle permet ainsi de confronter les apports théoriques aux pratiques réelles, en mettant en évidence les spécificités organisationnelles et les contraintes liées à la coordination avec les fournisseurs.

Enfin, sur le plan pratique, elle met en lumière les écarts entre les modèles théoriques et leur mise en œuvre effective, et propose des pistes d'amélioration visant à renforcer la coordination amont, à améliorer la visibilité des flux et à optimiser la prise de décision dans un environnement caractérisé par l'incertitude.

Section 2 : Cadre Conceptuel

Dans cette partie, nous allons détailler les définitions et les notions essentielles liées à notre étude sur la

2.1. La planification dans la chaîne d'approvisionnement:

2.1.1. Évolution du concept de planification:

La notion de planification a connu une évolution progressive, passant d'une fonction d'anticipation à un processus décisionnel intégré et orienté vers la performance. Cette évolution reflète les transformations des environnements économiques et organisationnels, marqués par l'incertitude, la digitalisation et la complexité croissante des chaînes d'approvisionnement. Dans ce cadre, une analyse chronologique de ses principales définitions permet de mieux comprendre son rôle, notamment dans la phase amont de la chaîne d'approvisionnement.

Dans ses premières conceptualisations, (O'Donnell & Koontz, 1955) définissent la planification comme le fait de décider à l'avance ce qu'il faut faire, comment, quand et par qui. Cette approche met en évidence sa dimension anticipative et constitue une base essentielle pour les décisions d'approvisionnement, notamment dans la détermination des quantités, des délais et des responsabilités, afin de limiter les ruptures et d'assurer la continuité des flux.

Toutefois, cette vision reste centrée principalement sur l'anticipation des actions, sans intégrer pleinement le rôle de l'information dans la prise de décision.

Dans une perspective plus analytique, (Terry, 1960) considère que la planification comme un processus de sélection et de mise en relation des faits, accompagné d'hypothèses sur l'avenir. Cette approche prolonge la vision anticipative en introduisant une dimension informationnelle dans la prise de décision.

Dans la chaîne d'approvisionnement, elle se traduit par le recours à la prévision de la demande, fondée sur l'analyse des données historiques et des estimations futures.

Toutefois, l'intégration de l'analyse reste orientée vers l'amélioration des décisions à court terme, sans prendre pleinement en compte la dimension stratégique de la planification.

Par la suite, (Ackoff, 1970) propose une vision plus stratégique en définissant la planification comme la conception d'un futur souhaité et des moyens pour l'atteindre. Cette approche marque une évolution importante en dépassant la simple analyse des données pour intégrer une logique de projection à long terme.

Dans la chaîne d'approvisionnement, elle se traduit par des décisions stratégiques liées à la gestion des fournisseurs et à la sécurisation des approvisionnements, inscrites dans une vision durable.

Néanmoins, cette orientation stratégique nécessite des mécanismes permettant de traduire ces choix en décisions concrètes et cohérentes au sein de l'organisation.

Dans une approche plus structurée, (Mintzberg, 1994) définit la planification comme une procédure formalisée visant à produire un système intégré de décisions. Cette approche vient ainsi opérationnaliser la vision stratégique précédente, en mettant l'accent sur la formalisation et la coordination des actions organisationnelles.

Dans la chaîne d'approvisionnement, elle se traduit par l'utilisation de systèmes intégrés tels que les ERP ou le MRP, permettant de synchroniser les activités d'approvisionnement, de production et de distribution. Toutefois, la formalisation des décisions, bien qu'essentielle,

ne garantit pas à elle seule la cohérence globale des actions sans une articulation claire entre les objectifs, les stratégies et les opérations.

Plus récemment, (Coulter, 2018) soulignent que la planification implique la définition des objectifs, l'élaboration des stratégies et la coordination des activités. Cette approche propose ainsi une synthèse des perspectives précédentes, en intégrant simultanément les dimensions stratégiques, organisationnelle et opérationnelle. Dans la chaîne d'approvisionnement, elle se traduit par un alignement entre l'offre et la demande, contribuant directement à l'amélioration de la performance globale.

Dans un environnement de plus en plus incertain et digitalisé, cette coordination doit désormais s'appuyer sur des systèmes d'information capables de traiter des données en temps réel.

Dans le contexte actuel marqué par la digitalisation et l'intégration des systèmes d'information, les approches contemporaines de la planification, notamment celles développées dans le cadre du Supply Chain Planning et des processus S&OP, considèrent la planification comme un processus dynamique, collaboratif et orienté données, visant à synchroniser en temps réel les décisions d'approvisionnement, de production et de distribution. Cette évolution souligne l'importance croissante de la visibilité, de la collaboration et de l'agilité, en particulier dans la phase amont où se prennent les décisions les plus structurantes (Wallace & Stahl, 2008)

Ainsi, l'analyse de ces différentes approches met en évidence une évolution progressive vers une conception intégrée de la planification, combinant l'anticipation, l'analyse des données, la vision stratégique, la formalisation des décisions et la coordination des activités.

Dans ce cadre, la planification peut être définie comme un processus décisionnel structuré et intégré, visant à anticiper la demande, à coordonner les activités d'approvisionnement et à optimiser l'utilisation des ressources, afin d'assurer la performance de la chaîne d'approvisionnement, notamment dans sa phase amont.

Dans une perspective plus contemporaine, la planification apparaît comme un processus décisionnel dynamique, orienté données (data-driven), visant à synchroniser en temps réel les flux d'information, de produits et de ressources, afin d'améliorer la réactivité, la résilience et la performance globale de la chaîne d'approvisionnement Association for Supply Chain Management ((ASCM, 2022); (Umari Abdurrahim , et al., 2025))

À partir des différentes approches théoriques présentées, la planification apparaît comme un processus évolutif ayant progressivement intégré plusieurs dimensions complémentaires.

Initialement centrée sur l’anticipation, elle s’est enrichie par l’intégration de l’analyse des données, de la vision stratégique, de la formalisation des décisions et de la coordination des activités.

Cette conception a toutefois évolué sous l’effet des transformations technologiques et des exigences accrues en matière de performance. La planification ne se limite plus à une fonction organisationnelle, mais s’inscrit désormais dans une logique dynamique et intégrée, orientée vers l’amélioration continue. Elle s’appuie de plus en plus sur les systèmes d’information et les outils digitaux afin de renforcer la réactivité des organisations face aux incertitudes et d’assurer une meilleure synchronisation des flux.

Dans cette perspective, la planification peut être définie comme un processus décisionnel évolutif, structuré et intégré, visant à anticiper les besoins, analyser les données, définir des objectifs et coordonner les ressources. Elle s’appuie sur des outils technologiques et informationnels permettant de synchroniser les flux, d’améliorer la réactivité, de réduire les incertitudes et d’optimiser la performance globale de la chaîne d’approvisionnement, notamment dans sa phase amont. (ASCM, 2022)

Tableau 1:Évolution des concepts de planification dans la chaîne d’approvisionnement

Auteur	Année	Mots-clés principaux
Harold Koontz	1955	Anticipation, organisation
George R. Terry	1960	Analyse, prévision
Russell L. Ackoff	1970	Vision stratégique
Henry Mintzberg	1994	Formalisation, décisions
Coulter, M.	2018	Coordination, performance

ASCM, Anwar, M., Khan, S., & Ali, R.	2022–2025	Approches contemporaines : Data-driven, temps réel, agilité, résilience
--------------------------------------	-----------	--

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de Koontz (1955), Terry (1960), Ackoff (1970), Mintzberg (1994), Coulter (2018), ASCM (2025), Anwar, Khan et Ali (2022).

Dans le contexte de la chaîne d’approvisionnement, la planification occupe une place centrale dans la prise de décision et l’organisation des activités logistiques. Elle permet aux entreprises d’anticiper les besoins, de structurer les flux et d’assurer une utilisation optimale des ressources. En effet, la performance globale de la chaîne dépend largement de la capacité des organisations à transformer les informations disponibles en décisions cohérentes et coordonnées.

Dans cette perspective, la planification ne se limite pas à une fonction organisationnelle, mais s’inscrit dans une logique intégrée reliant plusieurs dimensions clés de la chaîne d’approvisionnement. Elle constitue un mécanisme central permettant de transformer les prévisions en décisions opérationnelles, en assurant la cohérence entre les besoins du marché, les capacités d’approvisionnement et les contraintes logistiques.

2.1.2. Les composantes de la planification dans la chaîne d’approvisionnement amont:

Bas du formulaire

La planification de la chaîne d’approvisionnement repose en premier lieu sur la prévision de la demande, qui constitue le point de départ des décisions logistiques, notamment en amont de la chaîne d’approvisionnement. Elle permet d’anticiper les besoins futurs et d’orienter l’ensemble des activités de l’entreprise, en particulier les décisions liées aux approvisionnements et à la gestion des ressources.

Dans cette perspective, Association for Supply Chain Management définit la planification de la demande comme « the process of forecasting customer demand to guide supply chain decisions » (ASCM, 2022) mettant en évidence le rôle déterminant de l’anticipation dans le pilotage des flux logistique

Sur la base de ces prévisions, les entreprises doivent organiser leurs approvisionnements afin de garantir la disponibilité des ressources nécessaires, ce qui constitue un élément central de la phase amont de la chaîne d’approvisionnement. Cette étape implique des choix stratégiques liés

à la sélection des fournisseurs, aux quantités à commander et aux délais d'approvisionnement. À ce titre, Chartered Institute of Procurement and Supply souligne que « procurement planning involves determining what to purchase, when and from which supplier » (Chartered Institute of Procurement and Supply, 2022) (CIPS) ce qui met en évidence l'importance de la structuration des décisions d'achat.

Toutefois, la seule organisation des approvisionnements ne suffit pas à assurer l'équilibre des flux. En effet, les ressources acquises doivent être gérées de manière optimale afin d'éviter à la fois les ruptures et les surstocks.

Dans cette perspective, la gestion des stocks constitue un prolongement essentiel de la planification, puisqu'elle permet d'assurer un équilibre entre l'offre et la demande tout en maîtrisant les coûts, notamment au niveau des approvisionnements. Elle joue ainsi un rôle central dans la continuité des flux entrants et la réduction des incertitudes liées aux délais et à la variabilité de la demande.

À ce titre, Heizer, Render et Munson indiquent que « inventory planning consists of determining optimal stock levels to meet demand while minimizing costs » (Heizer , Barry , & Munson, Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management, 2020) , soulignant la dimension d'optimisation inhérente à ce processus.

Au-delà de la gestion interne des flux, la planification nécessite également une coordination efficace entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement, notamment en amont avec les fournisseurs. En effet, la performance ne dépend pas uniquement de l'optimisation des stocks ou des approvisionnements, mais aussi de la capacité des partenaires à aligner leurs décisions et à partager l'information.

Dans cette perspective, la coordination repose sur le partage d'information et l'alignement des décisions, ce qui permet d'améliorer la cohérence des actions et de renforcer la performance globale, en particulier au niveau des flux d'approvisionnement. Dans ce sens, (Umari Abdurrahim , et al., 2025) mettent en avant que la coordination des partenaires contribue à améliorer la fiabilité des flux et la qualité des décisions logistiques.

Ainsi, les différentes dimensions précédemment analysées — prévision, approvisionnement et gestion des stocks — ne peuvent être pleinement efficaces sans une articulation cohérente entre les acteurs, notamment en amont de la chaîne d'approvisionnement.

Dans une approche plus globale, la planification peut dès lors être considérée comme un processus intégré combinant la prévision de la demande, l'organisation des approvisionnements, la gestion des stocks et la coordination des acteurs, en particulier avec les fournisseurs. Cette vision met en évidence la nécessité d'une articulation cohérente entre ces différentes dimensions afin d'assurer la continuité des flux entrants et l'amélioration de la performance globale.

Tableau 2: Les principales composantes de la planification dans la supply chain amont

Auteur / Source	Année	Dimension	Idée principale	Contribution à la compréhension
ASCM	2022	Prévision de la demande	Anticiper les besoins futurs pour guider les décisions	Point de départ de la planification
CIPS	2022	Approvisionnement	Structurer les décisions d'achat (quoi, quand, fournisseur)	Organisation des flux d'entrée
Heizer et al.	2020	Gestion des stocks	Déterminer des niveaux optimaux de stock	Équilibre entre coût et disponibilité
Anwar et al.	2025	Coordination	Alignement des acteurs et partage d'information	Cohérence et performance globale
Élaboration de l'auteure	—	Vision globale	Intégration des différentes dimensions	Vision systémique de la planification

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de l'ASCM (2022), du CIPS (2022), de Heizer et al. (2020) et de Anwar et al. (2025).

À partir des différentes approches présentées, la planification de la chaîne d'approvisionnement peut être définie comme un processus décisionnel intégré et structuré visant à anticiper la demande, organiser les approvisionnements, optimiser les niveaux de stock et coordonner les acteurs, notamment en amont avec les fournisseurs.

Elle a pour objectif d'assurer la continuité des flux entrants, de réduire les incertitudes et d'améliorer la performance globale de la chaîne logistique.

2.1.3. Rôle de la planification

Au-delà de sa définition, la planification joue un rôle structurant dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Elle constitue un cadre décisionnel permettant d'orienter les choix organisationnels, de structurer les processus et d'assurer la cohérence globale des activités dans un environnement de plus en plus complexe et incertain.

Dans les approches récentes, la planification est considérée comme un mécanisme d'intégration des fonctions de la supply chain. Selon Association for Supply Chain Management (ASCM, 2022), la planification permet d'aligner les décisions liées à la demande, à l'approvisionnement, à la production et à la gestion des stocks en assurant une synchronisation globale des activités.

Par ailleurs, la planification joue un rôle central dans le pilotage des décisions logistiques. Sunil Chopra souligne que la planification permet d'établir un lien entre les objectifs de l'entreprise et les opérations, en facilitant les arbitrages entre coûts, service et réactivité. (Chopra, Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, 2019)

Cette articulation est particulièrement importante dans la phase amont, où les décisions liées aux achats, à la production et au stockage doivent être cohérentes avec les objectifs de performance.

Dans un contexte marqué par la digitalisation, la planification devient également un outil d'exploitation des données. (McKinsey & Company, 2023) McKinsey met en évidence que les systèmes de planification modernes permettent d'améliorer la qualité des décisions grâce à l'analyse en temps réel et à l'intégration des données tout au long de la chaîne d'approvisionnement, notamment pour optimiser la planification des approvisionnements, des niveaux de stock et des capacités de production.

En outre, la planification joue un rôle déterminant dans la gestion de l'incertitude et des perturbations. Selon (Gartner, 2022), les entreprises qui disposent de processus de planification avancés sont mieux préparées à faire face aux fluctuations de la demande et aux disruptions ..., renforçant ainsi leur résilience. Cela est particulièrement important face aux incertitudes liées aux délais d'approvisionnement et à la variabilité de la demande.

Enfin, la planification contribue à structurer la prise de décision dans une logique collaborative. la American Production and Inventory Control Society (APICS, 2021) Souligne que la planification intégrée favorise la communication entre les différents acteurs et améliore la cohérence des décisions à l'échelle de la chaîne d'approvisionnement.

Ainsi, la planification apparaît comme un levier structurant, intégrateur et décisionnel, permettant d'assurer la cohérence des actions, d'améliorer la qualité des décisions et de renforcer la capacité des organisations à évoluer dans des environnements incertains.

Toutefois, dans la phase amont de la chaîne d'approvisionnement, le rôle de la planification devient encore plus critique, puisqu'elle conditionne la gestion des flux entrants, la disponibilité des ressources et la continuité des opérations.

Elle permet notamment d'assurer une coordination efficace entre les fonctions d'achats, de production et de gestion des stocks, contribuant ainsi directement à l'amélioration de la performance logistique et à la maîtrise des coûts.

2.2.Objectifs de la planification de la chaîne d'approvisionnement

La planification de la chaîne d'approvisionnement ne se limite pas à établir des calendriers ou des prévisions isolées ; elle constitue un processus structuré et intégré permettant de traduire les orientations stratégiques en résultats opérationnels. Dans un contexte marqué par la volatilité de la demande, la concurrence globale et l'incertitude des marchés, la planification vise à atteindre plusieurs objectifs essentiels pour assurer la performance de la chaîne.

2.2.1Coordination efficace des activités logistiques

L'un des principaux objectifs de la planification consiste à assurer la coordination des différentes fonctions de la chaîne d'approvisionnement, afin de garantir la cohérence des flux. Selon (Christopher, Logistics & Supply Chain Management, 2016), elle permet d'harmoniser les flux et de réduire les inefficiences. cet objectif contribue à améliorer la synchronisation des opérations et la fluidité des activités logistiques.

2.2.2Anticipation et gestion des risques

L'un des objectifs de la planification consiste à anticiper les incertitudes liées à la demande, aux délais d'approvisionnement et aux perturbations du marché. Il s'agit de identifier les risques potentiels et à prévoir des actions adaptées. Selon , (John T. Mentzer, 2001) indiquent que la planification permet d'identifier les zones de vulnérabilité avant qu'elles n'impactent la performance globale. ça contribue à réduire les ruptures et à renforcer la résilience de la chaîne d'approvisionnement.

2.2.3 Optimisation des ressources matérielles et humaines

La planification vise à allouer de manière optimale les ressources disponibles, notamment les capacités de production, le personnel et les équipements. Cet objectif consiste à éviter les surcharges et les sous-utilisations. Selon (David Simchi-Levi, 2008), l'optimisation via la planification réduit les coûts tout en améliorant la disponibilité des produits, qui vise à réduire les coûts, améliorer l'efficacité opérationnelle et optimiser l'utilisation des ressources.

2.2.4 Amélioration de la visibilité sur la demande et les flux

La planification vise à offrir une vision claire et partagée de la demande future et des flux logistiques. Cet objectif consiste à améliorer la disponibilité et la fiabilité de l'information pour faciliter la prise de décision. Dans ce contexte, (Hau L. Lee, 2004) mentionne que la visibilité de la demande est un levier majeur pour atténuer les effets de distorsion dans la planification collaborative. qui contribue à réduire les incertitudes, à améliorer la coordination et à renforcer la fiabilité des décisions.

2.2.5 Flexibilité et réactivité face aux fluctuations du marché

La planification vise à permettre à l'entreprise de s'adapter aux variations de la demande et aux perturbations de l'environnement. Cet objectif repose sur la capacité à ajuster les plans en fonction des changements. À cet égard, (Christopher & Peck, Building the Resilient Supply Chain, 2004) affirment que la flexibilité et la réactivité ne sont possibles que si les plans sont continuellement ajustés pour répondre aux changements de l'environnement. Contribue à renforcer l'agilité améliorer l'agilité de la chaîne et à maintenir sa compétitivité.

2.2.6 Soutien à la prise de décision stratégique

La planification vise à fournir un cadre d'information permettant de formuler des décisions éclairées. Cet objectif implique l'analyse des données et évaluer les différents scénarios. Dans cette optique Bowersox et al. (2013) et (Donald J. Bowersox, 2013) expliquent que la planification sert d'outil d'aide à la décision, permettant d'évaluer les compromis entre coûts, niveau de service et délais, cela permet d'améliorer la qualité des décisions et à optimiser les choix stratégiques.

2.2.7 Contribution à l'optimisation de la performance globale

La planification vise à améliorer la performance globale de la chaîne d'approvisionnement. Cet objectif consiste à assurer l'alignement des stratégies, les opérations et les ressources. Dans cette perspective (Ballou, 2007) avance que la planification est l'un des moteurs essentiels de l'efficacité logistique, contribuant directement à l'optimisation de la performance, cet objectif

visé à garantir une performance cohérente, mesurable et durable., et afin de mettre en évidence le lien entre la planification et la performance de la chaîne d’approvisionnement, les objectifs identifiés peuvent être regroupés en trois axes principaux, comme présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3: Axes de la planification et leur contribution à la performance de la chaîne d’approvisionnement

Axes de la planification	Objectifs associés	Contribution à la performance
Axe organisationnel	Coordination des activités Amélioration de la visibilité Soutien à la décision	Amélioration de la communication, synchronisation des flux, meilleure prise de décision
Axe opérationnel	Optimisation des ressources Optimisation de la performance globale	Réduction des coûts, amélioration de la productivité et de l’efficacité globale
Axe stratégique	Anticipation et gestion des risques Flexibilité et réactivité	Réduction des incertitudes, amélioration de la résilience et de l’adaptabilité

Source : Élaboré par nous-mêmes

Cette structuration met en évidence le rôle central de la planification dans l’amélioration de la performance globale.

2.3. Les niveaux de la planification dans la chaîne d’approvisionnement

La planification dans la chaîne d’approvisionnement constitue un processus structuré permettant d’assurer la cohérence entre les décisions à long, moyen et court terme. Elle se décline en trois niveaux principaux : stratégique, tactique et opérationnel, qui sont interdépendants et contribuent conjointement à la performance globale de la chaîne.

Selon Sunil Chopra et Peter Meindl (Chopra & Meindl, Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, 2019), la gestion efficace de la chaîne d’approvisionnement repose sur une hiérarchie de décisions intégrées, allant de la conception du réseau jusqu’à l’exécution des opérations. Cette structuration permet d’assurer une cohérence entre les objectifs stratégiques et les actions opérationnelles.

2.3.1. La planification stratégique

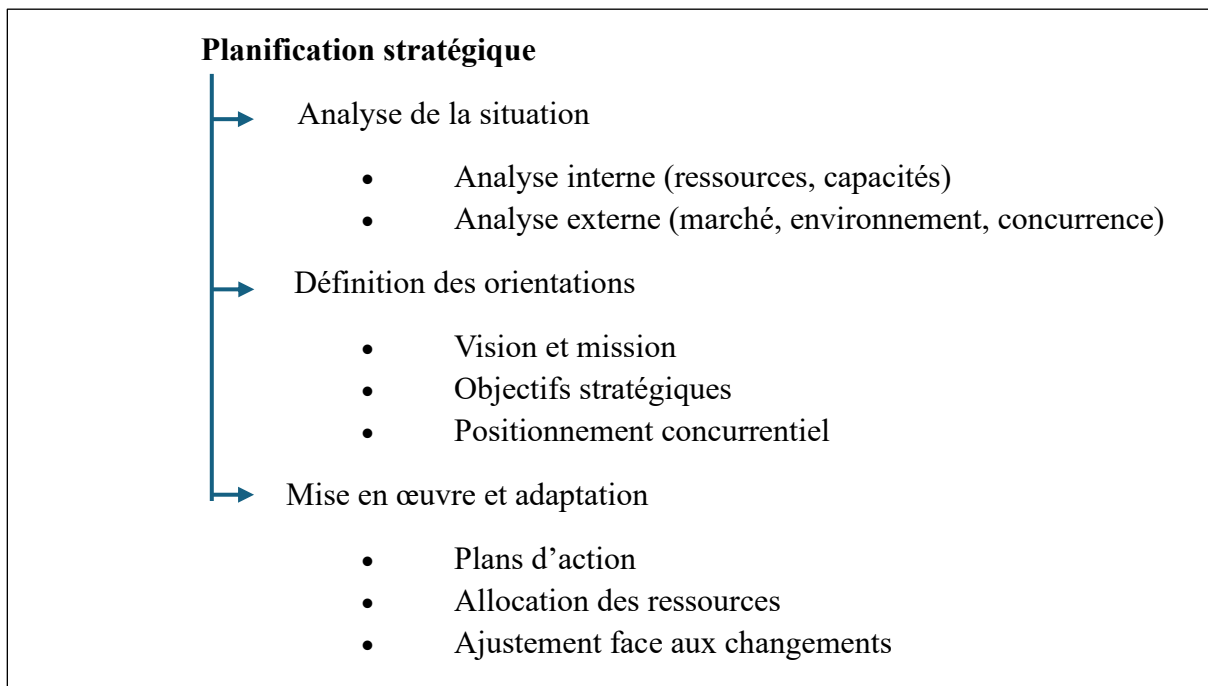
La planification stratégique correspond aux décisions à long terme (3 à 5 ans ou plus) et concerne la conception globale de la chaîne d'approvisionnement, notamment le choix des fournisseurs, la localisation des installations et les investissements structurants.

Dans la phase amont, ce niveau est déterminant puisqu'il conditionne la structure du réseau d'approvisionnement, le degré de dépendance vis-à-vis des fournisseurs et les capacités globales de l'entreprise. Les choix effectués à ce niveau influencent durablement les coûts, les délais et la flexibilité de la chaîne.

Ainsi, une mauvaise décision stratégique peut engendrer des contraintes difficiles à corriger à court terme, impactant directement la performance globale et la résilience de la chaîne d'approvisionnement (Christopher, Logistics and Supply Chain Management, 2016)

Afin de mieux structurer les éléments constitutifs de la planification stratégique, il apparaît pertinent de représenter ses principales composantes sous forme schématique. Ce schéma permet de visualiser les étapes clés du processus, allant de l'analyse de l'environnement à la mise en œuvre des décisions stratégiques. Voici le Schéma :

Figure 1:Schéma des fondements de la planification stratégique dans la chaîne d'approvisionnement



Source : Élaboré par nous mêmes

Ce schéma met en évidence que la planification stratégique repose sur une démarche progressive et structurée, intégrant l'analyse de la situation, la définition des orientations et leur mise en œuvre. Il souligne également l'importance de l'adaptation continue face aux évolutions de l'environnement. Dans le contexte de la chaîne d'approvisionnement, cette logique est essentielle, notamment au niveau de la phase amont, où les décisions relatives aux fournisseurs, aux capacités et à l'organisation des flux conditionnent la performance globale de la chaîne.

2.3.2. La planification tactique

La planification tactique se situe à moyen terme et vise à traduire les orientations stratégiques en plans concrets et réalisables. Elle inclut notamment la planification des approvisionnements, l'allocation des ressources et l'ajustement des volumes en fonction des prévisions de la demande.

Elle joue un rôle central d'interface entre les décisions stratégiques et opérationnelles, en assurant la cohérence entre les capacités de l'entreprise et les besoins du marché. Dans ce cadre, le processus de Sales and Operations Planning (S&OP) constitue un élément clé de la planification tactique, puisqu'il permet d'aligner la demande prévue avec les capacités d'approvisionnement et de production.

Dans la phase amont, cette planification se traduit par l'organisation des achats, la gestion des relations fournisseurs et la synchronisation des approvisionnements avec les prévisions. Elle permet ainsi d'optimiser l'utilisation des ressources, de réduire les incertitudes et d'assurer une adéquation entre les besoins et les capacités disponibles (Heizer , Barry , & Munson, Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management, 2020).

En ce sens, la planification tactique contribue directement à améliorer la fiabilité des flux d'approvisionnement et à renforcer la performance globale de la chaîne.

Dans cette perspective, la planification tactique s'appuie sur un ensemble d'outils structurés permettant de décliner les décisions à moyen terme en plans opérationnels cohérents. Parmi ces outils, on distingue notamment le plan industriel et commercial (PIC) ou (S&OP), le plan directeur de production (PDP) et le plan des besoins en matières (MRP), qui assurent une articulation progressive entre la demande, les capacités et les approvisionnements.

Tableau 4: Structuration hiérarchisée de la planification tactique et outils associés

Niveau / Outil	Activités associées (niveau tactique)	Horizon	Contribution
PIC / S&OP	Planification des ventes et des opérations, gestion des capacités	Moyen terme (12–18 mois)	Assure l'équilibre offre/demande et la coordination interfonctionnelle
PDP	Planification de la production	Moyen / court terme	Garantit la faisabilité opérationnelle et l'utilisation optimale des ressources
MRP	Planification des approvisionnements	Court terme	Assure la disponibilité des matières et la continuité des flux

Source : Élaborer par nous même

Ce tableau met en évidence la structuration hiérarchisée de la planification tactique, en montrant comment les différents outils permettent d'assurer la cohérence entre les décisions globales et leur mise en œuvre opérationnelle. Le S&OP, en tant que niveau central, joue un rôle clé dans l'équilibrage entre l'offre et la demande, tandis que le PDP et le MRP permettent de traduire ces décisions en actions concrètes, notamment au niveau de la production et des approvisionnements. Dans la phase amont, cette articulation est essentielle pour garantir la disponibilité des ressources et la continuité des flux.

2.3.3. La planification opérationnelle

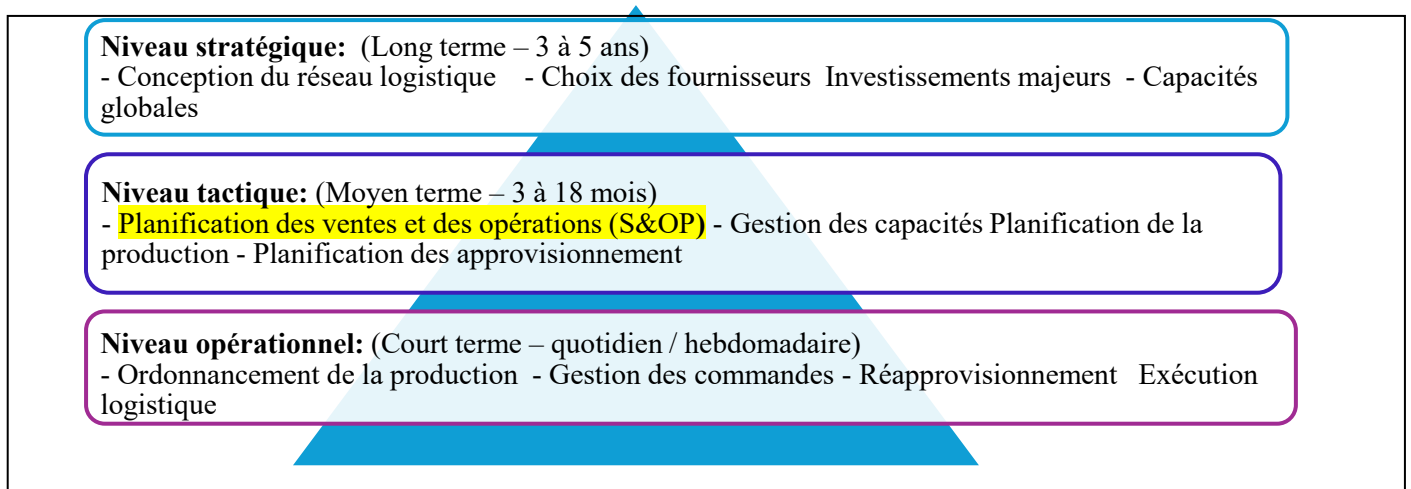
La planification opérationnelle correspond aux décisions à court terme. Elle concerne l'exécution des activités quotidiennes, notamment la gestion des commandes, des livraisons et des stocks. Dans la phase amont, elle se matérialise par la gestion quotidienne des commandes fournisseurs, le suivi des approvisionnements, l'équilibrage des stocks de matières premières ainsi que la planification des livraisons entrantes. Elle contribue directement à la continuité des flux et à la réactivité face aux imprévus.

La planification dans la chaîne d'approvisionnement repose sur trois niveaux complémentaires : stratégique, tactique et opérationnel, qui assurent la cohérence entre les décisions à long,

moyen et court terme. Le niveau stratégique définit les orientations globales, le niveau tactique les traduit en plans d’approvisionnement, tandis que le niveau opérationnel en assure l’exécution quotidienne.

Dans la phase amont, cette articulation est essentielle, car les décisions d’approvisionnement influencent directement la disponibilité des ressources et la continuité des flux. Ainsi, la performance de la chaîne d’approvisionnement dépend de l’intégration et de la coordination efficace entre ces différents niveaux de planification (Slack, Alistair & Johnston, 2022).

Figure 2: Niveaux de planification dans la chaîne d’approvisionnement.



Source : Élaborer par nous même

Ce schéma est élaboré à partir des travaux de (Chopra & Meindl, Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, 2019) ainsi que des référentiels de (ASCM, 2022) , qui distinguent trois niveaux de planification dans la chaîne d’approvisionnement. Le processus S&OP est positionné au niveau tactique, assurant l’alignement entre la demande et les capacités de l’entreprise.

Après avoir présenté les différents niveaux de planification, il apparaît nécessaire d’identifier les principales fonctions de la chaîne d’approvisionnement impliquées dans ce processus, en particulier au niveau de la phase amont.

2.4 Rôle des fonctions amont dans la planification de la supply chain

2.4.1. Rôle de la fonction achats dans la planification des approvisionnements

La fonction achats (procurement) se définit comme une activité stratégique intégrée visant la gestion globale du processus d’acquisition des biens et services, depuis la définition des besoins et leur planification jusqu’à l’utilisation finale, en incluant la sélection des fournisseurs et le

suivi de leur performance. Elle intègre ainsi la planification des approvisionnements, qui repose sur l'anticipation des besoins, la définition des méthodes d'acquisition, l'établissement d'un calendrier et d'un budget, ainsi que l'alignement avec les objectifs stratégiques à travers des activités de prévision. (Christopher, Logistics and Supply Chain Management, 2016) et (Quayle, 2006). Dans cette perspective, la fonction achats s'inscrit dans une logique d'amélioration continue à travers des outils tels que le benchmarking et repose sur une coordination étroite entre plusieurs fonctions regroupées dans le concept de materials management. Elle adopte également une approche proactive fondée sur le Total Procurement et le Total Cost of Ownership, visant à maîtriser l'ensemble des coûts liés au cycle de vie du produit. Les fournisseurs y sont considérés comme des partenaires stratégiques avec lesquels des relations durables sont développées, tandis que l'efficacité de la fonction est renforcée par l'utilisation de systèmes d'information, le développement des compétences et la mise en place d'objectifs mesurables.

Dans la continuité de la fonction achats, qui assure la disponibilité des ressources nécessaires, la fonction production intervient comme une étape clé de transformation au sein de la chaîne d'approvisionnement. Elle traduit les décisions de planification en opérations concrètes, en veillant à l'optimisation des ressources et à la satisfaction de la demande. Une perspective plus opérationnelle, la planification des achats vise à organiser efficacement les activités d'acquisition, notamment à travers la programmation des achats, la planification des commandes et l'optimisation des quantités. Elle permet également de réaliser des économies d'échelle grâce aux achats groupés et à la négociation des prix, contribuant ainsi à l'amélioration de la performance globale (Government of Guyana, 2010)

2.4.2. Rôle de la fonction production dans la planification et la coordination des flux

La fonction production se définit comme une activité centrale au sein de l'entreprise, consistant à transformer les matières premières et les intrants en produits finis destinés à satisfaire les besoins des clients. Elle s'inscrit dans une logique d'intégration au sein de la supply chain, en assurant la coordination des flux entre les fournisseurs et la distribution (Chopra & Meindl, Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, 2019) (Heizer, Render, & Munson, Sustainability and Supply Chain Management, 2020).

Elle repose sur une planification rigoureuse des ressources, incluant la main-d'œuvre, les équipements et les matières, afin de maîtriser les coûts, les délais et la qualité. Dans cette perspective, la planification de la production constitue un processus clé, fondé sur la prévision

de la demande, l'évaluation des capacités disponibles et le choix des solutions les plus adaptées. (Ayu, Ardiansyah, & Arif, The Effect of Production Planning and Operational Efficiency on Operational Performance at PT. Kamaltek Indonesia, 2025)

Par ailleurs, la production est étroitement liée à la gestion des stocks et au pilotage des flux, notamment à travers des approches telles que le (JIT), visant à limiter les niveaux de stockage. Le processus de planification intègre également des mécanismes de suivi et d'évaluation permettant d'ajuster en continu les écarts entre prévisions et réalisations.

Ainsi, une planification efficace contribue à la réduction du lead time, tout en tenant compte des contraintes d'approvisionnement, notamment dans des systèmes tels que le MRP ou le Just-In-Time. L'efficacité globale de la fonction dépend enfin de la capacité de l'entreprise à synchroniser ses opérations avec l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique, garantissant ainsi continuité des processus, réactivité et création de valeur. (برحومة، 2018)

À la suite de la fonction production, qui transforme les ressources en produits finis, la gestion des stocks intervient comme un mécanisme essentiel de régulation des flux. Elle permet d'assurer l'équilibre entre l'offre et la demande, en soutenant les décisions de planification et en garantissant la continuité des opérations au sein de la chaîne d'approvisionnement.

2.4.3. Rôle de la gestion des stocks dans la planification et la régulation des flux logistiques

La gestion des stocks se définit comme une fonction essentielle visant à assurer la disponibilité des ressources nécessaires à la production et à la satisfaction de la demande, tout en maîtrisant les coûts associés. Elle s'inscrit dans une logique d'intégration au sein de la supply chain, en assurant la coordination des flux de matières, d'informations et de produits finis entre les différents acteurs de la chaîne logistique. (De Felice, 2013)

Les stocks peuvent prendre différentes formes, notamment les matières premières, les encours de production, les produits finis ainsi que les stocks de sécurité ou de transit. Cette fonction repose sur un équilibre entre la minimisation des coûts de stockage et la satisfaction de la demande, cette dernière pouvant être déterministe ou stochastique, indépendante ou dépendante selon le contexte de production. (Saha, 2023)

Dans ce cadre, la gestion des stocks s'appuie sur trois dimensions principales : la planification, le contrôle et l'ajustement. La planification permet d'anticiper la demande et de définir les quantités à stocker, tandis que le contrôle vise à garantir la fiabilité des informations relatives aux niveaux de stock grâce à des systèmes de suivi adaptés. L'ajustement consiste à adapter en permanence les niveaux de stock afin d'éviter les situations de rupture ou de surstockage.

Par ailleurs, différents outils et systèmes, tels que le (MRP), le (JIT), le (ERP) et le Distribution Requirements Planning (DRP), contribuent à optimiser les décisions de réapprovisionnement et à améliorer la synchronisation des flux (De Felice, 2013). Ainsi, l'efficacité de la gestion des stocks dépend de la capacité de l'entreprise à anticiper la demande, maîtriser les incertitudes et coordonner l'ensemble des opérations logistiques, ce qui en fait un levier essentiel de performance et de réactivité au sein de la chaîne logistique. (Saha, 2023)

2.4.4. Rôle du marketing dans la coordination de la chaîne d'approvisionnement

Bien que le marketing ne soit pas exclusivement rattaché à la phase amont de la chaîne d'approvisionnement, il joue un rôle déterminant dans cette étape, notamment à travers la prévision de la demande et le partage d'informations avec les autres fonctions.

En effet, la qualité des décisions d'approvisionnement dépend fortement de la compréhension des besoins du marché, ce qui confère au marketing une contribution indirecte mais essentielle à la planification amont. (Kumar, 2021)

Le rôle du marketing dans la gestion de la chaîne logistique repose sur le concept marketing, considéré comme une philosophie d'entreprise orientée vers la satisfaction durable du client tout en assurant la rentabilité. Ce concept constitue le fondement de l'orientation marché, définie comme un processus organisationnel impliquant la génération d'informations relatives aux besoins actuels et futurs des clients, leur diffusion au sein de l'ensemble des fonctions de l'entreprise, ainsi que la capacité à y répondre de manière coordonnée. (Kotler & Keller, 2022)

Dans cette perspective, l'orientation marché favorise une forte coordination interfonctionnelle et dépasse les frontières internes de l'entreprise pour influencer les relations inter-organisationnelles au sein de la chaîne logistique. Elle crée ainsi un environnement propice au développement du marketing relationnel, qui vise l'établissement, le maintien et le renforcement de relations durables entre les partenaires, fondées sur la confiance, l'engagement et la coopération.

Par ailleurs, l'orientation marché facilite le partage d'informations stratégiques et soutient les processus d'apprentissage organisationnel, tant à l'intérieur de l'entreprise qu'entre les acteurs de la chaîne logistique. Ces dynamiques contribuent à améliorer la performance globale de la supply chain, en renforçant à la fois son efficacité, à travers la réduction des coûts, et son efficience, à travers l'amélioration du niveau de service offert au client.

Ainsi, le marketing, à travers l'articulation du concept marketing, de l'orientation marché et du marketing relationnel, constitue un levier central dans la mise en œuvre de la gestion de la

chaîne logistique et dans la construction d'un avantage concurrentiel durable. (Kohli & Jaworski, 1990)

La chaîne d'approvisionnement (supply chain) désigne l'ensemble des activités allant de l'approvisionnement jusqu'à la distribution des produits. Toutefois, dans ce travail, nous nous concentrons sur les activités amont, incluant la planification des approvisionnements, de la production, du stockage des matières premières ainsi que les prévisions de la demande.

2.5. Intégration du S&OP avec les prévisions, les achats et la gestion des stocks

Le processus de Sales and Operations Planning (**S&OP**) constitue un levier essentiel d'intégration au sein de la chaîne d'approvisionnement, en assurant la cohérence entre les différentes fonctions clés de l'entreprise, notamment la prévision de la demande, les achats et la gestion des stocks. Cette intégration dépasse une simple coordination technique : elle permet d'aligner les décisions opérationnelles avec les orientations stratégiques, tout en tenant compte des contraintes internes et des fluctuations du marché.

2.5.1. Intégration avec les prévisions:

La pertinence du processus S&OP repose en grande partie sur la fiabilité des prévisions de la demande, qui constituent le point de départ de la planification. Comme le soulignent Sunil Chopra et Peter Meindl (Chopra & Meindl, Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, 2019), les décisions liées à l'approvisionnement et à la production sont fortement dépendantes des estimations de la demande future.

Dans ce cadre, le S&OP favorise une approche collaborative de la prévision, impliquant plusieurs fonctions de l'entreprise (marketing, ventes, production). Cette démarche permet de réduire les écarts entre la demande prévue et réelle, améliorant ainsi la fiabilité des décisions et la réactivité de la chaîne (Fildes, Shih-Fen , & Kolassa, 2019) .

Dans la phase amont, cette fiabilité des prévisions est déterminante, car elle conditionne directement la planification des approvisionnements, le dimensionnement des commandes fournisseurs ainsi que la disponibilité des matières premières.

Cette approche collaborative repose en grande partie sur l'implication de la fonction marketing, qui joue un rôle clé dans l'analyse des besoins du marché et la génération des prévisions, influençant ainsi directement les décisions de planification en phase amont.

2.5.2.Intégration avec les achats

L'intégration du S&OP avec les achats revêt une importance particulière dans la phase amont de la chaîne d'approvisionnement, où se prennent les décisions relatives à l'approvisionnement en ressources.

Selon (Monczka, Handfield, Giunipero, & Patterson, 2020) , la planification des achats doit être directement alignée avec les prévisions de la demande et les plans de production afin d'assurer la disponibilité des matières premières au moment opportun. Cette coordination permet de limiter les risques de rupture et d'éviter les excès de stock.

Par ailleurs, les travaux de Wagner et Bode (Wagner & Bode, 2008) montrent que l'intégration des fournisseurs dans le processus de planification contribue à améliorer la gestion des risques et la résilience de la chaîne d'approvisionnement, renforçant ainsi la performance globale.

Au niveau de la phase amont, cette intégration contribue également à renforcer la synchronisation entre les besoins internes de l'entreprise et les capacités des fournisseurs, tout en améliorant la visibilité sur les flux d'approvisionnement et la maîtrise des délais.

Cette coordination implique également une étroite synchronisation avec la fonction production, dont les besoins en matières premières conditionnent directement les décisions d'approvisionnement.

2.5.3.Intégration avec la gestion des stocks

La gestion des stocks constitue une dimension complémentaire de cette intégration. En effet, les décisions issues du S&OP influencent directement les niveaux de stock à maintenir.

D'après (Heizer, Render, & Munson, Sustainability and Supply Chain Management, 2020), une planification intégrée permet de déterminer des niveaux de stock optimaux, assurant un équilibre entre la disponibilité des produits et la maîtrise des coûts.

De plus, (Christopher, Logistics & Supply Chain Management, 2016) souligne que la synchronisation entre l'offre et la demande, assurée par le S&OP, contribue à réduire l'incertitude et à fluidifier les flux logistiques, notamment au niveau des stocks.

Au sein de la phase amont, cette dynamique permet d'assurer une meilleure gestion des stocks de matières premières, en garantissant leur disponibilité tout en évitant les surstocks et les ruptures.

2.5.4.Importance de l'intégration pour la performance

L'intégration des prévisions, des achats et de la gestion des stocks à travers le S&OP permet d'instaurer une vision globale et cohérente de la chaîne d'approvisionnement. Elle favorise :

- Une réduction des écarts entre l'offre et la demande,
- Une meilleure coordination interfonctionnelle,
- Une diminution des coûts logistiques,
- Une amélioration du niveau de service.

Selon (André Martin Trentin Thomé, Luiz , Annibal , & Marly Monteiro, 2012)Thomé et al. (2012), les entreprises adoptant un processus S&OP intégré présentent une performance supérieure en termes de flexibilité, de réactivité et d'efficacité opérationnelle.

Ainsi, le S&OP peut être considéré comme un mécanisme intégrateur reliant étroitement la prévision de la demande, les décisions d'achats et la gestion des stocks. Cette intégration permet d'assurer une planification cohérente et proactive, particulièrement au niveau de la phase amont, où les décisions d'approvisionnement conditionnent la continuité et la fiabilité des flux logistiques. Elle constitue ainsi un levier essentiel de pilotage de la performance globale de la chaîne d'approvisionnement.

2.6.Rôle des outils digitaux et des systèmes ERP

Dans un environnement caractérisé par l'incertitude et la complexité croissante des flux, l'intégration des technologies digitales constitue un levier essentiel pour améliorer la performance de la chaîne d'approvisionnement. Comme le souligne (Christopher, Logistics & Supply Chain Management, 2016) , les entreprises doivent renforcer leur capacité de réaction face à la variabilité de la demande et aux contraintes opérationnelles.

Dans ce contexte, les outils digitaux et les systèmes ERP jouent un rôle central en permettant de centraliser l'information, d'améliorer la visibilité sur les flux et de soutenir la prise de décision à tous les niveaux de planification (Monczka, Handfield, Giunipero, & Patterson, 2020, pp. 32-36)

2.6.1. Le rôle des outils digitaux

Les outils digitaux regroupent les systèmes d'analyse de données, les logiciels de planification avancée et les plateformes collaboratives. Selon (Sunil & Peter, 2019)

Sunil, ces technologies permettent d'améliorer la visibilité globale de la chaîne et de faciliter l'anticipation des fluctuations de la demande.

Ils contribuent également à :

- Automatiser les processus logistiques,
- Réduire les erreurs humaines,
- Améliorer la réactivité face aux perturbations,

Par ailleurs, (Waller & Fawcett, 2013) montrent que l'utilisation des données et de l'analytique renforce la capacité des entreprises à prendre des décisions proactives.

À ce niveau, ces outils permettent notamment d'améliorer la planification des approvisionnements et la coordination avec les fournisseurs, en renforçant la visibilité sur les besoins futurs.

2.6.2. Les systèmes ERP

Les systèmes ERP assurent l'intégration des différentes fonctions de l'entreprise au sein d'un système unique. Selon (Davenport, 1998), ils garantissent la cohérence et la fiabilité des données utilisées dans la planification.

Ils permettent notamment :

- Une vision en temps réel des flux,
- Une meilleure planification des ressources,
- Une réduction des coûts et des délais.

De plus, (Jonsson & Mattsson, 2017) Jonsson & Mattsson (2017, p. 142) soulignent que les ERP facilitent l'alignement entre prévisions, achats et gestion des stocks, ce qui est essentiel pour le bon fonctionnement du processus S&OP.

Dans la phase amont, ils contribuent à une meilleure gestion des approvisionnements en assurant la disponibilité des données nécessaires à la prise de décision et en améliorant la coordination avec les fournisseurs.

L'intégration des outils digitaux et des systèmes ERP permet de transformer la chaîne d'approvisionnement en un système coordonné, réactif et basé sur les données.

Elle contribue à :

- Améliorer la visibilité et la coordination,
- Renforcer l'efficacité du S&OP,
- Optimiser les décisions d'approvisionnement (phase amont).

Ainsi, ces technologies constituent un facteur clé de performance, en permettant une planification plus fiable, plus rapide et mieux intégrée.

Elles représentent également un levier stratégique de digitalisation de la chaîne d'approvisionnement, favorisant son agilité et sa résilience face aux incertitudes.

Dans un contexte où le processus de (S&OP) vise à assurer la cohérence entre la prévision de la demande, les achats et la gestion des stocks, sa performance dépend fortement de la qualité des informations disponibles et de la rapidité de leur traitement.

Ainsi, l'intégration des outils digitaux et des systèmes d'information apparaît comme un levier indispensable pour renforcer l'efficacité du (S&OP), en améliorant la visibilité sur les flux et en facilitant la coordination entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement.

2.7. la performance de la chaîne d'approvisionnement

Avant d'aborder la performance de la chaîne d'approvisionnement, il convient de préciser que celle-ci constitue un indicateur central de l'efficacité globale des opérations logistiques et des processus de planification (Chopra, Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, 2019) . En effet, la performance ne se limite pas uniquement à la maîtrise des coûts ou à la rapidité d'exécution, mais englobe également la qualité de service, la flexibilité et la capacité de l'entreprise à répondre efficacement aux exigences du marché.

Les premières approches de la performance en supply chain mettent l'accent sur la coordination des flux entre les différents acteurs. Ainsi, (Lambert & Cooper, 2000) soulignent que la performance repose sur la capacité à synchroniser les flux de matières, d'informations et de décisions entre les partenaires, afin d'assurer une réponse cohérente aux besoins des clients. Cette vision introduit la dimension inter-organisationnelle et met en évidence le rôle structurant de la planification dans l'alignement des activités.

Par la suite, la littérature a évolué vers une approche plus structurée et mesurable de la performance. (Ketchen & Hult, 2007) définissent la performance de la chaîne d’approvisionnement comme la capacité à atteindre des objectifs en termes de coût, délai, qualité, flexibilité et innovation. Cette approche multidimensionnelle permet de mieux appréhender la complexité de la performance et constitue une base pour l’élaboration des indicateurs clés (KPIs).

Dans une perspective plus récente, (Christopher, Logistics & Supply Chain Management, 2016, pp. 76–80) met en avant l’importance de l’équilibre entre efficacité opérationnelle et satisfaction client, en intégrant la capacité d’adaptation aux variations de la demande. Cette approche souligne que la performance dépend non seulement de l’optimisation des ressources, mais également de la réactivité et de l’agilité de la chaîne d’approvisionnement.

Enfin, les travaux contemporains insistent sur de nouvelles dimensions telles que la résilience, la digitalisation et la visibilité en temps réel, considérées comme essentielles dans des environnements incertains et dynamiques (Ivanov, 2020); (ASCM, 2022, pp. 14–18). Ces évolutions renforcent le rôle stratégique de la planification, en particulier dans la phase amont, où la qualité des décisions liées aux approvisionnements, aux prévisions et à la gestion des ressources conditionne directement la continuité des flux et le niveau de performance globale.

Tableau 5: Évolution des approches de la performance de la chaîne d’approvisionnement

Auteur / Source	Année	Vision de la performance	Contribution principale
Lambert & Cooper	2000	Coordination des flux	Introduction de la dimension inter-organisationnelle
Ketchen & Hult	2007	Performance multidimensionnelle	Définition des critères clés (coût, délai, qualité, flexibilité, innovation)
Christopher	2016	Efficacité + satisfaction client	Intégration de la réactivité et de l’agilité
Ivanov	2020	Résilience	Prise en compte des perturbations et des risques
ASCM	2022	Approche digitale	Importance de la visibilité et des données en temps réel

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de Lambert et Cooper (2000), Ketchen et Hult (2007), Christopher (2016), Ivanov (2020) et de l’ASCM (2022).

La performance de la chaîne d'approvisionnement a évolué d'une simple coordination des flux vers une approche globale intégrant agilité et adaptation. Elle dépend fortement de la cohérence des décisions de planification, notamment en phase amont, où se structurent les flux et les ressources.

La performance de la chaîne d'approvisionnement peut être définie comme la capacité d'une organisation à coordonner efficacement ses flux et ses ressources, à atteindre des objectifs de coût, de délai et de qualité, tout en s'adaptant aux évolutions du marché grâce à une planification intégrée.

2.8. Les indicateurs clés de performance (KPIs) :

Les indicateurs clés de performance (KPIs) constituent des instruments fondamentaux permettant de mesurer et de piloter la performance de la chaîne d'approvisionnement. Ils traduisent de manière concrète la capacité de la supply chain à atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels (Gunasekaran, Patel, & Tirtiroglu, 2004).

Dans ce cadre, la performance ne peut être appréhendée de manière isolée, mais comme le résultat d'une planification intégrée, notamment dans la phase amont, où les décisions liées aux approvisionnements, aux prévisions et à la gestion des stocks influencent directement les résultats opérationnels.

2.8.1. Les coûts logistiques

Les coûts logistiques regroupent l'ensemble des dépenses liées au transport, au stockage, à la manutention et à la gestion des flux. Selon (Logistics & Supply Chain Management, 2016), l'objectif est de minimiser ces coûts sans compromettre le niveau de service.

Dans ce cadre, la planification amont joue un rôle déterminant en permettant :

- l'optimisation des quantités commandées,
- la rationalisation des flux de transport,
- la réduction des coûts de stockage.

Ainsi, la planification en phase amont constitue un levier essentiel de maîtrise des coûts logistiques, en permettant d'aligner les décisions d'approvisionnement avec les capacités de stockage et les contraintes de transport.

Elle permet notamment de réduire les coûts inutiles liés aux déséquilibres des flux, tels que les surstocks ou les commandes urgentes.

À ce titre, le coût logistique total peut être exprimé comme suit :

$$\text{Coût logistique total} = \text{Coût de transport} + \text{Coût de stockage} + \text{Coût de commande}$$

À l'inverse, une planification inefficace entraîne une augmentation simultanée des coûts de stockage (surstock) et des coûts de rupture (commandes urgentes), ce qui met en évidence le rôle central de la planification dans l'arbitrage entre coût et niveau de service.

2.8.2. Les délais

Les délais correspondent au temps nécessaire pour satisfaire une commande, depuis son émission jusqu'à sa livraison finale. Ils constituent un indicateur clé de réactivité et de fiabilité (Lambert & Cooper, 2000, pp. 67–72).

Dans une logique de planification, la maîtrise des délais repose sur :

- la précision des prévisions de la demande,
- la synchronisation des flux amont,
- l'anticipation des contraintes d'approvisionnement.

À ce titre, le délai logistique peut être mesuré par le lead time, défini comme suit :

$$\text{Lead Time} = \text{Date de livraison} - \text{Date de commande}$$

Ainsi, la planification en phase amont joue un rôle déterminant dans la maîtrise des délais, en permettant d'anticiper les besoins, de coordonner les flux d'approvisionnement et de réduire les incertitudes liées aux fournisseurs.

Elle contribue notamment à diminuer le lead time en évitant les retards, les ruptures et les désynchronisations entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement.

2.8.3. La qualité de service

La qualité de service reflète la capacité de la chaîne d'approvisionnement à satisfaire les attentes des clients en termes de disponibilité des produits, de respect des délais et de fiabilité des livraisons (Ketchen & Hult, 2007)

Elle est directement influencée par la qualité des décisions de planification, notamment en phase amont, où sont déterminés les niveaux de stock et les stratégies d'approvisionnement.

Un indicateur clé est le taux de service :

$$\text{Taux de service} = \left(\frac{\text{Commandes satisfaites}}{\text{Commandes totales}} \right) \times 100$$

Une planification efficace permet d'améliorer ce taux en assurant une meilleure disponibilité des produits, en réduisant les ruptures de stock et en garantissant la fiabilité des livraisons. À l'inverse, une planification insuffisante peut entraîner une dégradation du niveau de service et une insatisfaction des clients.

2.8.4. La flexibilité

La flexibilité désigne la capacité de la chaîne d'approvisionnement à s'adapter aux variations de la demande et aux perturbations de l'environnement (Chopra & Meindl, Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, 2019).

Elle dépend directement de la qualité de la planification, qui permet :

- d'anticiper les fluctuations,
- d'ajuster les capacités,
- de reconfigurer rapidement les flux.

Contrairement aux autres indicateurs, la flexibilité est souvent mesurée de manière indirecte à travers :

- le temps de réaction,
- la capacité d'ajustement de la production,
- la variabilité acceptable des volumes.

À ce titre, la planification permet d'anticiper les fluctuations de la demande, d'ajuster les capacités de production et de reconfigurer rapidement les flux logistiques en fonction des contraintes.

2.8.5. La disponibilité des produits

La disponibilité des produits mesure la capacité de l'entreprise à satisfaire la demande sans rupture de stock (Gunasekaran, Patel, & Tirtiroglu, 2004, pp. 74–78).

Elle constitue un indicateur central de performance en phase amont, car elle dépend directement de la gestion des stocks et des approvisionnements.

L'indicateur associé est :

Taux de disponibilité = (Produits disponibles \ Produits demandés) × 100

Une planification intégrée permet d'atteindre un équilibre optimal entre :

- disponibilité élevée (satisfaction client),
- coûts maîtrisés (éviter le surstock).

Afin de synthétiser les principaux indicateurs de performance liés à la planification de la chaîne d'approvisionnement, notamment en phase amont, le tableau suivant présente une vue d'ensemble des dimensions analysées, de leurs objectifs et de leur contribution à la performance globale.

Tableau 6 : synthèse des KPIs et lien avec la planification

KPI	Objectif principal	Lien avec la planification amont
Coûts logistiques	Minimiser les coûts globaux	Optimisation des quantités, stocks et transport
Délais	Réduire le temps de livraison	Synchronisation des flux et anticipation
Qualité de service	Satisfaire le client	Précision des prévisions et coordination
Flexibilité	S'adapter aux variations	Planification proactive et ajustement
Disponibilité	Éviter les ruptures	Gestion optimisée des stocks

Source: Élaboré par nous-mêmes

Ce tableau met en évidence le rôle central de la planification dans l'amélioration de la performance logistique. Il montre que les différents indicateurs — coûts, délais, qualité de service, flexibilité et disponibilité — sont interdépendants et nécessitent une coordination cohérente. Ainsi, une planification efficace permet d'assurer un équilibre optimal entre ces dimensions, contribuant à renforcer la compétitivité et la résilience de la chaîne d'approvisionnement.

2.9. Intégration entre planification et performance

L'intégration entre la planification et la performance de la chaîne d'approvisionnement constitue un facteur déterminant pour atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels. En effet, la planification ne se limite pas à l'établissement de prévisions, mais agit comme un véritable levier de pilotage et d'amélioration de l'efficacité globale de la chaîne ainsi que de ses indicateurs de performance (Christopher, *Logistics & Supply Chain Management*, 2016, pp. 112–116)

Dans cette perspective, la planification influence directement les principaux (KPIs). D'une part, elle contribue à la réduction des coûts logistiques en assurant une meilleure synchronisation entre les approvisionnements, la production et la distribution, limitant ainsi les stocks excédentaires et les transports inefficients (Gunasekaran, Patel, & Tirtiroglu, 2004, pp. 74–78)

Elle participe également à l'amélioration des délais et de la réactivité, grâce à une meilleure coordination entre les activités internes et les besoins réels des clients, favorisant ainsi la ponctualité des livraisons (Lambert & Cooper, 2000, pp. 25–30) .

Par ailleurs, la qualité de service est renforcée lorsque la planification assure la disponibilité des produits au moment opportun et en quantité adéquate, contribuant ainsi à la satisfaction client (Ketchen & Hult, 2007, pp. 574–576) .

En outre, la planification favorise la flexibilité de la chaîne en intégrant des scénarios alternatifs et des marges de sécurité, permettant de faire face aux variations de la demande et aux perturbations (Chopra & Meindl, *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*, 2019, pp. 52–56) .

Enfin, une planification coordonnée entre les prévisions, les achats et la gestion des stocks contribue à optimiser la disponibilité des produits, en réduisant les ruptures et en assurant un équilibre entre niveau de service et coûts (Gunasekaran, Patel, & Tirtiroglu, 2004, pp. 74–76).

2.10. Contribution du S&OP à la réduction des ruptures et des surstocks

Le (S&OP) ne se limite pas à un simple processus de planification, mais constitue un levier stratégique d'amélioration de la performance de la chaîne d'approvisionnement, notamment en matière de maîtrise des ruptures de stock et du surstock. Les travaux récents montrent que sa

valeur repose principalement sur sa capacité à aligner la demande anticipée avec les capacités d’approvisionnement, réduisant ainsi les écarts entre les prévisions et la réalité opérationnelle.

2.10.1. Alignement demande-capacité et réduction des déséquilibres

L’intégration du (S&OP) favorise une synchronisation efficace entre les fonctions ventes, production et approvisionnement. Cette coordination interfonctionnelle améliore la qualité des prévisions et permet de limiter les déséquilibres entre l’offre et la demande, contribuant ainsi à la réduction simultanée des ruptures et des excédents de stock (Ouamalich & El Hachemi, 2025, p. 2). Le (S&OP) agit ainsi comme un mécanisme structurant assurant la cohérence des décisions au niveau de la chaîne.

2.10.2. Impact sur la performance logistique

L’efficacité du (S&OP) se traduit par une amélioration significative de la performance logistique globale. Cette amélioration s’explique notamment par l’intégration de la planification, du forecasting et de la collaboration interfonctionnelle, qui permettent d’assurer une meilleure cohérence des décisions et une stabilisation des flux au sein de la supply chain (Kalla et al., 2025 ; Ouamalich et El Hachemi, 2025).

2.11. Complémentarité avec les méthodes quantitatives de gestion des stocks

Le S&OP s’appuie sur des outils analytiques tels que Economic Order Quantity (EOQ), le (JIT) et le (MRP) pour renforcer l’efficacité de la gestion des stocks. L’intégration de ces méthodes dans une logique de planification globale permet d’optimiser les niveaux de stock, de mieux maîtriser les coûts logistiques et d’assurer une meilleure coordination avec les fournisseurs (Sugut & Ondara, 2023, pp. pp. 410–411) . Cette complémentarité renforce la robustesse du processus décisionnel.

2.11.1 Amélioration de la coordination et de la prise de décision

Le (S&OP) constitue un mécanisme central permettant de renforcer la coordination interne et interfonctionnelle, tout en améliorant la qualité de la prise de décision au sein de la chaîne d’approvisionnement. Au-delà de l’alignement entre l’offre et la demande, il assure une meilleure synchronisation des informations, condition essentielle pour une gestion efficace des opérations.

2.11.2. Renforcement de la coordination interne

Le (S&OP) favorise la communication et l’intégration entre les différentes fonctions de l’entreprise, notamment les ventes, la production et l’approvisionnement. Cette coordination interfonctionnelle permet de réduire les conflits liés aux priorités opérationnelles et d’assurer

une meilleure cohérence dans l'allocation des ressources (Ouamalich & El Hachemi, 2025, p. 6) .Ainsi, les différentes unités organisationnelles convergent vers des objectifs communs, améliorant l'efficacité globale.

2.11.3. Prise de décision basée sur des données intégrées

L'intégration des données issues de la prévision, de la production et des stocks permet une prise de décision plus rapide et plus fiable. Cette approche favorise une meilleure réactivité face aux fluctuations de la demande et renforce la capacité d'adaptation de la chaîne d'approvisionnement, en améliorant la cohérence entre les fonctions organisationnelles (Kalla et al., 2025 ; Ouamalich et El Hachemi, 2025). Le S&OP devient ainsi un outil de pilotage reliant la planification tactique à la performance opérationnelle.

2.11.4. Réduction des erreurs et optimisation des ressources

L'intégration d'outils numériques dans le cadre du S&OP permet de centraliser l'information et d'améliorer la traçabilité des décisions. Cette centralisation contribue à limiter les erreurs, à optimiser l'utilisation des ressources et à assurer une meilleure cohérence des actions, notamment dans la phase amont de la chaîne (Chigara, 2021, p. 10). Elle renforce également la fiabilité des processus décisionnels.

2.11.5. Effet sur la performance globale

La coordination renforcée et l'amélioration de la prise de décision permettent d'accroître la cohérence des actions stratégiques et opérationnelles. Cela se traduit par une meilleure allocation des ressources, une maîtrise des coûts logistiques et une amélioration du niveau de service. Le S&OP apparaît ainsi comme un levier structurant contribuant directement à la performance globale de la chaîne d'approvisionnement.

2.12. Amélioration de la visibilité sur la demande

Le S&OP constitue un levier essentiel pour améliorer la visibilité sur la demande au sein de la chaîne d'approvisionnement, notamment dans la phase amont. Cette visibilité permet une meilleure compréhension des évolutions du marché et favorise une anticipation plus efficace des besoins futurs, renforçant ainsi la qualité des décisions de planification.

2.12.1. Amélioration de la précision des prévisions

Le S&OP repose sur l'intégration de multiples sources d'information telles que les données historiques, les tendances du marché et les prévisions de la demande. Cette consolidation permet de produire des estimations plus fiables et de réduire les écarts entre la demande prévue

et la demande réelle (Ouamalich & El Hachemi, 2025, p. 5). Elle constitue une base essentielle pour une planification plus maîtrisée.

2.12.2. Renforcement de la collaboration avec les partenaires externes

L'intégration de pratiques collaboratives, telles que le CPFRR, dans le cadre du S&OP favorise le partage d'informations entre l'entreprise et ses fournisseurs. Cette transparence améliore la synchronisation des flux d'approvisionnement et renforce la cohérence des décisions à l'échelle de la chaîne (Yani & Aamer, 2023, p. 1). Elle contribue également à une meilleure coordination stratégique avec les partenaires.

2.12.3. Réduction des incertitudes et anticipation des variations

Une meilleure visibilité sur la demande permet d'identifier rapidement les écarts entre prévisions et réalité, facilitant ainsi la mise en place d'actions correctives en amont. Cette capacité d'anticipation améliore la stabilité des flux et renforce la fiabilité des opérations logistiques, notamment grâce à une meilleure synchronisation des approvisionnements et une réduction des ruptures (Chigara, 2021) (Ogbonna & Agbonde, 2024)

2.12.4. Apport de la digitalisation et des systèmes d'information

L'intégration des outils digitaux et des systèmes ERP dans le processus S&OP permet une visualisation en temps réel des informations liées à la demande et aux stocks. Cette disponibilité de l'information améliore la réactivité organisationnelle et facilite l'ajustement des plans en fonction des évolutions du marché (Ouamalich & El Hachemi, 2025, p. 6).

2.12.5. Efficacité opérationnelle et réduction des écarts

Les résultats issus des études empiriques confirment que l'un des apports majeurs du S&OP réside dans sa capacité à réduire les écarts entre la demande prévue et la demande réelle, ce qui constitue un indicateur clé de performance logistique.

D'un point de vue théorique, cette fonction s'inscrit dans la logique de la planification intégrée, qui vise à synchroniser les flux informationnels (prévisions) avec les flux physiques (production et approvisionnement). Cette synchronisation permet de limiter les déséquilibres structurels du système logistique, notamment les phénomènes de surstock ou de sous-approvisionnement.

Malgré la diversité des approches, les études convergent vers l'idée que la performance logistique repose davantage sur la qualité des décisions anticipatives que sur la seule exécution opérationnelle, mettant ainsi en évidence le rôle central de la planification intégrée et de la coordination amont (Chigara, 2021 ; Ogbonna et Agbonde, 2024).

En lien avec les études précédemment analysées, notamment celles relatives à la planification de la demande et à la gestion des stocks (Sugut & Ondara, 2023, pp. 4-6) , cette réduction des écarts peut être interprétée comme le résultat d'une meilleure intégration des outils quantitatifs dans le processus décisionnel. En effet, l'utilisation conjointe de méthodes telles que l'EOQ, le MRP ou le JIT, intégrées dans un cadre S&OP, permet d'ajuster plus finement les niveaux de stock en fonction des prévisions, renforçant ainsi la cohérence entre planification et exécution.

Par ailleurs, les recherches sur le demand planning et le forecasting montrent que la précision des prévisions constitue un facteur clé de la performance logistique. Dans ce cadre, le S&OP permet d'intégrer les différentes sources d'information et d'améliorer la cohérence des décisions, en facilitant la coordination entre les fonctions et les partenaires amont (Yani et Aamer, 2023 ; Takdjerad et Gheddache, 2022).

Ainsi, la réduction des écarts observée dans les études empiriques ne doit pas être interprétée comme un simple résultat technique, mais comme la conséquence d'un système de planification intégré, dans lequel le S&OP joue un rôle central de coordination et d'alignement.

2.13. Alignement stratégique et coordination interfonctionnelle

Les travaux théoriques et empiriques s'accordent sur le fait que le S&OP constitue un mécanisme central d'alignement stratégique entre les différentes fonctions de l'entreprise, notamment les ventes, la production et les approvisionnements. Cet alignement permet d'assurer la cohérence des décisions à la fois au niveau tactique et opérationnel, en réduisant les divergences d'objectifs entre départements.

D'un point de vue théorique, cette fonction d'alignement s'inscrit dans une logique de coordination interfonctionnelle, où la performance de la chaîne d'approvisionnement dépend de la capacité de l'organisation à synchroniser ses décisions internes autour d'une vision commune de la demande et des capacités. Le S&OP agit ainsi comme un dispositif de gouvernance qui structure les interactions entre fonctions et réduit les comportements opportunistes ou contradictoires.

Les résultats empiriques d'Ouamalich & El Hachemi (Ouamalich & El Hachemi, 2025, p. 5) confirment cette analyse en montrant que l'intégration du S&OP améliore significativement la communication interne et réduit les conflits liés aux priorités opérationnelles. Cette amélioration de la coordination se traduit par une meilleure réactivité face aux fluctuations du marché, ainsi qu'une plus grande cohérence dans l'allocation des ressources.

En lien avec les études précédemment mobilisées, notamment celles relatives à la coordination supply chain (Taktjerad & Gheddache, 2022) et à la sous-traitance (Boudjelti & Belkacemi, 2020, p. 219), cet alignement interne peut être étendu à une dimension plus large de coordination amont. En effet, la cohérence des décisions internes constitue une condition préalable à une coordination efficace avec les partenaires externes, en particulier les fournisseurs. Une organisation désalignée en interne ne peut assurer une synchronisation fiable avec son environnement externe.

Par ailleurs, les travaux sur l'intégration informationnelle (Chigara, 2021, p. 74) montrent que la centralisation et le partage des données jouent un rôle déterminant dans le renforcement de cette coordination. Le S&OP, lorsqu'il est soutenu par des outils digitaux, permet de créer une base informationnelle commune facilitant la prise de décision collective et réduisant les asymétries d'information entre fonctions.

Ainsi, l'alignement stratégique assuré par le S&OP ne se limite pas à une simple coordination opérationnelle, mais constitue un levier structurant de la performance globale. Il permet de transformer des décisions fragmentées en un processus intégré, cohérent et orienté vers des objectifs communs, renforçant ainsi l'efficacité organisationnelle et la résilience de la chaîne d'approvisionnement.

2.14. Intégration des outils digitaux et visibilité accrue

L'intégration des outils digitaux constitue aujourd'hui un facteur déterminant dans l'efficacité du S&OP, en renforçant la visibilité et la transparence des flux au sein de la chaîne d'approvisionnement. Contrairement à une approche traditionnelle basée sur des données fragmentées, la digitalisation permet une circulation fluide et en temps réel de l'information entre les différents acteurs internes et externes.

D'un point de vue théorique, cette évolution s'inscrit dans le paradigme de l'intégration informationnelle, selon lequel la performance logistique dépend de la capacité à synchroniser les flux physiques et les flux d'information. Les systèmes ERP et les outils digitaux associés permettent ainsi de consolider les données relatives aux prévisions, aux niveaux de stock et aux capacités de production, facilitant une prise de décision plus rapide, plus fiable et mieux coordonnée.

Les travaux de H (Chigara, 2021, pp. 78 – 79) apportent une validation empirique de cette dynamique en montrant que les outils de Product Lifecycle Management (PLM) contribuent à centraliser l'information, à améliorer la traçabilité des décisions et à réduire les erreurs

humaines. Cette centralisation permet une meilleure allocation des ressources et renforce la cohérence des processus de planification, en particulier dans la phase amont de la chaîne d'approvisionnement.

En lien avec les études précédemment mobilisées, notamment celles relatives à l'intégration technologique et à la digitalisation (Industry 4.0), l'apport des outils digitaux peut être interprété comme un levier d'amélioration de la visibilité globale de la chaîne. Cette visibilité accrue permet non seulement d'anticiper les risques, mais également de détecter rapidement les écarts entre les prévisions et la réalité opérationnelle, renforçant ainsi la capacité d'adaptation de l'organisation.

Par ailleurs, l'intégration des outils digitaux dans le cadre du S&OP favorise une prise de décision basée sur des données fiables et partagées, réduisant les asymétries d'information entre fonctions et améliorant la coordination interorganisationnelle. Cette dimension rejoint les travaux sur le CPFRE et la collaboration amont, où le partage d'information constitue un facteur clé de performance.

Ainsi, l'intégration digitale ne doit pas être considérée comme un simple support technologique, mais comme un élément structurant du processus S&OP. Elle permet de garantir la cohérence entre prévisions, production et approvisionnements, tout en renforçant la réactivité, la fiabilité et la performance globale de la chaîne d'approvisionnement.

Conclusion

Ce chapitre a rassemblé et synthétisé les fondements théoriques et les recherches pertinentes relatives à notre sujet. La revue documentaire a permis d'identifier et d'explicitier les notions majeures portant sur la planification, la performance des chaînes d'approvisionnement et le processus S&OP, ainsi que les diverses démarches méthodologiques employées par les auteurs. Nous avons ensuite passé en revue des études empiriques et conceptuelles pour mieux cerner les enjeux organisationnels, logistiques et stratégiques inhérents à la planification, en insistant sur la phase amont de la supply chain. Cette lecture critique a mis en lumière des lacunes et des pistes inexplorées dans la littérature, ce qui permet de positionner clairement l'apport de notre recherche.

Le cadre théorique ainsi élaboré fournit une assise conceptuelle solide pour traiter la problématique retenue et guider l'analyse ainsi que l'interprétation des données empiriques présentées dans les chapitres suivants.

**CHAPITRE II : CADRE
METHODOLOGIQUE ET
ORGANISATIONNEL**

Introduction

Après l'élaboration du cadre théorique de notre étude, ce chapitre est structuré en deux sections principales.

La première section présente le cadre méthodologique adopté dans le cadre de cette recherche, en exposant la démarche suivie, les méthodes de collecte des données ainsi que les outils d'analyse utilisés pour atteindre les objectifs de l'étude.

La deuxième section est consacrée à la présentation du cadre organisationnel de l'entreprise LESIEUR GCA, qui constitue le terrain de notre étude de cas. Cette section permettra de mieux comprendre le contexte de l'entreprise, son fonctionnement ainsi que son organisation interne.

Section 1: Cadre méthodologique

Dans cette section, nous allons présenter la démarche méthodologique adoptée, les méthodes de collecte des données ainsi que les techniques et outils d'analyse mobilisés afin de traiter notre problématique de recherche et d'atteindre les objectifs fixés.

1.1 l'identification de l'épistémologie

L'épistémologie occupe une place centrale dans la réflexion scientifique, car elle s'intéresse à la nature de la connaissance scientifique, à ses méthodes de construction ainsi qu'aux conditions qui permettent d'en garantir la validité. Elle constitue ainsi une démarche critique visant à analyser la manière dont les savoirs scientifiques sont produits, organisés et justifiés au sein des différentes disciplines.

Dans une approche classique, Alain Virieux-Reymond considère que l'épistémologie correspond à l'étude critique des sciences, visant à examiner leurs principes fondamentaux, leurs méthodes ainsi que leurs limites. Dans cette perspective, l'épistémologie permet de comprendre les conditions dans lesquelles la connaissance scientifique se construit et évolue au fil du temps (Virieux-Reymond, 1964).

Dans le domaine des sciences de gestion, la réflexion épistémologique prend une dimension particulière puisqu'elle permet de clarifier la relation entre le chercheur, l'objet de recherche et les méthodes mobilisées pour analyser les phénomènes organisationnels. À ce titre, **Yvon Pesqueux** définit l'épistémologie comme une réflexion sur les conditions de production des connaissances scientifiques et sur les cadres théoriques qui orientent l'activité de recherche (Pesqueux & Martinet, 2013).

Dans la même perspective, **Alain-Charles Martinet** souligne que l'épistémologie joue un rôle structurant dans les sciences de gestion, dans la mesure où elle permet d'identifier les hypothèses sous-jacentes aux recherches scientifiques et de préciser les choix méthodologiques adoptés par le chercheur (Martinet, 2009).

À partir de ces différentes approches, l'épistémologie peut être définie comme une réflexion critique sur la production de la connaissance scientifique, visant à analyser les fondements, les méthodes et les conditions de validité du savoir scientifique dans un domaine donné.

Ainsi, l'épistémologie permet de comprendre les différentes façons de produire des connaissances scientifiques. Dans cette perspective, plusieurs paradigmes épistémologiques ont été développés en sciences de gestion. Il apparaît donc nécessaire de présenter les principaux courants qui orientent les recherches dans ce domaine.

1.2 Les principaux courants épistémologiques en sciences de gestion

L'épistémologie des sciences de gestion s'est construite progressivement à travers différents courants de pensée qui proposent chacun une conception particulière de la connaissance scientifique, du rôle du chercheur et de la relation entre l'observateur et la réalité étudiée. Ces courants, appelés paradigmes épistémologiques, constituent des cadres de référence permettant d'orienter les choix méthodologiques et les démarches de recherche adoptées par les chercheurs.

Dans les sciences de gestion, plusieurs paradigmes ont été identifiés afin d'expliquer les différentes manières de produire des connaissances scientifiques. Selon Raymond-Alain Thiétart, les recherches en management s'inscrivent principalement dans trois grands courants épistémologiques : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme (Thiétart, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, 1999). Chacun de ces paradigmes repose sur des hypothèses spécifiques concernant la nature de la réalité, le rôle du chercheur et les méthodes utilisées pour analyser les phénomènes organisationnels.

Le courant positiviste repose sur l'idée que la réalité existe indépendamment de l'observateur et peut être étudiée de manière objective à l'aide de méthodes scientifiques rigoureuses. Dans cette perspective, l'objectif du chercheur consiste à expliquer les relations causales entre les variables afin de produire des lois générales permettant de prédire les phénomènes étudiés (Bouyazem & El Meriouh, 2017).

À l'inverse, le courant interprétativiste considère que la réalité sociale est construite à travers les interactions entre les acteurs. Le rôle du chercheur consiste alors à comprendre les significations que les individus attribuent à leurs actions et à leurs pratiques organisationnelles. Cette approche privilégie généralement des méthodes qualitatives permettant d'analyser les perceptions et les expériences des acteurs (Allard-Poesi, 2003).

Enfin, le constructivisme considère que la connaissance scientifique résulte d'un processus de co-construction entre le chercheur et son objet d'étude. Dans cette perspective, la réalité n'est pas simplement observée mais construite progressivement à travers l'interprétation et l'analyse du chercheur (Thiétart, et al., 1999).

Ainsi, ces différents paradigmes épistémologiques constituent des cadres d'analyse essentiels pour orienter les démarches de recherche en sciences de gestion. Le choix d'un paradigme dépend notamment de la nature du phénomène étudié, des objectifs de la recherche et des méthodes mobilisées pour analyser les données.

1.3 Le positionnement épistémologique de la recherche

Dans le cadre de cette recherche, qui vise à analyser le rôle du processus S&OP dans la performance de la chaîne d'approvisionnement, l'étude s'inscrit dans une posture pragmatique. Ce choix se justifie par la nécessité de mobiliser différentes sources de données afin d'appréhender le phénomène étudié dans sa globalité. Ainsi, la recherche combine les perceptions des acteurs recueillies à travers des entretiens semi-directifs, l'analyse de documents internes ainsi que l'exploitation de données opérationnelles relatives aux activités de vente, de production et d'approvisionnement. Cette posture permet d'obtenir une compréhension approfondie du rôle du processus S&OP dans l'amélioration de la performance de la chaîne d'approvisionnement.

1.4. Approche méthodologique

1.4.1. Nature de la recherche

Dans le cadre de cette étude portant sur le rôle de la planification dans la performance de la chaîne d'approvisionnement, la recherche adoptée s'inscrit dans une démarche descriptive et analytique. Selon Gavard-Perret et al (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012), la recherche descriptive vise à représenter et à comprendre les caractéristiques d'un phénomène dans son contexte réel. Par ailleurs, l'approche analytique permet d'examiner les relations entre

les différents éléments observés afin d'en dégager une compréhension approfondie (Thiétart, Méthodes de recherche en management, 2014)

Cette orientation vise ainsi à décrire les pratiques de planification mises en œuvre au sein de l'entreprise étudiée et à analyser leur contribution à la performance de la chaîne d'approvisionnement. Elle repose sur l'exploitation des données issues des entretiens réalisés auprès des acteurs concernés ainsi que sur l'analyse de données documentaires et opérationnelles relatives aux activités de planification, de vente et de production.

1.4.2 Positionnement méthodologique

Dans le cadre de cette étude, le positionnement méthodologique retenu s'inscrit principalement dans une approche qualitative. Selon (CRESWELL, 2014) Creswell (2014), l'approche qualitative vise à comprendre et à interpréter les phénomènes à partir des perceptions, des expériences et des pratiques des acteurs concernés. Ce choix se justifie par la volonté d'analyser les pratiques de planification ainsi que leur contribution à la performance de la chaîne d'approvisionnement au sein de l'entreprise étudiée.

Cette approche repose principalement sur la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès des acteurs impliqués dans les processus de planification. Elle est également appuyée par l'analyse documentaire et l'exploitation de certaines données opérationnelles relatives aux activités de vente, de production et de planification. La mobilisation de ces différentes sources d'information permet d'enrichir l'analyse et d'assurer une compréhension plus approfondie du phénomène étudié dans son contexte organisationnel.

Ainsi, ce positionnement méthodologique apparaît particulièrement adapté aux objectifs de cette recherche, en permettant d'appréhender les pratiques organisationnelles dans leur environnement réel et d'en analyser les implications sur la performance de la chaîne d'approvisionnement.

1.4.3. Stratégie de recherche

Dans le cadre de cette étude portant sur le rôle de la planification dans la performance de la chaîne d'approvisionnement, la stratégie de recherche retenue est l'étude de cas. Selon Yin (Case Study Research and Applications: Design and Methods, 2018), l'étude de cas constitue une stratégie particulièrement adaptée lorsqu'il s'agit d'analyser un phénomène dans son contexte réel et de comprendre les interactions entre les différents facteurs qui l'influencent.

Le choix de cette stratégie se justifie par la volonté d'examiner en profondeur les pratiques de planification au sein de l'entreprise LESIEUR GCA et d'analyser leur contribution à la

performance de la chaîne d'approvisionnement. Cette étude repose sur la collecte de données issues d'entretiens semi-directifs, de documents internes ainsi que de données opérationnelles relatives aux activités de vente, de production et de planification.

Ainsi, l'étude de cas permet d'appréhender le phénomène étudié dans son environnement organisationnel réel et d'obtenir une compréhension approfondie des mécanismes de planification mis en œuvre au sein de l'entreprise.

1.4.4. Démarche de la recherche

La démarche de recherche correspond à l'ensemble des étapes suivies par le chercheur afin de structurer et de conduire son étude de manière cohérente et rigoureuse. Selon (Chaouki, n.d, p. 18) , elle comprend généralement la définition de la problématique, la revue de la littérature, la collecte des données, leur analyse ainsi que l'interprétation des résultats.

Dans le cadre de cette recherche portant sur le rôle de la planification dans la performance de la chaîne d'approvisionnement, la démarche adoptée repose sur une progression méthodologique structurée comprenant la définition de la problématique, l'analyse de la littérature existante, la collecte des données à travers les entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire, puis l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus. Cette démarche permet d'assurer la cohérence entre les objectifs de la recherche, les méthodes mobilisées et les conclusions tirées de l'étude.

1.5. Les outils de collecte des données

1.5.1. Analyse documentaire

L'analyse documentaire constitue une méthode de collecte de données permettant d'exploiter différentes sources documentaires afin de mieux comprendre le phénomène étudié et d'appuyer l'analyse empirique. Selon Chaouk (Chaouki, n.d, p. 13) i (n.d., p. 13), elle consiste à collecter et analyser des documents existants, qu'il s'agisse de sources scientifiques ou de documents internes à l'organisation, afin d'en extraire des informations pertinentes pour la recherche.

Les travaux méthodologiques de (INRAE, 2021) soulignent que la recherche documentaire repose sur une démarche structurée visant à identifier, sélectionner et évaluer des sources pertinentes et fiables. Cette démarche contribue à garantir la qualité et la crédibilité des informations collectées..

La recherche documentaire peut mobiliser des sources primaires, telles que les documents et données produits par l'entreprise, ainsi que des sources secondaires issues de la littérature

scientifique ((Creswell, 2014). La combinaison de ces différentes sources contribue à renforcer la validité de la recherche grâce à la triangulation des données (Schlunegger, Sibylle, Dürst, Hediger, & Zúñiga, 2024) (Schlunegger et al., 2024). Dans le cadre de cette étude, l'analyse documentaire a permis de compléter les informations recueillies lors des entretiens en s'appuyant à la fois sur des sources académiques et sur des documents internes relatifs aux activités de l'entreprise étudiée.

1.5.3. Définition générale des entretiens

Les entretiens constituent une méthode de collecte de données largement utilisée dans les recherches qualitatives en sciences de gestion. Ils reposent sur une interaction verbale entre le chercheur et les personnes interrogées afin de recueillir des informations relatives à leurs expériences, leurs perceptions et leurs pratiques professionnelles. Cette méthode permet ainsi d'accéder à des données riches et détaillées concernant les phénomènes organisationnels étudiés.

Selon Raymond-Alain Thiétart, l'entretien est une technique de collecte de données reposant sur un échange verbal structuré ou semi-structuré entre le chercheur et les participants, visant à recueillir des informations qualitatives sur un phénomène donné. Cette technique permet d'explorer les représentations et les interprétations des acteurs impliqués dans le contexte étudié (Thiétart, Méthodes de recherche en management, 2003).

Dans la même perspective, Chaouki considère que l'entretien constitue un outil méthodologique permettant de recueillir le discours des acteurs afin de mieux comprendre leurs perceptions, leurs expériences et les réalités professionnelles auxquelles ils sont confrontés dans leur environnement organisationnel (Chaouki, n,d, p. 26).

Ainsi, l'entretien apparaît comme une méthode particulièrement pertinente pour analyser les pratiques organisationnelles et comprendre les points de vue des acteurs impliqués dans un phénomène donné. Dans le cadre des recherches en sciences de gestion, cette technique permet notamment d'explorer les logiques d'action et les interactions qui structurent les activités au sein des organisations.

1.5.4. Types d'entretiens (directif, semi-directif et non directif)

Dans les recherches qualitatives, plusieurs types d'entretiens peuvent être mobilisés, notamment l'entretien directif, l'entretien semi-directif et l'entretien non directif. Ces formes se distinguent principalement par le degré de structuration de l'échange et la liberté accordée aux participants (Chaouki, n,d, p. 25)

L'entretien directif repose sur des questions prédéfinies et fortement structurées, tandis que l'entretien non directif laisse une grande liberté d'expression à l'interviewé. Entre ces deux formes, l'entretien semi-directif combine un guide d'entretien structuré avec une certaine flexibilité permettant aux participants de développer leurs réponses et d'aborder des aspects jugés pertinents pour l'étude (Chaouki, n,d, p. 27) .

Dans le cadre de cette recherche, l'entretien semi-directif a été privilégié car il permet d'orienter les échanges autour des thématiques liées à la planification et à la performance de la chaîne d'approvisionnement tout en laissant aux participants la possibilité d'exprimer librement leurs expériences et leurs perceptions.

Le tableau suivant résume les principales caractéristiques de ces trois types d'entretiens :

Tableau 7:les principales caractéristiques de ces trois types d'entretiens

Type d'entretien	Structure	Objectif	Exemple d'utilisation
Entretien directif	Questionnaire fixe et questions structurées	Standardisation des réponses	Processus de recrutement ou enquêtes structurées
Entretien semi-directif	Guide d'entretien avec flexibilité	Approfondissement et compréhension des perceptions	Recherches qualitatives, mémoires et thèses
Entretien non directif	Discussion libre autour d'un thème général	Exploration approfondie des expériences individuelles	Psychologie, sociologie

Source : Élaborer par nous même

Dans le cadre de cette recherche, l'entretien semi-directif a été privilégié car il permet d'orienter la discussion autour de thématiques liées à la planification et à la performance de la chaîne d'approvisionnement, tout en laissant aux participants la possibilité d'exprimer librement leurs expériences et leurs perceptions.

1.5.5. Justification du choix des entretiens semi-directifs

Le choix de l'entretien semi-directif se justifie par sa capacité à concilier structure et flexibilité. En s'appuyant sur un guide d'entretien composé de thèmes prédéfinis, cette méthode permet d'orienter les échanges tout en laissant aux participants la liberté de développer leurs réponses et de partager leurs expériences (Chaouki, n,d, p. 30) .

Par ailleurs, l'entretien semi-directif favorise l'obtention de données riches et contextualisées en permettant d'approfondir certains aspects du phénomène étudié au cours de l'échange (Chaouki, n,d, p. 31) .

Dans le cadre de cette recherche, cette méthode a été retenue afin de recueillir des informations détaillées sur les pratiques de planification et leur contribution à la performance de la chaîne d'approvisionnement, tout en assurant une cohérence entre les différents entretiens réalisés.

1.5.6. Application des entretiens dans cette recherche

Dans le cadre de cette étude, les entretiens semi-directifs ont constitué le principal outil de collecte des données. Ils ont été réalisés auprès de responsables et de managers impliqués dans les activités de planification et de gestion de la chaîne d'approvisionnement, sélectionnés en raison de leur rôle dans les processus étudiés.

La collecte des données a été menée à l'aide d'un guide d'entretien composé de questions ouvertes organisées autour des thèmes de la planification et de la performance de la chaîne d'approvisionnement. Ce guide, présenté en annexe, a permis d'orienter les échanges tout en laissant aux participants la liberté de développer leurs réponses.

Les entretiens, d'une durée moyenne de 45 à 60 minutes, ont été enregistrés avec l'accord des participants puis retranscrits sous forme de verbatim. Les données recueillies ont ensuite fait l'objet d'une analyse thématique assistée par un logiciel d'analyse qualitative afin d'identifier les thèmes récurrents liés aux pratiques de planification.

Enfin, les résultats des entretiens ont été confrontés aux informations issues de l'analyse documentaire et des documents internes de l'entreprise afin de renforcer la fiabilité de l'étude par un processus de triangulation des données.

1.6. Analyse et traitement des données

À l'issue de la phase d'investigation sur le terrain et de la collecte des données, nous avons pu réunir les informations nécessaires à la compréhension approfondie de notre objet d'étude et à la résolution de notre problématique. Les données recueillies ont fait l'objet d'un traitement manuel, appuyé par l'utilisation du logiciel NVivo, facilitant leur organisation et leur exploitation.

Pour l'analyse des données, nous avons opté pour la méthode d'analyse de contenu. Cette approche repose sur l'identification des récurrences dans le discours des participants, qu'il

s'agisse de mots, d'expressions, de tournures ou de significations similaires. Ces éléments permettent de faire émerger les thèmes principaux ainsi que les préoccupations dominantes exprimées par les interviewés.

L'analyse de contenu peut ainsi être menée à travers différentes approches, notamment des comparaisons entre discours, des analyses statistiques simples ou encore une interprétation qualitative du contexte d'utilisation des propos (Thietart, 2014).

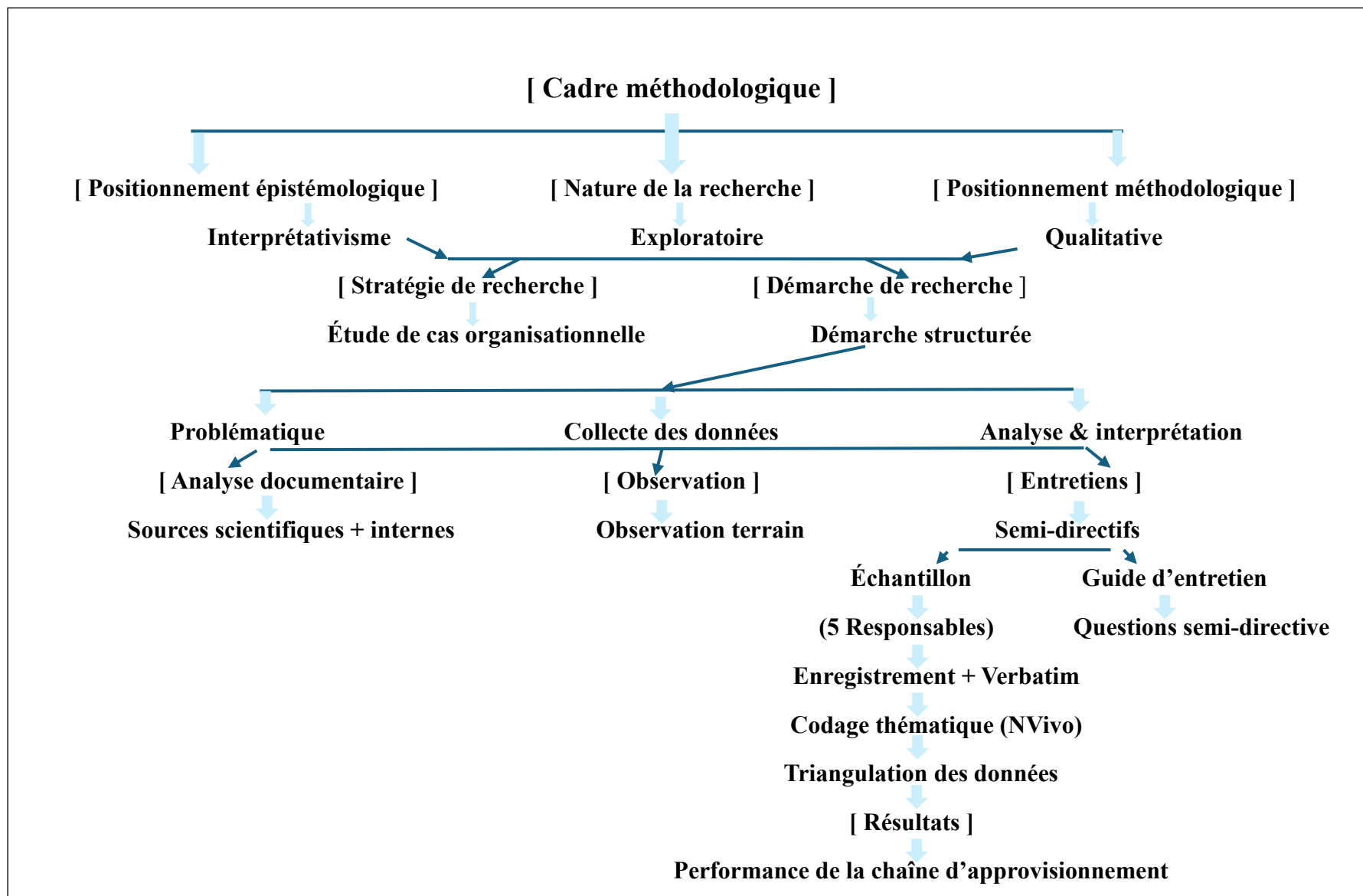
Dans cette optique, l'ensemble des données issues des entretiens a été organisé et classé par thématiques, à l'aide d'un système de codification structuré fondé sur les propos des participants. Par la suite, des synthèses ont été élaborées à travers une interprétation logique et cohérente des déclarations recueillies, permettant de dégager les enseignements clés de l'étude.

Tableau 8: Récapitulation des entretiens réalisés

N° d'entretien	Poste occupé	Durée	Expériences
1	Directeur supply chaine	1 h	8
2	Responsables Achat (local /import)	1h 30 min	5
3	Responsable Gestion de stock	1h	7
4	Marketing chef de produit	45 min	5
5	Responsable Production	1h	6

Source :Elaborer par nous mêmes

Figure 3: schéma synthétique de ta méthodologie.



Section 2 : Cadre organisationnel

2.1. Présentation générale du groupe : Groupe Avril

Avril est un groupe industriel français créé en 1983 sous le nom de Sofiprotéol, dans un contexte de dépendance européenne aux importations de protéines végétales, notamment le soja. Sa création fait suite à la crise de 1973, qui a mis en évidence la vulnérabilité de l'approvisionnement européen en matières premières agricoles.

À l'origine, le groupe a été conçu pour structurer et soutenir la filière des huiles et protéines végétales en France, dans le cadre du « Plan Protéines » visant à renforcer l'autonomie alimentaire et agricole européenne. Il s'est progressivement développé en intégrant l'ensemble de la chaîne de valeur, depuis la production agricole jusqu'à la transformation industrielle.

Entre 1983 et 2006, le groupe consolide ses activités industrielles en France en développant la trituration des graines oléagineuses, la production d'huiles alimentaires et de tourteaux destinés à l'alimentation animale, ainsi que les biocarburants. Cette période est marquée par l'intégration d'acteurs majeurs du secteur, notamment Lesieur, et par le développement du biodiesel.

De 2006 à 2015, Sofiprotéol adopte une stratégie d'internationalisation avec une expansion en Europe et en Afrique, ainsi que des investissements dans la chimie végétale et les énergies renouvelables. Le groupe renforce également sa position dans l'oléochimie et diversifie ses activités industrielles.

En 2015, le groupe change de dénomination pour devenir Avril, marquant une nouvelle orientation stratégique axée sur l'innovation, la transition énergétique et le développement durable. Cette transformation s'accompagne d'une réorganisation autour de deux métiers principaux : l'activité industrielle et l'activité d'investissement.

Aujourd'hui, Avril se positionne comme un acteur majeur des filières agricoles et industrielles, spécialisé dans la valorisation des huiles, des protéines végétales, des biocarburants et de la chimie verte, avec une ambition centrée sur la transition écologique et la souveraineté alimentaire.

2.1.1. Activités du Groupe Avril

Avril est un acteur industriel et financier majeur des filières des huiles et protéines végétales. Son modèle repose sur une organisation intégrée en filière, allant de la production agricole des graines jusqu'à la transformation et la commercialisation de produits finis, en passant par les différentes étapes de valorisation industrielle.

Le cœur de son activité débute avec la collecte et la transformation des graines oléoprotéagineuses, notamment le colza et le tournesol. Ces matières premières sont triturées afin d'obtenir deux principaux coproduits : l'huile végétale destinée à l'alimentation humaine et les tourteaux riches en protéines utilisés dans la nutrition animale. Ce modèle permet une valorisation complète de la graine et une optimisation de la chaîne de valeur.

Le groupe développe également une activité stratégique dans le domaine des énergies renouvelables, notamment les biocarburants. Pionnier dans ce secteur avec le biodiesel Diester®, Avril commercialise aujourd'hui le carburant Oleo100, une solution 100 % végétale permettant de réduire significativement les émissions de CO₂. Cette activité contribue à la transition énergétique et à la réduction de la dépendance aux énergies fossiles.

Parallèlement, Avril est fortement présent dans le secteur de la grande consommation à travers des marques alimentaires et d'hygiène. Cette activité comprend la production et la distribution d'huiles alimentaires, de condiments, de produits végétaux et d'autres biens de consommation courante, consolidant ainsi sa position sur le marché agroalimentaire en France et à l'international, notamment à travers Lesieur.

Le groupe s'est également diversifié dans la chimie renouvelable, en développant des ingrédients biosourcés utilisés dans différents secteurs industriels tels que la cosmétique, la détergence et les matériaux. Cette orientation stratégique vise à promouvoir des solutions durables et à faible impact environnemental.

Enfin, une partie importante de son activité est consacrée à la nutrition animale et au soutien du monde agricole à travers des filiales spécialisées. Par ailleurs, via sa structure d'investissement Sofiprotéol, le groupe finance et accompagne le développement des filières agricoles et agroalimentaires, renforçant ainsi son rôle d'acteur structurant de l'ensemble de la chaîne de valeur.

2.1.2.Solutions pour agir

Groupe Avril inscrit son action dans une stratégie de transition durable à travers sa démarche « Servir la Terre », visant à promouvoir une agriculture et une alimentation plus responsables.

Dans le domaine agricole, le groupe développe des modèles fondés sur l'économie circulaire et la valorisation des co-produits organiques, notamment à travers sa filiale Terrial, spécialisée dans les fertilisants organiques et le biogaz. Il encourage également les pratiques agricoles durables grâce à des outils numériques comme OleoZE.

Concernant la transition alimentaire, Avril favorise le développement de produits issus de filières responsables et soutient l'innovation autour des protéines végétales afin de renforcer l'autonomie protéique et répondre aux nouvelles attentes des consommateurs.

Par ailleurs, le groupe investit dans les solutions biosourcées et bas carbone, notamment à travers les biocarburants comme Oleo100 et les activités de chimie végétale développées par Oleon.

Enfin, la Fondation Avril soutient le développement de filières agricoles durables à travers des actions de formation, d'accompagnement territorial et d'éducation à l'alimentation.

2.2. Présentation de Lesieur France

Lesieur est une entreprise agroalimentaire française créée en 1908, spécialisée dans la production et la commercialisation d'huiles alimentaires végétales et de sauces condimentaires. Intégrée aujourd'hui au groupe Avril, elle constitue l'un des acteurs majeurs du marché agroalimentaire en France. Grâce à ses marques reconnues et à son savoir-faire industriel, Lesieur occupe une position importante dans le secteur des huiles de table et des produits condimentaires.

2.2.1. Activités principales

Lesieur développe principalement des activités liées à la fabrication et à la commercialisation d'huiles alimentaires destinées à la consommation domestique et industrielle. L'entreprise produit également des sauces et condiments tels que les mayonnaises, vinaigrettes et autres préparations culinaires.

Par ailleurs, Lesieur mise sur l'innovation alimentaire à travers le développement de produits adaptés aux nouvelles attentes des consommateurs, notamment en matière de nutrition et de bien-être. Son activité repose aussi sur la transformation des graines oléagineuses, comme le colza et le tournesol, permettant la production d'huiles végétales et d'autres coproduits valorisés dans la chaîne agroalimentaire.

2.2.2. Évolution et développement

Depuis sa création, Lesieur a connu une évolution marquée par la diversification de ses activités et le développement de nouveaux produits alimentaires. L'entreprise a progressivement renforcé sa stratégie d'innovation afin de répondre aux évolutions des habitudes de consommation et aux exigences du marché. Son intégration au groupe Avril a permis de consolider sa position industrielle et de renforcer son engagement dans les domaines de la transition alimentaire et du développement durable.

2.2.3. Engagements et stratégie durable

Lesieur inscrit ses activités dans une démarche de qualité et de responsabilité environnementale. L'entreprise accorde une importance particulière à la nutrition, à la traçabilité des matières premières et à la sécurité alimentaire. Elle développe également des solutions visant à réduire son impact environnemental, notamment à travers l'utilisation d'emballages recyclables, l'optimisation des processus industriels et la promotion de filières agricoles plus durables.

En 2003, le groupe Avril, anciennement connu sous le nom de Sofiprotéol, a intégré Lesieur à travers sa filiale Saipol afin de renforcer ses activités dans le secteur des huiles alimentaires et des produits agroalimentaires. Cette intégration a permis au groupe de consolider sa présence industrielle et commerciale sur le marché international. Dans le cadre de son développement et de son expansion, le groupe a également renforcé sa présence à l'international à travers la création et l'acquisition de nouvelles filiales, notamment en Algérie, afin de répondre aux besoins du marché local et de développer ses activités dans la région nord-africaine.

2.3. Lesieur GENERALE CONDIMENTAIRE ALGERIE

Lieu de stage Notre travail a été réalisé au niveau de l'entreprise Générale Condimentaires Algérie, Tessala El Merdja Wilaya d'Alger.

Au départ, l'activité commerciale reposait sur une structure entrepreneuriale familiale composée de cinq frères, qui assuraient l'importation et la distribution exclusive en Algérie des produits de Lesieur. Ces derniers bénéficiaient d'un monopole de fait sur l'achat et la commercialisation de ces produits sur le marché national.

Cependant, en 2017, l'environnement réglementaire algérien a connu une évolution significative, marquée par la mise en place de restrictions sur l'importation de certains produits agroalimentaires, dont ceux de Lesieur. Dans ce contexte, et compte tenu du potentiel stratégique du marché algérien, Lesieur, en partenariat avec le Groupe Avril, a opté pour une stratégie d'implantation locale à travers un investissement direct.

Cette démarche s'est concrétisée par la création d'une société par actions, Lesieur-GCA, issue d'un partenariat entre les investisseurs algériens et la partie française. La structure du capital a été définie conformément à la réglementation nationale relative à l'investissement étranger, avec une participation majoritaire de 51 % détenue par les partenaires algériens, contre 49 % pour Lesieur France.

Le projet a nécessité un investissement global estimé à 800 millions d'euros, couvrant à la fois l'acquisition du foncier et la mise en place des infrastructures industrielles. La phase de

réalisation s'est étendue d'octobre 2017 à août 2018. Par ailleurs, afin de favoriser la concrétisation de cet investissement, l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI) a accordé un ensemble d'incitations, notamment en matière d'avantages fiscaux et douaniers liés à l'importation des équipements et des machines.

Dans une logique de transfert de compétences et de sécurisation du démarrage industriel, une assistance technique a été assurée par Lesieur durant les six premiers mois d'exploitation. Cette présence a permis d'accompagner la montée en compétence des équipes locales et d'assurer la conformité des processus de production aux standards du groupe

Sur le plan organisationnel et logistique, la GCA a adopté un modèle d'externalisation partielle de sa fonction distribution. À cet effet, l'exclusivité des activités de stockage et de commercialisation a été confiée à la société « MAOUADA Distribution ». Cette dernière assure la gestion des flux physiques et commerciaux des produits finis, en contrepartie d'une rémunération équivalente à 8 % du chiffre d'affaires. Ce choix stratégique s'inscrit dans une logique d'optimisation des coûts logistiques et de focalisation de l'entreprise sur son cœur de métier industriel.

Dans une logique d'optimisation de son fonctionnement global, la GCA a mis en place une organisation visant à assurer le bon déroulement de ses activités industrielles et logistiques.

Dans ce cadre, l'entreprise a adopté une stratégie d'externalisation partielle de sa fonction distribution, en confiant l'exclusivité des activités de stockage et de commercialisation à la société « MAOUADA Distribution ». Cette dernière prend en charge la gestion des flux physiques des produits finis ainsi que leur mise sur le marché, en contrepartie d'une rémunération équivalente à 8 % du chiffre d'affaires. Ce choix organisationnel permet à l'entreprise de se concentrer sur son cœur de métier industriel tout en optimisant ses coûts logistiques.

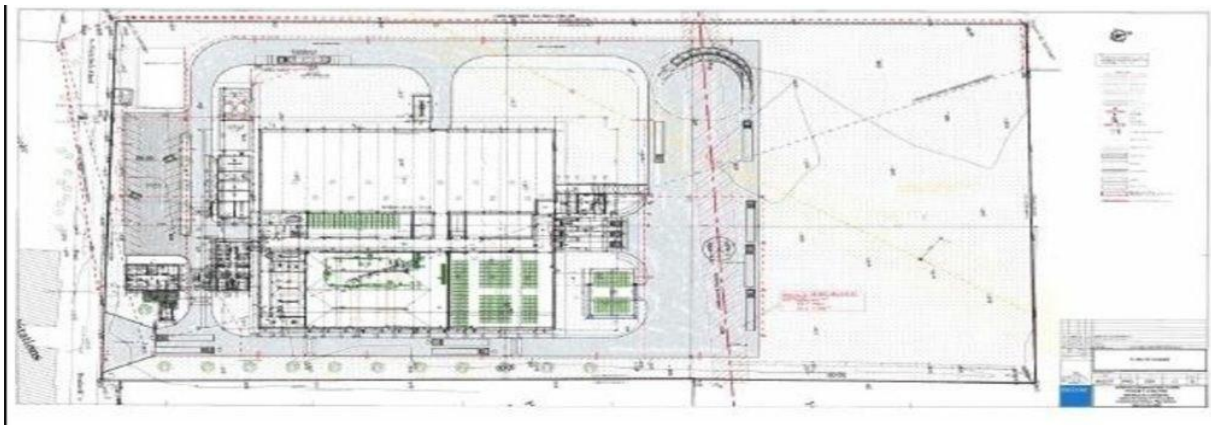
Par ailleurs, afin d'améliorer son efficacité opérationnelle et de renforcer sa flexibilité, l'entreprise a recours à des pratiques organisationnelles basées sur l'externalisation de certaines activités non stratégiques, notamment le transport et une partie des opérations de sous-traitance. Cette approche contribue à une meilleure allocation des ressources et à une optimisation des performances globales

Sur le plan industriel, au démarrage de ses activités en août 2018, la société Lesieur-GCA disposait d'une seule ligne de conditionnement dédiée à la production de mayonnaise en pots

en verre. Dès les premiers jours d'exploitation, la capacité de production a atteint 55,7 tonnes, pour un volume cumulé de 2323 tonnes enregistré à la fin de l'année

Progressivement, grâce à la mise en œuvre de stratégies industrielles visant à optimiser les processus de fabrication, ainsi qu'à la maîtrise des équipements automatisés, la capacité de production a connu une amélioration significative, atteignant environ 1023 tonnes par mois. Dans cette dynamique de développement, une deuxième ligne de conditionnement a été mise en service en février 2019, dédiée à la production de ketchup et de sauces vinaigrettes en format « squeeze ». La production des vinaigrettes a débuté en juin 2019, suivie par celle du ketchup en septembre 2019, traduisant ainsi une diversification progressive de l'offre produit de l'entreprise.

Figure 4: plan de masse de l'entreprise

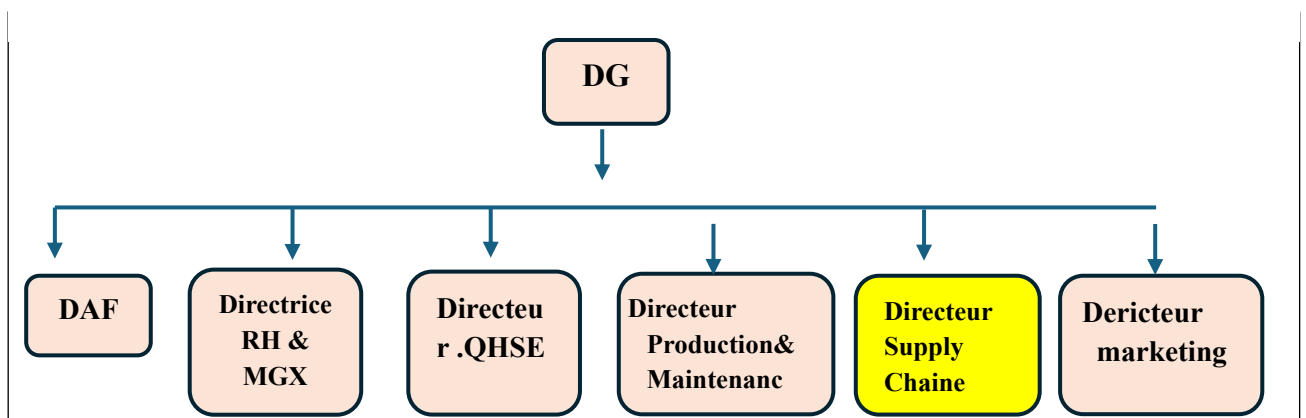


Source : Document interne de l'entreprise

2.3.1. La structure organisationnelle de Lesieur GCA

Elle est organisée fonctionnellement selon l'organigramme hiérarchique suivant :

Figure 5: La structure organisationnelle de Lesieur GCA



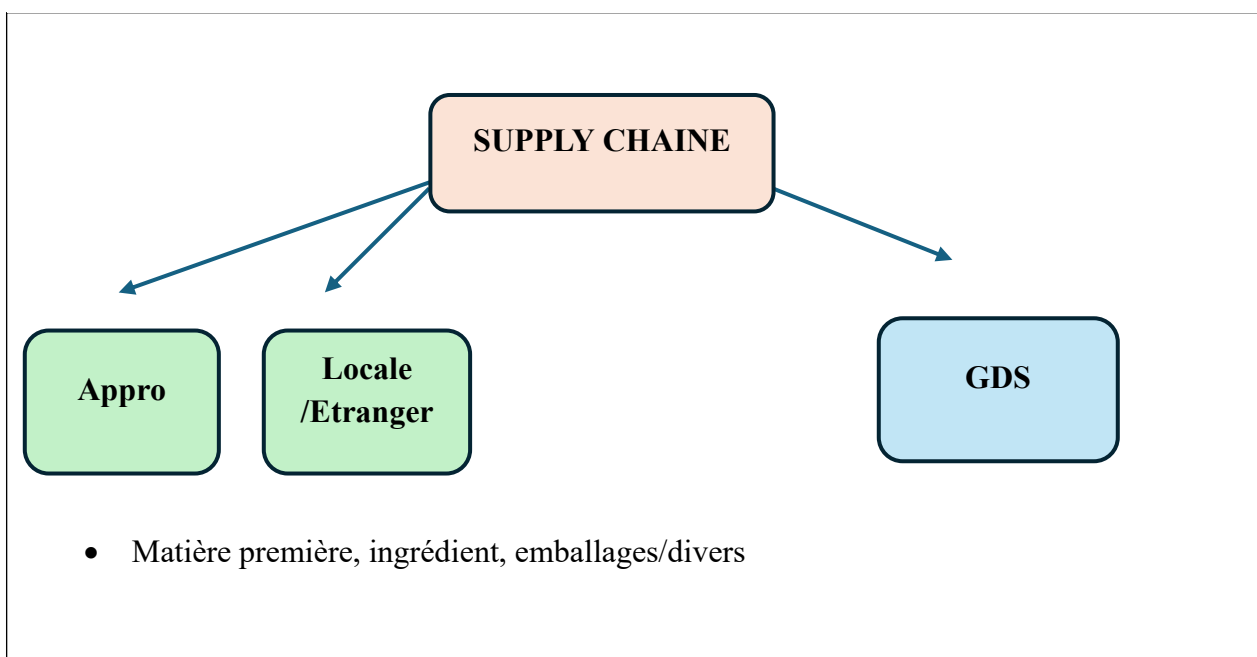
Source : : Document interne de l'entreprise

Dans le cadre de son pilotage stratégique, l'entreprise implantée en Algérie veille à assurer une parfaite cohérence entre ses objectifs locaux et ceux définis par la maison mère ainsi que par le groupe auquel elle appartient. Cette harmonisation permet de garantir une vision globale unifiée tout en assurant une déclinaison opérationnelle adaptée aux spécificités du marché algérien. En effet, les orientations stratégiques fixées au niveau du groupe, notamment en matière de performance, de qualité, de maîtrise des coûts et de satisfaction client, sont intégrées dans les processus décisionnels de la filiale, tout en tenant compte des contraintes économiques, réglementaires et concurrentielles propres à l'environnement local.

Par ailleurs, cette articulation entre stratégie globale et adaptation locale se traduit par une capacité accrue de l'entreprise à répondre efficacement aux exigences du marché algérien, caractérisé par une demande fluctuante, une sensibilité aux prix et des enjeux logistiques spécifiques. Dans ce contexte, l'entreprise adopte une démarche proactive en ajustant ses prévisions, ses plans d'approvisionnement et ses décisions issues du processus S&OP, afin d'assurer une meilleure réactivité face aux évolutions du marché. Cette double logique d'alignement stratégique et d'adaptation opérationnelle constitue ainsi un levier essentiel pour renforcer la compétitivité de l'entreprise, optimiser ses performances globales et consolider sa position au sein de son secteur d'activité.

2.3.2. Présentation de la Direction Supply Chain :

Figure 6: présentation de la direction supply chaine



- Technique ;
- Projets spécifique .

Source : Document interne de l'entreprise

➤ **Rôle et positionnement de la Supply Chain**

Dans le prolongement de l'organisation industrielle de l'entreprise, la Direction Supply Chain occupe une position centrale dans la coordination des flux physiques et informationnels.

Au sein de Lesieur Algérie, filiale du Groupe Avril, elle assure l'interface entre les différentes fonctions (achats, production, qualité et distribution), garantissant ainsi une synchronisation optimale des activités.

2.3.3. Structuration et feuille de route

La Direction Supply Chain s'articule autour de plusieurs axes stratégiques :

- Planification et processus **S&OP**
- Gestion des approvisionnements
- Gestion des opérations (macro et micro)
- Gestion des stocks
- Amélioration continue

Cette structuration permet d'assurer une vision intégrée des flux, depuis l'approvisionnement jusqu'à la distribution des produits finis.

➤ **. Gestion des approvisionnements**

Le processus d'approvisionnement repose sur une double stratégie :

- **Achats locaux : 83 %**
- **Achats à l'international : 17 %** (France, Italie, Tunisie, etc.)

L'identification des besoins est principalement basée sur le processus **S&OP**, qui permet de traduire les prévisions de production en besoins en matières premières, en tenant compte :

- Les niveaux de stock,
- Des prévisions de demande,
- Et des contraintes de production.

Le processus d'achat suit plusieurs étapes :

1. Identification du besoin

2. Sélection des fournisseurs
3. Émission des commandes
4. Réception et contrôle

2.3.4. Planification de la production

La planification constitue un élément central du pilotage des flux.

Elle repose sur :

- Un **S&OP prévisionnel** (vision globale)
- Un **PDP (Programme Directeur de Production)** mensuel

Cette organisation permet d'assurer l'alignement entre :

- La demande,
- Les capacités de production,
- Et les approvisionnements.

2.3.5. Gestion des opérations logistiques

La gestion des opérations intègre des mécanismes facilitant la fluidité des flux, notamment :

- Le **circuit vert**, qui permet :
 - La réduction des délais de dédouanement,
 - La diminution des coûts douaniers,
 - Et l'accélération des procédures d'importation.

Ce dispositif contribue à améliorer la performance logistique, en particulier dans la phase amont.

➤ . Gestion des stocks

La gestion des stocks concerne :

- **Les matières premières**
- **Les produits finis**

Elle repose sur des procédures structurées :

- ❖ **Réception des matières premières**
 - Vérification documentaire
 - Contrôle quantité et qualité
 - Enregistrement et stockage

❖ **Inventaire**

- Comptage physique
- Vérification
- Correction
- Élaboration de rapports

❖ **Produits finis**

- Réception depuis la production
- Validation par le service qualité
- Expédition

Les flux de sortie représentent en moyenne :

- **45 camions/mois**
- **Soit 900 à 1200 tonnes/mois**

La Direction Supply Chain constitue un levier essentiel de performance, en assurant la coordination entre planification, approvisionnement, production et distribution.

Elle contribue à l'optimisation des flux, à la réduction des coûts et à l'amélioration du niveau de service.

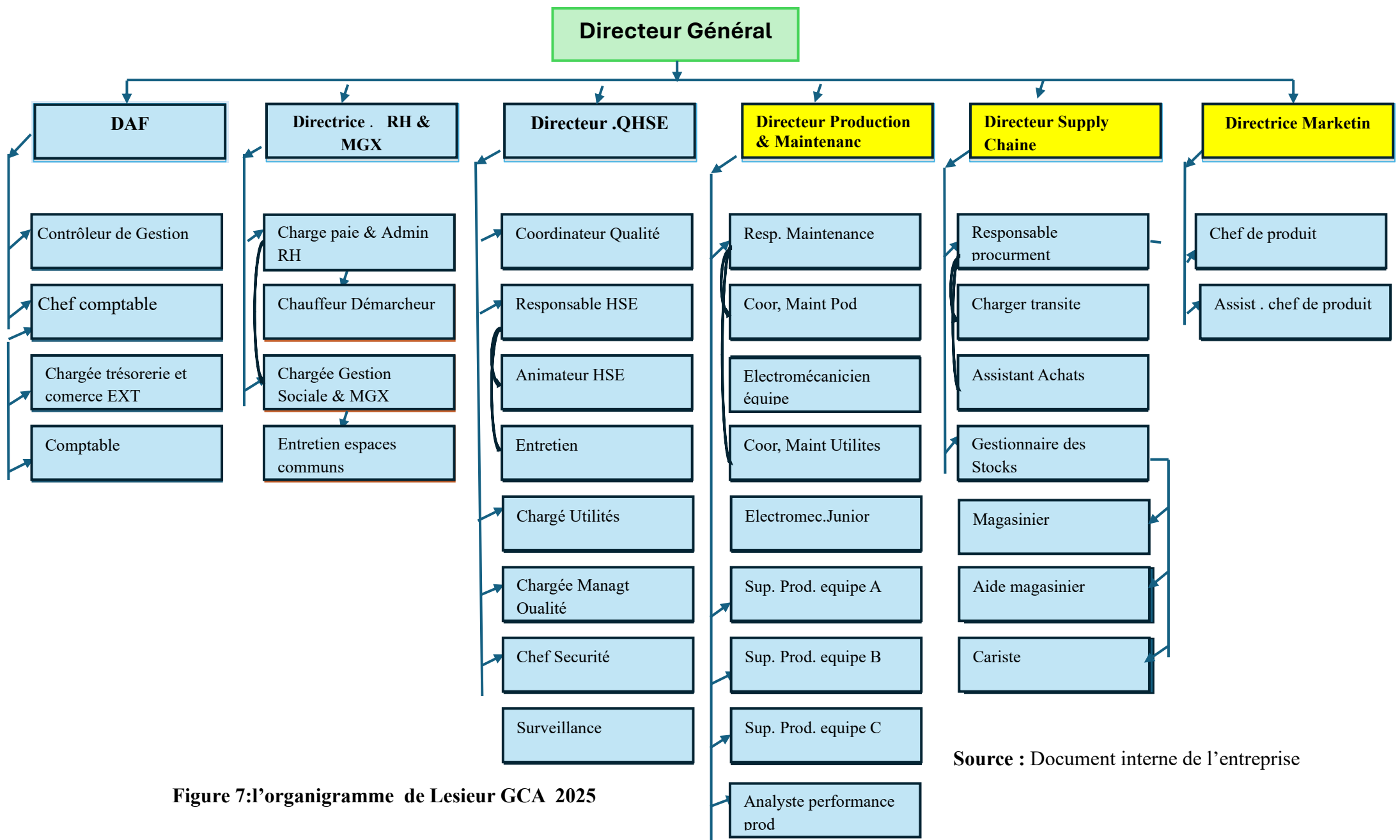


Figure 7: l'organigramme de Lesieur GCA 2025

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté les aspects méthodologiques et organisationnels de l'étude. Concernant l'approche méthodologique adoptée, nous avons défini la démarche qualitative descriptive et analytique retenue, tout en précisant les outils de collecte des données mobilisés, notamment l'analyse documentaire, l'observation et les entretiens semi-directifs. Nous avons également présenté les raisons du choix de l'entreprise étudiée ainsi que les caractéristiques de l'échantillon sélectionné.

Sur le plan organisationnel, nous avons procédé à une présentation détaillée de l'entreprise Lesieur, en mettant en évidence son historique, ses activités, sa structure organisationnelle ainsi que son environnement de travail. Une attention particulière a été accordée aux pratiques de planification, de coordination des flux et au processus S&OP, qui constituent l'axe central de cette recherche.

Ainsi, l'ensemble des éléments méthodologiques et organisationnels présentés dans ce chapitre constitue une base essentielle pour comprendre le contexte de l'étude et faciliter l'analyse et l'interprétation des résultats qui seront développés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE III : RESULTATS, ANALYSES ET DISCUSSIONS

e

r

Introduction

Ce chapitre est structuré en deux sections complémentaires. La première section est consacrée à l'analyse du processus S&OP au sein de l'entreprise Lesieur, en abordant ses différentes composantes, notamment la prévision de la demande, la planification des approvisionnements, l'élaboration du Plan Directeur de Production (PDP), ainsi que la coordination interfonctionnelle entre les différents services. Cette partie vise à mettre en évidence le rôle du processus S&OP dans l'alignement entre l'offre et la demande et dans l'amélioration de la performance globale de la chaîne logistique.

La deuxième section est dédiée à la présentation et à la discussion des résultats issus de notre enquête terrain. Elle met en évidence les principaux constats, les écarts identifiés ainsi que les implications pratiques, en apportant une analyse critique du fonctionnement du processus S&OP au sein de l'entreprise.

Section 1 : Présentation et analyse des résultats

Cette section est consacrée à la présentation détaillée et à l'analyse approfondie des résultats obtenus durant la période de stage, en mettant l'accent sur l'efficacité du processus S&OP dans la coordination des activités de planification et dans l'optimisation de la chaîne logistique.

1.1. Interprétation des résultats

Dans le cadre de cette étude qualitative, un nuage de mots a été élaboré à partir des données recueillies lors des entretiens réalisés avec les responsables des différents services impliqués dans le processus S&OP. Cet outil visuel permet d'identifier les termes les plus récurrents dans les discours des répondants, mettant ainsi en évidence les notions clés liées à la planification, à la coordination et à la prise de décision.

Ce nuage de mots met en évidence l'importance des concepts tels que la prévision, la production, les approvisionnements, la demande, la coordination et la performance. Ces éléments traduisent le rôle central du processus S&OP dans l'alignement des différentes fonctions de l'entreprise. Il ressort également que la communication interservices et la fiabilité des données constituent des facteurs déterminants pour assurer l'efficacité du processus.

Responsable Achats	Responsable Stockage	0.83
Responsable Supply Chain	Responsable Production	0.91

Source : Élaboré par nous-même à l'aide de logiciel Nvivo.

Les indices présentés dans le tableau ci-dessous correspondent aux coefficients de similarité de codage (Coding Similarity) générés par le logiciel NVivo. Ils mesurent le degré de convergence thématique entre les réponses des différents acteurs impliqués dans le processus S&OP.

Ces résultats montrent que le processus S&OP au sein de l'entreprise Lesieur joue un rôle structurant dans l'alignement des décisions entre les fonctions commerciales, opérationnelles et logistiques. Toutefois, certaines divergences peuvent apparaître, reflétant des limites dans la circulation de l'information ou dans la synchronisation des décisions.

Ainsi, le S&OP ne se limite pas à un simple outil de planification, mais constitue un véritable levier stratégique permettant d'améliorer la performance globale, de réduire les écarts entre prévisions et réalisations, et de renforcer la coordination interfonctionnelle au sein de l'entreprise.

1.2. Analyse systémique du fonctionnement logistique de l'entreprise

1.2.1. La vision systémique du fonctionnement de l'entreprise

Afin d'assurer la pertinence des informations collectées, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de responsables occupant des fonctions (supply chain, production, achats, marketing et gestion des stocks). Le département commercial étant externalisé, ses pratiques ont été appréhendées indirectement à travers les réponses du département marketing. Ce choix méthodologique vise à couvrir l'ensemble des composantes du système logistique et à reconstituer une vision globale de son fonctionnement.

L'analyse des données recueillies montre que les fonctions de l'entreprise ne s'inscrivent pas dans une logique cloisonnée, mais dans un système intégré fondé sur des relations d'interdépendance. Cela implique que la performance ne peut être appréhendée de manière isolée, mais doit être analysée à travers les interactions entre les différentes fonctions, ce qui renforce la complexité du pilotage logistique.

Les résultats indiquent que le point de départ du système se situe au niveau du marché. Le département marketing et commercial joue un rôle structurant dans l'analyse de la demande et l'orientation des décisions. Comme l'a indiqué un responsable, « les décisions ne partent pas de la production, mais du marché », ce qui traduit une logique de fonctionnement orientée par la demande. Ce positionnement reflète une forte orientation client, mais implique également

une dépendance accrue à la variabilité de la demande, ce qui peut fragiliser la stabilité du système logistique.

Cette orientation se traduit au niveau de la production, où l'enjeu principal consiste à assurer un arbitrage permanent entre qualité, coûts et délais. La production apparaît ainsi comme une fonction de transformation des exigences du marché en capacités opérationnelles. Cela met en évidence son rôle stratégique d'ajustement, dans la mesure où toute inadéquation entre la demande et les capacités peut engendrer des surcoûts, des retards ou des dysfonctionnements opérationnels.

Par ailleurs, la supply chain constitue un mécanisme central de coordination, garantissant la cohérence des flux entre les achats, la production et la distribution. Cette coordination repose sur un échange continu d'informations, particulièrement dans un contexte marqué par l'incertitude de la demande et les contraintes d'approvisionnement. Cependant, son efficacité reste fortement dépendante de la qualité, de la fiabilité et de la fluidité de l'information, ce qui peut limiter la réactivité du système en cas de défaillance ou de manque de synchronisation entre les acteurs.

Les fonctions achats et gestion des stocks présentent également une dimension stratégique, en assurant la disponibilité des ressources et la maîtrise des flux. Elles contribuent à la réduction des risques liés à l'approvisionnement et à la stabilisation du système. Ce rôle devient d'autant plus critique dans un environnement incertain, que toute perturbation dans les approvisionnements peut affecter l'ensemble de la chaîne et compromettre la continuité des opérations.

L'utilisation de l'ERP s'inscrit dans une logique de structuration des processus et de pilotage par les données, renforçant la coordination et la visibilité des opérations. Toutefois, son efficacité reste conditionnée par la fiabilité des données saisies et le niveau d'appropriation par les utilisateurs, ce qui peut constituer une limite dans certains contextes organisationnels.

En définitive, les résultats mettent en évidence un mode de fonctionnement fondé sur l'intégration des fonctions et la coordination des décisions. La performance ne résulte pas d'actions isolées, mais de la cohérence globale du système logistique. Ce constat confirme que l'efficacité de la supply chain repose avant tout sur la capacité de l'entreprise à assurer un alignement stratégique, un partage d'information fluide et une coordination interfonctionnelle efficace, dans une logique orientée vers le marché.

Tableau 10 :Synthèse des interactions fonctionnelles dans le système logistique

Fonction	Rôle principal	Interaction principale
Marketing & Commercial	Prévision de la demande	Production
Production	Planification et exécution	Achats
Achats	Approvisionnement	Stocks
Gestion des stocks	Suivi et régulation des niveaux de stock	Achats / Production
Supply Chain	Coordination globale	Toutes les fonctions

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des entretiens réalisés

1.3La dynamique de planification intégrée dans le processus S&OP

1.3.1. La planification orientée par la demande

L'analyse des entretiens met en évidence que le processus de planification ne repose pas sur une logique séquentielle, mais sur un système intégré structuré à partir de la demande du marché. Les prévisions sont élaborées à partir des données historiques, tout en intégrant des variables d'ajustement liées à la saisonnalité et aux évolutions de l'environnement. Cette approche traduit une planification dynamique, mais également dépendante de la fiabilité des données et de la stabilité de la demande.

1.3.2. Le rôle du processus S&OP dans l'intégration des fonctions

Les entretiens révèlent également que le processus de planification fait l'objet d'ajustements réguliers. Bien que le processus S&OP soit structuré principalement sur une base hebdomadaire, certaines réunions de coordination sont organisées de manière quotidienne afin d'améliorer la réactivité face aux variations de la demande et aux contraintes opérationnelles.

Dans cette logique, les prévisions constituent le point de départ des décisions opérationnelles. Elles sont traduites en plan directeur de production (PDP), puis en besoins en matières premières et en décisions d'approvisionnement. Ce processus met en évidence une forte articulation entre les fonctions, coordonnée par la supply chain à travers le processus S&OP, assurant l'alignement entre marketing, production et achats. Ainsi, toute erreur de prévision se répercute directement sur l'ensemble du système.

1.3.3. La traduction opérationnelle des prévisions

Dans la pratique observée, le processus suit une logique intégrée où les prévisions commerciales servent de base au processus S&OP, avant leur traduction en Plan Directeur de Production (PDP). Ce dernier permet de définir les volumes à produire, les références concernées ainsi que les périodes de fabrication, avant leur transformation en besoins d'approvisionnement et en ordres opérationnels.

1.3.4. L'interdépendance des acteurs dans le processus de planification

Par ailleurs, les rôles des différents acteurs dépassent le cadre opérationnel pour s'inscrire dans une logique stratégique. Le marketing oriente les prévisions, la production en vérifie la faisabilité, tandis que les achats assurent la disponibilité des ressources. Cette interdépendance renforce la cohérence globale, mais accroît également la complexité de la prise de décision.

1.3.5. La gestion des stocks et les arbitrages logistiques

En matière de gestion des stocks, les niveaux sont définis selon une logique combinant continuité de la production et optimisation des coûts. Le stock minimum dépend des délais d'approvisionnement et du rythme de consommation, complété par un stock de sécurité, tandis que le stock maximum est limité par les capacités de stockage. Ces choix traduisent des arbitrages permanents entre niveau de service et maîtrise des coûts. Comme l'a précisé le responsable des stocks : "le stock minimum est déterminé en fonction de la cadence de production et du délai d'approvisionnement fournisseur, auquel s'ajoute une marge de sécurité basée sur les données historiques".

1.3.6. Les outils de pilotage et de suivi des opérations

L'utilisation d'outils tels que l'ERP et Excel permet d'assurer le suivi des données, le partage de l'information et une meilleure visibilité sur les opérations, notamment dans le cadre des réunions S&OP. Cependant, l'efficacité de ces outils reste conditionnée par la qualité des données et leur bonne exploitation.

Au niveau opérationnel, le suivi quotidien de l'exécution s'appuie également sur des réunions courtes de type AIC (Animation à Intervalle Court), permettant de suivre les indicateurs de performance, d'identifier rapidement les écarts et d'améliorer la coordination entre les équipes.

En définitive, les pratiques observées mettent en évidence l'existence d'un système de planification intégré reposant sur la coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise. Le processus S&OP apparaît ainsi comme un mécanisme central permettant de transformer les informations issues du marché en décisions opérationnelles et en flux physiques, tout en assurant une meilleure cohérence du système logistique.

Tableau 11 : Synthèse des principaux éléments du processus de planification intégrée

Élément	Fonction dans le processus
Prévisions	Anticipation de la demande
S&OP	Coordination interfonctionnelle
PDP	Traduction opérationnelle
ERP / Excel	Suivi et partage de l'information
AIC	Pilotage quotidien

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des entretiens réalisés

Ce tableau de synthèse met en évidence la complémentarité des différents éléments intervenant dans le processus de planification intégrée. L'articulation entre les prévisions, le processus S&OP, le PDP ainsi que les outils de pilotage permet d'assurer une coordination continue entre les différentes fonctions de l'entreprise. Cette dynamique de coordination se manifeste également à travers les mécanismes d'interaction entre les services, notamment dans le cadre du processus S&OP, considéré comme un véritable noyau intégrateur du système logistique.

1.4. Le processus S&OP comme mécanisme de coordination interfonctionnelle

1.4.1. Le S&OP comme noyau intégrateur du système logistique

Dans le prolongement du processus de planification, la performance du système logistique ne dépend pas uniquement de la pertinence des prévisions, mais surtout de la capacité de l'entreprise à assurer une coordination effective entre les différentes fonctions. Ainsi, il ne s'agit pas seulement de prévoir, mais d'assurer une cohérence globale dans l'action.

Afin d'illustrer cette logique de coordination, le tableau S&OP utilisé par l'entreprise met en relation plusieurs variables telles que les prévisions des ventes, les réalisations, les niveaux de stock ainsi que les objectifs de production. Cette structuration permet aux différents services de disposer d'une vision commune facilitant la prise de décision et l'ajustement des plans opérationnels.

Tableau 12:Extrait du tableau S&OP de l'entreprise

	Selo 1	Selo 2	jour prod dans le mois	
	(V9-4)	réel	V9-4	réel
Mayonnaise Lesieur 235g	42	42	157	143
Promos (etiq ou réduc) pot 235g	42	42	132	132
Mayonnaise Lesieur 475g	56	75	83	83
Promos (etiq ou réduc) pot 475g	56	75	139	139
Mayonnaise Lesieur 710g	56	75	103	104
Promos (etiq ou réduc) pot 710g	56	75	0	0
Mayonnaise Lesieur Squeeze 220g	20	30	50	48
Mayonnaise Lesieur squeeze 425g	48	57	38	38
Promos (etiq ou réduc) sqz 425g		57	0	0
Seau 3kg versus 2,5kg	3	3	15	14
Total Mayonnaise			759	734

Source : Document interne de l'entreprise Lesieur

Le tableau S&OP présenté par l'entreprise constitue un outil de pilotage permettant de comparer les données planifiées aux données réelles afin d'assurer la coordination entre les différentes fonctions de la supply chain. Il regroupe plusieurs indicateurs liés à la production, aux ventes et aux stocks, qui servent de base aux ajustements opérationnels et à la prise de décision.

1.4.2. Présentation des principaux indicateurs du tableau S&OP

Le tableau S&OP présenté par l'entreprise constitue un outil de pilotage permettant de comparer les données planifiées aux données réelles afin d'assurer la coordination entre les différentes fonctions de la supply chain. Il regroupe plusieurs indicateurs liés à la production, aux ventes et aux stocks, qui servent de base aux ajustements opérationnels et à la prise de décision.

- **SELO 1 (V9-4)**

Cet indicateur représente la première estimation prévisionnelle établie avant l'exécution du plan de production. Il traduit les besoins théoriques déterminés à partir des prévisions de ventes et des données historiques.

Le calcul repose sur l'estimation des quantités nécessaires selon la demande prévue :

SELO_{1} = Prévisions initiales de production

Par exemple, pour la référence *Mayonnaise Lesieur 235g*, la valeur prévue est fixée à 42, ce qui correspond au volume estimé lors de la phase de planification.

- **SELO 2 (réel)**

Cet indicateur correspond aux quantités réellement validées ou ajustées après coordination entre les différents services concernés. Il permet de mesurer le niveau d'écart entre les données prévues et les données effectivement retenues.

Le calcul repose sur les quantités réellement exécutées :

SELO 2 = Quantités réelles validées

Dans le tableau, certaines références présentent une stabilité entre la prévision et le réel, tandis que d'autres montrent des ajustements liés aux contraintes opérationnelles ou à la variation de la demande.

- **Jour de production dans le mois (V9-4)**

Cette donnée représente le nombre de jours de production planifiés pour chaque référence durant le mois. Elle permet d'estimer la capacité de production nécessaire afin de satisfaire les prévisions commerciales.

Le calcul repose sur le rapport entre la quantité prévue et la capacité journalière de production :

Jours de production prévus = {Quantité prévue} {Capacité journalière}

Ainsi, pour la référence *Mayonnaise Lesieur 235g*, le nombre de jours prévus est de 157 jours contre 143 jours réels, ce qui met en évidence un ajustement du programme de production.

- **Jour de production réel**

Cet indicateur traduit le nombre réel de jours effectivement utilisés après l'exécution de la production. Il permet d'évaluer le respect du planning initial ainsi que l'efficacité opérationnelle du processus.

Le calcul est effectué à partir des données réellement enregistrées :

Jours de production réels = {Production réelle} {Capacité journalière réelle}

Les écarts observés entre les jours prévus et réels peuvent être expliqués par différents facteurs, notamment les fluctuations de la demande, les contraintes de capacité ou les ajustements décidés lors des réunions S&OP.

1.4.3. Analyse de la coordination interfonctionnelle à travers le tableau S&OP

À travers ces indicateurs, le tableau met en évidence la logique de coordination interfonctionnelle propre au processus S&OP. Les données commerciales influencent directement les prévisions, lesquelles déterminent ensuite les besoins de production et les ajustements opérationnels.

Ainsi, toute variation observée entre les données prévues et réelles nécessite une intervention coordonnée entre les services concernés afin d'assurer la cohérence globale du système logistique.

Les données présentées dans le tableau montrent que les décisions de production ne sont pas établies de manière isolée. Les volumes prévus résultent principalement des prévisions commerciales, des résultats enregistrés durant les périodes précédentes ainsi que des informations remontées par les différents services de l'entreprise. Ainsi, les données historiques de vente, les objectifs marketing, les capacités de production et les contraintes logistiques constituent des éléments déterminants dans l'élaboration du plan S&OP.

Cette logique traduit une forte interdépendance entre les fonctions marketing, production, achats et supply chain, où chaque décision opérationnelle dépend des informations fournies par les autres services.

1.4.4. Analyse des interactions fonctionnelles à travers les écarts observés

Le tableau S&OP présenté par l'entreprise met en évidence l'interdépendance entre les différentes fonctions impliquées dans le processus de planification. Les données relatives aux ventes prévisionnelles, aux réalisations commerciales ainsi qu'aux journées de production permettent d'assurer une coordination continue entre les services marketing, production et supply chain.

Tableau 13: Analyse comparative des données prévisionnelles et réelles du processus S&OP

selo 1	selo 2	jour prod dans le mois		vent	
(V9-4)	reel	V9-4	reel	new perv	reel

Mayonnaise Lesieur 235g	42	42	157	143	180	187
Promos (eti q ou réduc) pot 235g	42	42	132	132	200	186
Mayonnaise Lesieur 475g	56	75	83	83	160	157
Promos (eti q ou réduc) pot 475g	56	75	139	139	0	0
Mayonnaise Lesieur 710g	56	75	103	104	105	91
Promos (eti q ou réduc) pot 710g	56	75	0	0	0	0
Mayonnaise Lesieur Squeeze 220g	20	30	50	48	50	51
Mayonnaise Lesieur squeeze 425g	48	57	38	38	51	51
Promos (eti q ou réduc) sqz 425g		57	0	0	0	0
Seau 3kg versus 2,5kg	3	3	15	14	13	12
Total Mayonnaise			759	734	759	735

Source : Document interne de l'entreprise Lesieur

L'analyse des résultats montre que certaines références présentent une cohérence entre les données prévues et les données réelles.

Par exemple, la référence *Mayonnaise Lesieur 235g* affiche une prévision de vente de 180 unités contre 187 unités réalisées, ce qui traduit un faible écart entre la prévision et la demande réelle. Cette situation facilite l'ajustement du programme de production et limite les risques de rupture ou de surstockage.

À l'inverse, certaines références présentent des écarts plus importants entre les prévisions et les réalisations.

La référence *Mayonnaise Lesieur 710g* présente des ventes prévues de 105 unités contre 91 unités réalisées. Cet écart peut refléter une variation de la demande ou une surestimation des prévisions commerciales, nécessitant ainsi une révision des plans de production.

Par ailleurs, le tableau met également en évidence le rôle des journées de production dans la coordination des activités opérationnelles. Pour certaines références, les journées de production prévues correspondent aux journées réelles, ce qui traduit une bonne synchronisation entre la planification et l'exécution. Cependant, d'autres produits présentent des ajustements, comme la

référence *Mayonnaise Lesieur 235g*, dont les journées prévues sont de 157 jours contre 143 jours réels. Cette situation indique une adaptation du programme de production selon les contraintes opérationnelles ou l'évolution de la demande.

Les différences observées entre le SELO 1 et le SELO 2 traduisent les ajustements réalisés au cours du processus S&OP. Ces modifications montrent que les décisions ne sont pas figées, mais continuellement adaptées selon les informations remontées par les différents services de l'entreprise.

Ainsi, le tableau S&OP apparaît comme un véritable outil de coordination interfonctionnelle permettant d'assurer l'alignement entre les objectifs commerciaux, les capacités de production et les contraintes logistiques, tout en améliorant la réactivité globale de la supply chain.

Cette dynamique met également en évidence l'interdépendance des différentes fonctions de l'entreprise. Le marketing oriente les décisions à partir des prévisions de vente, la production en évalue la faisabilité, tandis que les achats assurent l'approvisionnement et la logistique l'exécution des flux. Par conséquent, toute décision prise au niveau d'une fonction a un impact direct sur l'ensemble de la chaîne logistique, ce qui renforce la nécessité d'une coordination étroite entre les différents acteurs du processus S&OP.

Analyse des interactions fonctionnelles à travers le tableau S&OP

À travers le tableau S&OP, il apparaît que les prévisions commerciales servent de point de départ aux décisions opérationnelles. Les données de ventes et les prévisions orientent les volumes à produire, tandis que les capacités de production permettent d'évaluer la faisabilité des objectifs fixés. En parallèle, les niveaux de stock ainsi que les écarts observés influencent les décisions d'approvisionnement et les ajustements logistiques.

Tableau 14:Analyse des ventes, stocks et écarts dans le processus S&OP

			25-janv							
	selo 1	selo 2	jour prod dans le mois		vent		stock			
	(V9-4)	reel	V9 4	reel	new perv	reel	previ	reel	cible	écart vs cible
Mayonnaise Lesieur 235g	42	42	157	143	180	187	72	29	20	52
Promos (eti q ou réduc) pot 235g	42	42	132	132	200	186	202	148	66	137
Mayonnaise Lesieur 475g	56	75	83	83	160	157	172	108	58	115

Promos (etiq ou réduc) pot 475g	56	75	139	139	0	0	139	277	159	21
Mayonnaise Lesieur 710g	56	75	103	104	105	91	171	184	84	87
Promos (etiq ou réduc) pot 710g	56	75	0	0	0	0	0		0	0
Mayonnaise Lesieur Squeeze 220g	20	30	50	48	50	51	9	7	7	2
Mayonnaise Lesieur squeeze 425g	48	57	38	38	51	51	13	1	5	9
Promos (etiq ou réduc) sqz 425g		57	0	0	0	0	0		0	0
Seau 3kg versus 2,5kg	3	3	15	14	13	12	11	14	4	8
Total Mayonnaise			759	734	759	735	789	768	402	387

Source : Document interne de l'entreprise Lesieur

Cette dynamique montre que chaque fonction dépend des informations fournies par les autres services, traduisant ainsi une forte interdépendance au sein du système logistique.

Le tableau met notamment en évidence certains écarts entre les données prévisionnelles et les données réelles.

Par exemple, pour la référence *Mayonnaise Lesieur 235g*, les ventes réelles atteignent 187 unités contre 180 unités prévues. Cet écart reste relativement faible, ce qui traduit une bonne précision des prévisions commerciales et une meilleure adéquation entre la demande réelle et les volumes planifiés.

Par ailleurs, le stock réel enregistré pour cette référence est de 29 unités, alors que le stock cible est fixé à 20 unités, générant un écart de 52.

Cette situation montre que, malgré une relative cohérence entre les prévisions et les ventes réelles, des ajustements restent nécessaires au niveau de la production et de la gestion des stocks afin d'éviter les déséquilibres logistiques, notamment les risques de surstockage ou de mauvaise allocation des ressources.

De même, la référence *Promos pot 235g* présente un écart important entre le stock réel et le stock cible.

Le stock réel atteint 148 unités, alors que le stock cible est fixé à 66 unités, générant un écart global de 137.

Cette situation peut traduire soit une surestimation de la demande, soit une production supérieure aux besoins réels du marché. Elle peut également refléter une difficulté d'ajustement entre les prévisions commerciales et les volumes effectivement consommés.

Ainsi, ce type d'écart nécessite une coordination renforcée entre les services commercial, production et supply chain afin de réadapter les décisions futures et d'assurer un meilleur équilibre entre les niveaux de stock, la demande réelle et les capacités opérationnelles.

Concernant la référence *Mayonnaise Lesieur 710g*, les ventes réelles restent inférieures aux prévisions établies.

Les ventes réalisées atteignent 91 unités, contre 105 unités prévues, ce qui met en évidence un écart entre la demande anticipée et la demande réellement observée sur le marché.

Par ailleurs, le stock réel enregistré pour cette référence atteint 184 unités, alors que le stock cible est fixé à 84 unités. Cet écart important traduit une accumulation des stocks résultant d'un désalignement entre les prévisions commerciales et les volumes effectivement consommés.

Cette situation illustre l'impact direct des écarts de prévisions sur la gestion des stocks et met en évidence les risques de surstockage liés à une mauvaise synchronisation entre la demande et la production. Elle souligne également l'importance d'une coordination continue entre les fonctions commerciales, productives et logistiques afin d'améliorer la précision des ajustements opérationnels.

Par ailleurs, certaines références, comme *Mayonnaise Lesieur Squeeze 220g*, présentent des écarts relativement faibles entre les prévisions et les réalisations.

Les ventes réelles atteignent 51 unités contre 50 unités prévues, ce qui traduit une forte proximité entre la demande anticipée et la demande réellement observée.

De même, le stock réel enregistré pour cette référence reste aligné avec le stock cible, soit 7 unités dans les deux cas. Cette stabilité montre une meilleure maîtrise des niveaux de stock ainsi qu'un équilibre plus efficace entre les besoins du marché et les volumes produits.

Cette situation traduit un niveau de coordination plus élevé entre les différentes fonctions impliquées dans le processus S&OP, notamment entre les services commercial, production et supply chain. Elle met également en évidence une plus grande maîtrise du processus de planification et une meilleure capacité d'ajustement opérationnel.

Ainsi, l'analyse du tableau montre que le processus S&OP joue un rôle essentiel dans l'intégration des fonctions commerciales, productives et logistiques. Les écarts observés constituent des indicateurs d'aide à la décision permettant d'ajuster les plans de production, les

approvisionnements ainsi que les niveaux de stock afin d'améliorer la cohérence globale du système logistique.

Cette dynamique traduit également une forte interdépendance entre les différentes fonctions de l'entreprise. Les décisions prises au niveau commercial influencent directement la production, tandis que les contraintes opérationnelles et logistiques nécessitent des ajustements continus du processus de planification. Ainsi, la coordination interfonctionnelle apparaît comme un facteur essentiel pour assurer la réactivité et la performance globale de la supply chain.

1.5. Le rôle de la demande commerciale dans le système de planification

1.5.1. Le forecast comme point de départ des décisions

Le système de planification observé au sein de l'entreprise repose principalement sur les informations issues de la fonction commerciale. En effet, les données de vente, les statistiques du marché ainsi que les échanges continus entre le service commercial et le service marketing constituent la base de construction des prévisions de vente (forecast).

Dans le cas étudié, le service commercial, localisé au niveau d'Ouled Fayet, travaille en coordination permanente avec le marketing afin de suivre l'évolution de la demande, les tendances de consommation ainsi que les actions promotionnelles. Ces informations permettent d'élaborer les prévisions qui serviront ensuite de base à l'ensemble du processus de planification.

L'élaboration des prévisions ne repose toutefois pas uniquement sur les ventes passées. Elle intègre également plusieurs facteurs d'analyse, notamment les données historiques (past sales), les objectifs commerciaux, les tendances du marché ainsi que certaines analyses stratégiques telles que l'analyse SWOT. Par ailleurs, les contraintes internes de l'entreprise, comme la capacité de production, les disponibilités de stockage, les ressources disponibles ou encore les performances enregistrées durant l'année précédente, sont également prises en compte dans la construction des prévisions.

Ainsi, les volumes définis dans le cadre du processus S&OP résultent d'un arbitrage entre la demande anticipée du marché et les capacités réelles de l'entreprise. Le tableau S&OP traduit cette logique en données opérationnelles permettant de transformer les prévisions commerciales en décisions de production, d'approvisionnement et de gestion des stocks.

Le rôle du forecast dans l'anticipation de la demande

Le forecast représente une estimation prévisionnelle de la demande future. Il permet d’anticiper les volumes susceptibles d’être vendus selon les périodes, les références concernées ainsi que les variations du marché.

Dans l’entreprise étudiée, ces prévisions sont élaborées à partir :

- Des données historiques de vente ;
- Des actions promotionnelles ;
- Des tendances du marché ;
- Des informations remontées par les équipes commerciales et marketing.

Ainsi, le forecast constitue le point de départ des décisions liées à la production, aux approvisionnements et à la gestion des stocks.

Tableau 15 :Synthèse du forecast commercial et des réalisations des ventes

Référence	Forecast commercial (prévision)	Ventes réelles	Écart observé
Mayonnaise Lesieur 235g	180	187	+7
Promos pot 235g	200	186	-14
Mayonnaise Lesieur 475g	160	157	-3
Mayonnaise Lesieur 710g	105	91	-14
Mayonnaise Lesieur Squeeze 220g	50	51	+1
Mayonnaise Lesieur Squeeze 425g	51	51	0
Seau 3kg versus 2,5kg	13	12	-1
Total	759	735	-24

Source : Élaboration personnelle à partir des données internes de l’entreprise.

Le tableau met en évidence une relative cohérence entre les prévisions commerciales (forecast) et les ventes réelles pour plusieurs références. Certains produits présentent des écarts faibles, traduisant une bonne précision des prévisions, tandis que d’autres révèlent des variations plus importantes nécessitant des ajustements au niveau de la production et des approvisionnements

1.5.2. Le processus S&OP comme espace de concertation décisionnelle

À partir des prévisions commerciales, le processus S&OP permet de coordonner les différentes fonctions impliquées dans la planification. Il constitue un espace de concertation entre les services commercial, marketing, production, achats et supply chain afin d'assurer la cohérence globale des décisions.

Les réunions S&OP observées dans l'entreprise sont organisées de manière hebdomadaire, soit environ quatre réunions par mois. Cette fréquence permet d'améliorer la réactivité face aux variations de la demande et aux contraintes opérationnelles.

Le processus S&OP permet notamment

- De valider les volumes prévisionnels ;
- D'ajuster les capacités de production ;
- De suivre les ordres de fabrication (OF) ;
- De confirmer les produits finis à lancer ;
- D'anticiper les besoins d'approvisionnement.

Tableau 16:Tableau S&OP : articulation entre prévisions commerciales et programme de production (PDP)"

Le tableau suivant reprend les données S&OP afin d'illustrer spécifiquement le mécanisme de traduction des prévisions commerciales en programme de production (PDP), en mettant en évidence l'articulation entre les volumes planifiés et les réalisations opérationnelles.

			25-janv							
	selo 1	selo 2	jour prod dans le mois		vent		stock			
	(V9-4)	reel	V9 4	reel	new perv	reel	previ	reel	cible	écart vs cible
Mayonnaise Lesieur 235g	42	42	157	143	180	187	72	29	20	52
Promos (etiq ou réduc) pot 235g	42	42	132	132	200	186	202	148	66	137
Mayonnaise Lesieur 475g	56	75	83	83	160	157	172	108	58	115
Promos (etiq ou réduc) pot 475g	56	75	139	139	0	0	139	277	159	21
Mayonnaise Lesieur 710g	56	75	103	104	105	91	171	184	84	87
Promos (etiq ou réduc) pot 710g	56	75	0	0	0	0	0		0	0
Mayonnaise Lesieur Squeeze 220g	20	30	50	48	50	51	9	7	7	2
Mayonnaise Lesieur squeeze 425g	48	57	38	38	51	51	13	1	5	9
Promos (etiq ou réduc) sqz 425g		57	0	0	0	0	0		0	0
Seau 3kg versus 2,5kg	3	3	15	14	13	12	11	14	4	8
Total Mayonnaise			759	734	759	735	789	768	402	387

Source : Document interne de l'entreprise Lesieur

1.6. Le PDP comme traduction opérationnelle des décisions S&OP

1.6.1. Structure et fonctionnement du PDP

Une fois les orientations validées dans le cadre du processus S&OP, celles-ci sont traduites en Plan Directeur de Production (PDP). Le PDP constitue une phase plus opérationnelle permettant de transformer les objectifs globaux en programmes détaillés de production.

Dans le cas étudié, le PDP permet de définir :

les références à produire ;

les quantités ;

les périodes de fabrication ;

les lignes de production concernées ;

ainsi que les ordres de fabrication (OF).

L'entreprise dispose de deux lignes de production fonctionnant selon deux processus distincts : une première ligne destinée aux produits semi-finis et une seconde dédiée au conditionnement et au packaging des produits finis.

1.6.2. Traduction des prévisions en programme de production

Afin d'assurer l'alignement entre la demande prévisionnelle et les capacités de production, les prévisions de vente sont traduites en programme directeur de production (PDP), comme illustré dans le tableau suivant.

Tableau 17: Tableau de traduction des prévisions en programme de production (PDP)

Référence	Prévision de vente	Quantité à produire	Ligne concernée	Type de processus	Période de fabrication
Mayonnaise Lesieur 235g	180	157	Ligne 1	Semi-fini	Semaine 1
Promos (eti q ou réduc) pot 235g	200	132	Ligne 2	Conditionnement	Semaine 1
Mayonnaise Lesieur 475g	160	83	Ligne 1	Semi-fini	Semaine 2
Promos (eti q ou réduc) pot 475g	0	139	Ligne 2	Conditionnement	Semaine 2
Mayonnaise Lesieur 710g	105	103	Ligne 2	Conditionnement	Semaine 3
Promos (eti q ou réduc) pot 710g	0	0	Ligne 2	Conditionnement	Semaine 3
Mayonnaise Lesieur Squeeze 220g	50	50	Ligne 2	Packaging	Semaine 4

Mayonnaise Lesieur Squeeze 425g	51	38	Ligne 2	Packaging	Semaine 4
Promos (etiqa ou réduc) sqz 425g	0	0	Ligne 2	Packaging	Semaine 4
Seau 3kg versus 2,5kg	13	15	Ligne 1	Semi-fini	Semaine 4

Source : Élaboration personnelle à partir des données internes de l'entreprise.

Certaines références affichent une prévision nulle tout en présentant une quantité à produire positive. Cela s'explique par la constitution de stocks anticipatifs ou par des décisions de production prises lors des réunions S&OP en réponse à des contraintes opérationnelles spécifiques, indépendamment des prévisions commerciales immédiates."

Le tableau ci-dessus montre comment les prévisions commerciales issues du processus S&OP sont traduites en programmes opérationnels de production à travers le PDP. Les volumes prévus orientent directement les quantités à produire, les lignes de fabrication concernées ainsi que les périodes de réalisation.

L'analyse met en évidence que certaines références présentent une forte cohérence entre les prévisions commerciales et les quantités programmées. C'est notamment le cas de la référence *Mayonnaise Lesieur 710g*, pour laquelle la prévision de vente atteint 105 unités contre une quantité programmée de 103, traduisant une planification relativement alignée sur la demande anticipée.

À l'inverse, certaines références présentent des écarts plus importants entre les prévisions et les quantités à produire. La référence *Promos pot 235g* affiche une prévision de vente de 200 unités alors que la quantité programmée atteint 132. Cette situation peut s'expliquer par des contraintes liées aux capacités de production, aux niveaux de stock disponibles ou aux arbitrages réalisés lors des réunions S&OP.

Le tableau met également en évidence la différenciation des processus industriels au sein de l'entreprise. Les produits semi-finis sont principalement orientés vers la première ligne de production, tandis que les opérations de conditionnement et de packaging sont réalisées sur la seconde ligne. Cette organisation traduit une structuration progressive du processus productif, allant de la préparation des produits jusqu'au conditionnement final.

Par ailleurs, la répartition des fabrications par semaine montre que le PDP ne constitue pas uniquement un outil de planification des quantités, mais également un mécanisme d'ordonnancement permettant de répartir la charge de production dans le temps. Cette

planification contribue à améliorer l'utilisation des capacités industrielles tout en assurant une meilleure coordination entre les fonctions production, supply chain et approvisionnement.

Ainsi, le PDP apparaît comme la traduction opérationnelle des décisions issues du S&OP. Il permet d'assurer la cohérence entre les prévisions commerciales, les contraintes industrielles et les besoins logistiques, tout en facilitant l'exécution des opérations de production.

1.7. La planification des approvisionnements et le calcul des besoins

Les tableaux suivants présentent les prévisions d'approvisionnement des principales matières premières utilisées dans la production, en mettant en évidence les besoins, les commandes et les niveaux de stock prévus pour chaque période.

1.7.1. La logique de calcul des besoins en matières premières

Les besoins en approvisionnement sont directement déterminés à partir des programmes de production validés dans le PDP. Afin de calculer les quantités nécessaires en matières premières, l'entreprise s'appuie sur les recettes de fabrication propres à chaque produit.

Ces recettes permettent de déterminer avec précision les composants nécessaires selon les volumes à produire. Ainsi, les décisions d'achat ne reposent pas uniquement sur les prévisions commerciales, mais également sur les besoins techniques générés par la production.

Cette logique renforce l'interdépendance entre la production, les achats locaux et les achats à l'international, notamment pour les matières premières importées nécessitant des délais d'approvisionnement plus importants.

Afin d'illustrer cette logique de calcul des besoins, l'entreprise établit des tableaux prévisionnels d'approvisionnement pour chaque matière première stratégique. Ces tableaux permettent de suivre les besoins, les commandes et les niveaux de stock selon les volumes définis dans le PDP.

1.7.2. Les tableaux prévisionnels d'approvisionnement

Tableau 18 : Tableau prévisionnel d'approvisionnement – TO58 (Huile végétale)

TO 58	4256		
MOIS	Déc-24	Janv-25	Févr-25

BESOINS en tonne	563		547	336
BESOINS en unités			2 380 320	1 430 016
RÉCEPTION / COMMANDE			4 187 053	3 582 275
STOCK	1 039 730		2 898 751	5 051 010
			4 187 052,8	3 582 275,2

Source : Élaboration personnelle à partir des données internes de l'entreprise.

Ce tableau présente les besoins prévisionnels liés à la matière première TO58 ainsi que les niveaux de stock et les quantités commandées nécessaires pour couvrir les besoins de production.

Tableau 19 :Tableau prévisionnel d'approvisionnement – TO70 (Emballage pot 235g)

TO 70	2108			
MOIS	Déc-24		Janv-25	Févr-25
BESOINS en tonne	200		185	160
BESOINS en unités			1 304 852	1 065 204
RÉCEPTION / COMMANDE			2 299 617	1 680 498
STOCK	1 589 181		1 439 090	2 355 194
			2 299 617	1 680 497,6

Source : Élaboration personnelle à partir des données internes de l'entreprise.

Les données relatives à la matière première TO70 montrent l'importance de l'anticipation des approvisionnements afin d'assurer la continuité des opérations de conditionnement.

Tableau 20 :Tableau prévisionnel d'approvisionnement – TO77 (Étiquettes et packaging)

TO 77	1410			
MOIS	Déc-24		Janv-25	Févr-25
BESOINS en tonne	205		190	128

BESOINS en unités		184 710	184 710
RÉCEPTION / COMMANDE		631 680	375 060
STOCK	980 000	260 850	181 890
		631 680	375 060

Source : Élaboration personnelle à partir des données internes de l'entreprise.

Ce suivi permet d'ajuster les commandes selon les volumes de production prévus et les niveaux de consommation observés.

Tableau 21: Tableau prévisionnel d'approvisionnement – TO81 (Bouchons et composants packaging)

TO 81	980		
MOIS	Déc-24	Janv-25	Févr-25
BESOINS en tonne	118	96	72
BESOINS en unités		520 400	410 250
RÉCEPTION / COMMANDE		910 000	745 320
STOCK	640 500	845 210	1 180 280
		910 000	745 320

Source : Élaboration personnelle à partir des données internes de l'entreprise.

Les ajustements des quantités commandées dépendent principalement des besoins définis dans le PDP ainsi que des niveaux de stock disponibles.

1.7.3. Les mécanismes de pilotage des approvisionnements

Les besoins en matières premières sont calculés à partir des volumes définis dans le Plan Directeur de Production (PDP) ainsi que des coefficients de consommation propres à chaque composant utilisé dans la fabrication. Ces calculs permettent d'estimer les quantités nécessaires en matières premières, de planifier les commandes et d'assurer le suivi des niveaux de stock afin de garantir la continuité des opérations de production.

Les relations de calcul utilisées permettent également d'évaluer les besoins futurs, les écarts de stock ainsi que les niveaux de couverture nécessaires pour limiter les risques de rupture ou de

surstockage. Ainsi, le système d’approvisionnement apparaît directement lié aux décisions de production et aux prévisions établies dans le processus S&OP.

- *Besoin en unités = Quantité à produire × Coefficient de consommation*
- *Besoin en tonnes = Volume prévu de production*
- *Réception / Commande = Besoin actuel + Besoin futur – Stock disponible*
- *Stock final = Stock initial + Réception – Consommation*
- *Stock de sécurité = Consommation moyenne × Délai d’approvisionnement*
- *Écart de stock = Stock réel – Stock cible*
- *Taux de couverture = Stock disponible ÷ Consommation moyenne*

Les données de décembre 2024 constituent le stock initial de référence servant de base aux calculs prévisionnels des mois suivants.

1.8. La gestion des stocks et le pilotage opérationnel

La gestion des stocks constitue une étape essentielle dans la continuité du processus de planification et d’exécution logistique. Une fois les besoins en approvisionnement définis et les matières premières réceptionnées, l’entreprise assure le suivi des flux physiques à travers différents mécanismes de stockage et de pilotage opérationnel.

1.8.1. Les méthodes de gestion des stocks

Dans le cas étudié, les opérations de stockage reposent sur plusieurs méthodes permettant d’assurer la rotation des produits et la maîtrise des niveaux de stock. L’entreprise applique notamment les méthodes FIFO (First In, First Out) et FEFO (First Expired, First Out), afin de garantir une gestion efficace des matières premières et des produits finis, tout en limitant les risques liés à l’obsolescence ou au dépassement des dates de péremption.

Par ailleurs, les matières premières et les produits sont répartis entre différentes zones de stockage selon leur nature et leurs contraintes logistiques. L’entreprise dispose notamment d’une zone de stockage interne dédiée aux volumes importants, appelée zone de quarantaine, dédiée à l’isolement temporaire des matières premières non conformes dans l’attente de leur contrôle et de la décision finale (acceptation, retour fournisseur ou mise au rebut)

En complément des capacités internes, l'entreprise recourt également à des espaces de stockage externes pour certaines matières premières importées. Cette solution permet de faire face aux contraintes liées aux volumes importés, aux délais d'approvisionnement ainsi qu'aux capacités limitées de stockage interne.

1.8.2. Le rôle des réunions AIC dans le pilotage quotidien

Au niveau opérationnel, le suivi quotidien des activités repose également sur des réunions AIC (Animation à Intervalle Court), considérées comme des outils de pilotage permettant d'assurer une meilleure réactivité face aux écarts observés sur le terrain.

Contrairement au processus S&OP, qui repose principalement sur une logique de coordination globale et de planification à moyen terme, les réunions AIC s'inscrivent dans une logique de suivi opérationnel quotidien. Elles permettent de contrôler l'avancement des opérations, de suivre les indicateurs de performance et d'identifier rapidement les anomalies susceptibles d'impacter la production ou les flux logistiques.

Dans le cas étudié, plusieurs niveaux d'AIC sont mis en place afin d'assurer la circulation de l'information entre les différents niveaux hiérarchiques et opérationnels.

- L'AIC 0 correspond au pilotage de terrain réalisé directement au niveau des équipes opérationnelles. Il permet de suivre les aspects liés à la sécurité, à la qualité et à la performance des opérations.
- L'AIC 1, généralement organisé dans la matinée, permet d'assurer un premier niveau de coordination entre les responsables opérationnels afin d'évaluer la situation de production et les éventuels écarts observés.
- L'AIC 2 regroupe les responsables ainsi que la direction générale afin de consolider les informations stratégiques et de faciliter la prise de décision à un niveau plus global.
- Enfin, l'AIC 3 permet de réunir les différents responsables concernés autour des problématiques transversales nécessitant une coordination plus large entre les fonctions.

Cette organisation montre que le pilotage opérationnel ne repose pas uniquement sur les outils de planification, mais également sur des mécanismes continus de communication et de coordination permettant d'assurer l'exécution des décisions prises dans le cadre du S&OP et du PDP.

Ainsi, le système observé au sein de l'entreprise repose sur une logique intégrée dans laquelle :

- le S&OP assure la coordination globale et l'alignement des fonctions ;
- le PDP traduit les orientations en programmes opérationnels ;
- tandis que les réunions AIC garantissent le suivi quotidien et l'ajustement continu des opérations sur le terrain.

Cette complémentarité permet d'améliorer la réactivité de l'entreprise face aux variations de la demande, aux contraintes opérationnelles et aux aléas logistiques, tout en renforçant la cohérence globale du système de pilotage.

1.9 La mesure de la performance comme levier de pilotage et d'amélioration du système logistique

Dans la continuité de la logique de coordination, la performance du système logistique ne peut être assurée sans un dispositif structuré de mesure et de pilotage. En effet, il ne s'agit pas uniquement d'exécuter les plans, mais d'en évaluer en permanence la pertinence et les résultats, afin d'ajuster les décisions et d'améliorer le fonctionnement global. Cette approche traduit le passage d'une logique d'exécution à une logique de pilotage fondée sur les données.

Dans ce cadre, les indicateurs de performance (KPI) constituent un outil central de pilotage. Bien qu'ils varient selon les fonctions, ils convergent vers un objectif commun : garantir l'efficacité globale de la chaîne logistique, en traduisant les objectifs stratégiques en indicateurs mesurables. Ainsi, au niveau logistique, des indicateurs tels que le taux de service et le niveau de stock permettent d'évaluer la capacité à répondre à la demande sans rupture. Du côté des achats, le respect des délais et le taux de non-conformité des fournisseurs permettent d'apprécier la fiabilité des approvisionnements et leur impact sur la continuité des opérations. Ces indicateurs permettent ainsi d'établir un lien direct entre performance opérationnelle et performance globale.

Cependant, la valeur des indicateurs ne réside pas uniquement dans la mesure, mais dans leur rôle dans la prise de décision. Les données collectées sont intégrées dans des tableaux de bord, alimentés par des outils numériques tels que l'ERP et Excel, permettant un suivi continu des activités. Cette organisation assure une visibilité régulière sur les performances, facilitant l'identification des écarts et permettant une prise de décision plus rapide et plus pertinente. Elle renforce également la capacité d'anticipation face aux dysfonctionnements.

Dans ce système, les outils jouent un rôle complémentaire. L'ERP assure la centralisation et le partage de l'information entre les fonctions, renforçant la cohérence et la coordination, tandis qu'Excel permet des analyses plus flexibles et adaptées aux besoins spécifiques. Cette complémentarité traduit une approche pragmatique de la digitalisation, fondée sur l'utilisation combinée des outils disponibles. Elle illustre également une adaptation du système d'information aux contraintes opérationnelles de l'entreprise.

Toutefois, l'efficacité de ce dispositif reste conditionnée par la qualité des données. Les erreurs ou les retards dans la saisie peuvent altérer la fiabilité des indicateurs et conduire à des décisions inadaptées, ce qui peut compromettre l'efficacité du système de pilotage. De plus, l'absence d'une intégration complète entre les systèmes peut limiter la fluidité de l'information et nécessiter des traitements manuels, révélant ainsi certaines limites dans la structuration du système d'information. Cela met en évidence que la performance du pilotage dépend autant des outils que de la qualité des pratiques organisationnelles.

Enfin, la mesure de la performance ne se limite pas à une logique de contrôle, mais s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue. L'analyse régulière des résultats permet de mieux comprendre les dysfonctionnements, d'identifier les leviers d'action et d'améliorer progressivement la performance globale. Elle favorise ainsi un processus d'apprentissage organisationnel.

Ainsi, les indicateurs ne constituent pas seulement des outils de mesure, mais de véritables instruments de pilotage stratégique, orientant les décisions et soutenant l'amélioration continue du système logistique.

Tableau 22: Principaux indicateurs de performance logistique et opérationnelle (KPI)

KPI	Fonction concernée	Objectif	Utilité dans le pilotage
TRS	Production	Mesurer l'efficacité des lignes de production	Suivre la performance opérationnelle
Taux de non-conformité fournisseurs	Achats / Qualité	Contrôler la conformité des matières	Identifier les écarts et déclencher le processus de mise en quarantaine

		premières réceptionnées	
Taux de service	Logistique	Assurer la disponibilité des produits	Limiter les ruptures
Niveau de stock	Supply chain	Maintenir un équilibre des stocks	Éviter le surstockage et les ruptures

Source : Élaboration personnelle à partir des données internes de l'entreprise.

L'utilisation de ces indicateurs permet à l'entreprise d'assurer un suivi continu des performances opérationnelles et logistiques. Les KPI ne servent pas uniquement à mesurer les résultats, mais également à identifier rapidement les écarts et à faciliter la prise de décision corrective.

Par exemple, le TRS permet d'évaluer l'efficacité réelle des lignes de production ainsi que le niveau d'utilisation des capacités disponibles. De son côté, le taux de non-conformité fournisseurs contribue à sécuriser les approvisionnements et à déclencher le processus de mise en quarantaine pour les matières non conformes

En parallèle, le suivi du taux de service et des niveaux de stock permet d'assurer un meilleur équilibre entre disponibilité des produits, continuité des opérations et maîtrise des coûts logistiques.

➤ **Le TRS comme indicateur de performance de la production**

Parmi les indicateurs utilisés par l'entreprise, le TRS (Taux de Rendement Synthétique) occupe une place importante dans le suivi de la performance productive. Cet indicateur permet d'évaluer l'efficacité globale des lignes de production en prenant en compte la disponibilité des équipements, la performance réelle ainsi que la qualité des produits fabriqués.

Le TRS permet ainsi d'identifier les pertes de performance, les arrêts de production ou les problèmes de qualité pouvant affecter l'efficacité opérationnelle.

$$TRS = Disponibilité \times Performance \times Qualité$$

Ainsi, les indicateurs de performance apparaissent comme des outils essentiels de pilotage permettant d'améliorer la coordination, la réactivité et l'efficacité globale du système logistique.

Section 2 : Discussion

Les résultats obtenus lors des entretiens et l'analyse des documents internes confirment que le processus S&OP constitue au sein de LESIEUR GCA un véritable mécanisme de coordination interfonctionnelle, assurant l'alignement entre la demande du marché, les capacités de production et les approvisionnements. Ce constat rejoint directement les travaux d'Ouamalich & El Hachemi (2025), qui définissent le S&OP comme un point de convergence des décisions organisationnelles permettant d'intégrer simultanément les dimensions commerciales, productives et logistiques. De même, Christian, Luiz, Rodrigo & Bernd (2025), à travers leur étude de cas multiples, confirment que le S&OP constitue un levier structurant permettant d'assurer la cohérence des décisions dans des environnements complexes et dynamiques, ce qui correspond précisément au contexte de LESIEUR GCA, soumise à la fois aux exigences du marché algérien et aux contraintes imposées par sa maison mère française, le groupe Avril.

L'analyse met en évidence que les prévisions de vente constituent le point de départ des décisions opérationnelles, traduites ensuite en Plan Directeur de Production (PDP) puis en besoins d'approvisionnement. Cette logique descendante confirme l'approche de Chopra & Meindl (2019), selon laquelle l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement repose sur une hiérarchie de décisions intégrées allant de la prévision jusqu'à l'exécution opérationnelle. Toutefois, les résultats révèlent que certains écarts importants subsistent entre les prévisions et les ventes réelles, notamment pour la référence Mayonnaise Lesieur 710g (105 unités prévues contre 91 réalisées) et les produits promotionnels, générant des déséquilibres significatifs au niveau des stocks. Ce constat rejoint les observations de Takdjerad & Gheddache (2022), qui montrent que l'absence de précision dans les prévisions engendre des inefficacités majeures telles que les déséquilibres offre-demande et les risques de surstockage. Par ailleurs, ****Sameh (2022)**** démontre que l'intégration d'outils avancés d'analyse prédictive dans le processus S&OP améliore significativement la précision des prévisions — une piste d'amélioration pertinente pour LESIEUR GCA, dont les prévisions reposent encore principalement sur les données historiques et les tendances saisonnières.

Les réunions S&OP hebdomadaires observées au sein de l'entreprise renforcent la communication entre les fonctions marketing, production, achats et supply chain, et l'articulation entre S&OP, PDP et réunions AIC traduit une complémentarité entre planification tactique et pilotage opérationnel quotidien. Christopher (2016) qualifie précisément cette complémentarité de condition essentielle pour assurer la réactivité et la fluidité des flux logistiques. Ces résultats prolongent également ceux de Hidja & Aïssani (2021), qui, dans leur étude menée au sein de Danone Djurdjura Algérie — contexte comparable à celui de LESIEUR GCA en tant que filiale d'un groupe étranger — démontrent que la performance opérationnelle dépend fortement de la synchronisation entre les flux d'approvisionnement et la consommation réelle. Toutefois, contrairement à LESIEUR GCA qui s'appuie sur un processus S&OP structuré, Danone Djurdjura recourait à une logique JAT sans dispositif formel de planification intégrée, ce qui renforce la valeur ajoutée du S&OP observé dans notre cas.

Cependant, l'utilisation conjointe de l'ERP SAP HANA et d'Excel révèle une intégration informationnelle encore partielle. Plusieurs traitements restent réalisés manuellement, augmentant les risques d'erreurs et de retards dans la mise à jour des données. Ce constat confirme les conclusions de Ferrahi & Bouzadi (2016), qui identifient le manque d'intégration des systèmes d'information comme une contrainte majeure à l'efficacité de la coordination logistique dans les entreprises industrielles algériennes. Cette situation illustre également la limite soulignée par Ouamalich & El Hachemi (2025), selon laquelle la digitalisation, bien qu'essentielle, nécessite une appropriation effective dans les pratiques organisationnelles pour produire un impact réel sur la performance.

En parallèle, les contraintes liées aux approvisionnements constituent une limite structurelle importante spécifique au contexte de LESIEUR GCA. Pour certaines matières premières stratégiques, les fournisseurs sont imposés par la maison mère française, ce qui limite la flexibilité de négociation et de planification. Les achats à l'importation sont soumis à des contraintes externes importantes, notamment les fluctuations du taux de change, les délais de dédouanement et les incertitudes logistiques, tandis que les fournisseurs locaux doivent répondre à des exigences de qualité alignées sur les standards français, restreignant ainsi le nombre de partenaires éligibles. Ces contraintes confirment les travaux de Moarri-Ibara et al. (2025), qui montrent que la performance du S&OP dépend fortement de la qualité des relations

avec les fournisseurs et de l'efficacité des mécanismes de réapprovisionnement. Elles rejoignent également Wagner & Bode (2008), qui soulignent que l'intégration des fournisseurs dans le processus de planification est déterminante pour améliorer la résilience de la chaîne d'approvisionnement. Il convient de noter que cette contrainte liée à la gouvernance partenariale imposée par la maison mère constitue une spécificité que la littérature existante n'explore pas suffisamment, représentant ainsi une contribution originale de la présente recherche.

Enfin, malgré l'existence d'indicateurs de performance tels que le TRS, le taux de non-conformité fournisseurs, le taux de service et le niveau de stock, certains écarts persistent entre les objectifs fixés et les résultats obtenus. BOUZIDI & DAI (2023), dans leur étude menée au sein de Sanofi Algérie, démontrent que le surstockage mobilise excessivement la trésorerie et dégrade la performance financière, confirmant ainsi l'importance d'un pilotage rigoureux des stocks — une dimension directement observable dans les écarts enregistrés dans les tableaux S&OP de LESIEUR GCA. Par ailleurs, Pongsakornrunsilp et al. (2026) soulignent que la performance des chaînes d'approvisionnement est souvent appréhendée de manière fragmentée, sans intégration cohérente entre les différents indicateurs, ce qui limite la capacité de pilotage global du système. Ainsi, les résultats montrent que le processus S&OP constitue un levier stratégique essentiel pour améliorer la coordination interfonctionnelle, renforcer la visibilité des opérations et optimiser la performance globale de la chaîne logistique. Cependant, son efficacité dépend fortement de la qualité des données, de la précision des prévisions, de la fluidité de la communication ainsi que de la capacité de l'entreprise à adapter continuellement ses décisions face aux incertitudes du marché, aux contraintes imposées par la gouvernance du groupe et aux spécificités du contexte industriel algérien.

2.2. Les suggestions

Au terme de cette analyse, plusieurs limites ont été identifiées dans le fonctionnement du processus S&OP au sein de l'entreprise Lesieur, notamment en matière de précision des prévisions, de coordination interfonctionnelle, de gestion des stocks et de circulation de l'information. Ces contraintes peuvent affecter l'efficacité globale de la chaîne logistique et limiter la réactivité du système face aux variations de la demande. Dans cette perspective, il apparaît nécessaire de proposer certains axes d'amélioration afin de renforcer la performance du processus S&OP et d'optimiser le pilotage des opérations logistiques. Il convient dès lors de proposer les recommandations suivantes :

- Il est recommandé de renforcer la fiabilité des prévisions commerciales à travers l'intégration d'outils d'analyse plus avancés et une meilleure exploitation des données historiques ainsi que des tendances du marché.
- Il serait pertinent d'améliorer l'intégration des systèmes d'information afin de réduire la dépendance aux traitements manuels réalisés sur Excel et d'assurer une meilleure fluidité dans le partage des données entre les différents services.
- Le renforcement de la coordination interfonctionnelle apparaît également nécessaire, notamment à travers des réunions de suivi plus fréquentes et une meilleure implication des différents acteurs dans le processus décisionnel.
- L'entreprise pourrait également optimiser la gestion des stocks en ajustant plus régulièrement les niveaux de stock de sécurité selon les variations réelles de la demande et les délais d'approvisionnement.
- Il est conseillé de développer davantage les outils de pilotage et les tableaux de bord afin d'améliorer le suivi des indicateurs de performance et de faciliter la prise de décision en temps réel.
- Le renforcement des compétences des équipes sur les outils ERP et les méthodes de planification intégrée permettrait également d'améliorer la qualité des données et l'efficacité du processus S&OP.
- Enfin, il serait pertinent de renforcer les mécanismes d'anticipation des risques liés aux approvisionnements, notamment pour les matières premières importées, afin de limiter l'impact des perturbations externes sur la continuité des opérations.

Conclusion

La planification intégrée, notamment à travers le processus S&OP, joue un rôle essentiel dans l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement chez Lesieur. Elle permet d'améliorer la coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise, de renforcer la visibilité sur les flux et d'optimiser la gestion des approvisionnements et des stocks.

Ces mécanismes contribuent également à une meilleure maîtrise des coûts, à la réduction des ruptures et à l'amélioration de la performance logistique et opérationnelle. Ainsi, l'intégration des processus de planification et de coordination favorise une chaîne d'approvisionnement plus agile, cohérente et résiliente, permettant à l'entreprise de renforcer sa compétitivité dans un environnement de plus en plus complexe et incertain.

CONCLUSION GENERALE

Le présent mémoire avait pour ambition d'analyser le rôle du processus Sales and Operations Planning (S&OP) sur la performance de la chaîne d'approvisionnement au sein du groupe LESIEUR GCA, acteur majeur de l'industrie agroalimentaire algérienne. À travers une démarche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs, une analyse documentaire et une observation directe des pratiques organisationnelles, cette recherche a permis d'explorer en profondeur les mécanismes par lesquels le S&OP influence la performance logistique dans ce contexte industriel spécifique.

Synthèse des apports théoriques

Sur le plan théorique, la revue de littérature réalisée dans le premier chapitre a permis de mettre en évidence le rôle central du processus S&OP comme mécanisme d'alignement stratégique et opérationnel au sein de la chaîne d'approvisionnement. Les travaux académiques consultés confirment que ce processus transversal contribue à la synchronisation des décisions entre les fonctions commerciales, de production et d'approvisionnement, à l'amélioration de la visibilité des flux et à la réduction des inefficacités logistiques.

Toutefois, la littérature existante révèle des lacunes importantes, notamment en ce qui concerne l'intégration de la phase amont de la chaîne d'approvisionnement dans le processus S&OP, la prise en compte des incertitudes externes liées aux fournisseurs et l'ancrage empirique dans le contexte des entreprises industrielles algériennes. La présente étude s'est proposée de contribuer à combler ces lacunes en apportant une analyse empirique fondée sur une étude de cas réelle.

Synthèse des résultats empiriques

Sur le plan empirique, l'étude de terrain conduite au sein de LESIEUR GCA a permis d'apporter des éléments de réponse concrets à la problématique posée. Les résultats obtenus mettent en évidence que le processus S&OP constitue un levier de pilotage stratégique et opérationnel significatif au sein de l'entreprise, en favorisant la coordination interfonctionnelle, l'amélioration de la visibilité des flux et une meilleure réactivité face aux aléas de la demande et de l'approvisionnement.

Plus spécifiquement, les entretiens réalisés avec les acteurs clés du processus ont permis d'identifier les facteurs suivants comme déterminants pour l'efficacité du S&OP au sein de LESIEUR GCA :

- La qualité et la fiabilité des prévisions de la demande, qui conditionnent la pertinence des décisions de planification prises dans le cadre du processus S&OP.

- Le niveau d'intégration des systèmes d'information et la fluidité des échanges de données entre les différentes fonctions de l'entreprise, qui influencent directement la visibilité des flux et la cohérence des décisions.
- L'implication et l'engagement de la direction générale, qui constituent un facteur clé de succès pour la légitimité et l'efficacité du processus S&OP.
- La maturité organisationnelle et la culture de collaboration interfonctionnelle, qui déterminent la capacité de l'entreprise à tirer pleinement parti des potentialités du S&OP.

Ces résultats confirment ainsi les conclusions de la littérature académique tout en apportant des précisions importantes sur les conditions contextuelles spécifiques au cas algérien.

En définitive, cette recherche confirme que le processus S&OP représente bien plus qu'un simple outil de planification opérationnelle ; il constitue un véritable levier de transformation organisationnelle, capable de concilier performance économique, résilience logistique et alignement stratégique. Sa mise en œuvre effective, ancrée dans une vision partagée et soutenue par des dispositifs organisationnels et technologiques adaptés, demeure la condition première de son succès et de sa contribution durable à la performance de la chaîne d'approvisionnement.

Recommandations

Sur la base des résultats obtenus, plusieurs recommandations opérationnelles ont été formulées à l'intention de LESIEUR GCA afin d'améliorer l'efficacité du processus S&OP et de renforcer la performance de sa chaîne d'approvisionnement :

- Renforcer l'intégration des systèmes d'information en déployant des outils de planification avancés permettant une meilleure visibilité des flux en temps réel et une automatisation des processus de collecte et de traitement des données.
- Améliorer la qualité des prévisions de la demande en mobilisant des méthodes statistiques avancées et en intégrant davantage les remontées d'information des équipes commerciales et des partenaires amont.
- Renforcer la coordination avec les fournisseurs en développant des mécanismes de planification collaborative, notamment à travers le partage anticipé des plans d'approvisionnement et la mise en place de revues régulières avec les partenaires stratégiques.
- Développer la culture S&OP au sein de l'organisation en investissant dans la formation des acteurs impliqués dans le processus et en renforçant les mécanismes de communication interfonctionnelle.

Limites de la recherche

Comme toute recherche scientifique, la présente étude comporte certaines limites qu'il convient de mentionner. D'une part, le recours à une démarche qualitative fondée sur un cas unique limite la portée de généralisation des résultats obtenus, dans la mesure où les conclusions tirées sont étroitement liées au contexte spécifique de LESIEUR GCA. D'autre part, la durée du stage réalisé au sein de l'entreprise a contraint le périmètre de la collecte des données, sans permettre une observation longitudinale des évolutions du processus S&OP dans le temps.

Perspectives de la recherche

Ces limites ouvrent néanmoins des perspectives de recherche futures particulièrement prometteuses.

- ✓ Il serait pertinent, dans des travaux ultérieurs, d'élargir l'analyse à un échantillon plus large d'entreprises industrielles algériennes, afin de permettre une comparaison intersectorielle et une généralisation plus robuste des conclusions.
- ✓ L'adoption d'une approche mixte, combinant méthodes qualitatives et quantitatives, permettrait également de mesurer avec plus de précision l'impact du processus S&OP sur les indicateurs de performance logistique et d'identifier les variables modératrices susceptibles d'influencer cet impact.

Références bibliographiques

Bibliographie

(s.d.).

Cherkaoui , A., & Haouata, S. (2016). Éléments de Réflexion sur les Positionnements Épistémologiques et Méthodologiques. *Revue Interdisciplinaire*.

El Azizah, N., Rika Ampuh , H., & Amrina, E. (2026). Optimization of supplier selection and order size determination in multi-item and multi-period packaging procurement. *Asian Journal of Applied Research for Community Development and Empowerment*, 1, 10.

Fildes, R., Shih-Fen , M., & Kolassa, S. (2019). Retail Forecasting: Research and Practice. *International Journal of Forecasting*, 1–12.

Gunasekaran, A., Patel, A., & Tirtiroglu, E. (2004). A Framework for Supply Chain Performance Measurement. *International Journal of Production Economics*, 333–347.

Heizer , J., Barry , R., & Munson, C. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. New York: Pearson.

Kim, S., & Shin, K. (2024). Comparative analysis of key success factors in S&OP: Focusing on manufacturing and retail industry in South Korea. *Systems*, 12(202). doi:<https://doi.org/10.3390/systems12060202>

Ogbonna, U., & Agbonde, A. (2024). Impact of Data Engineering and Sales and Operations Planning on Supply Chain Efficiency in a FMCG: A Case Study of UAC Food. *Open Journal of Business and Management*, pp. 4188–4226.

Thiétart, R.-A., Florence , A.-P., Jacques Angot (IESEG), Philippe Baumard , Blanc, A., Cartier, M., . . . Durieux, F. (1999). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Paris: Dunod.

Zidi, S., Hamani, N., & Kermad, L. (2021). New metrics for measuring supply chain reconfigurability. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 33, 2371–2392. doi:10.1007/s10845-021-01798-9

.(2018 ,12) و حدة بلبول. (12, 2018). Production planning and its impact on the efficiency of production performance in the economic institution – Case study in “Hodna Milk” in M’sila . (المحرر) مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 5(2) OEB University Publishing.

Ackoff, R. L. (1970). *A Concept of Corporate Planning*. New York: John Wiley & Sons.

Ahmed Belbachir, A., Ahmed Belbachir, W., & Bouteldja, A. (2016). La sous-traitance : quelle contribution à la flexibilité ? Cas d’un groupe d’entreprises algériennes. pp. 46-71.

AISSA, H. B. (2001). QUELLE METHODOLOGIE DE RECHERCHE APPROPRIEE POUR UNE CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE EN GESTION ? *Xième Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique*. Paris: Ecole des Mines de Paris.

Allard-Poesi, F. (2003). *Épistémologie et méthodes qualitatives*. France: Dunod.

- Anabi , D., Djema , N., Aiane , N., & Aïssani, D. (2021). Gestion des stocks d'une famille de pièces de rechange : cas. *Séminaire Mathématique de Béjaïa (LaMOS)*, 129–146.
- André Martin Trentin Thomé, M. T., Luiz , F. S., Annibal , J. S., & Marly Monteiro, M. d. (2012). Sales and Operations Planning: A Research Synthesis. *International Journal of Production Economics*, 6-8.
- Anisatussariroh, , N., & Erlina, R. (2024). Supply chain performance analysis using the SCOR method. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 3, 413- 420.
- APICS. (2021). *APICS Dictionary*. Chicago: Association for Supply Chain Management.
- ASCM, A. f. (2022). *Supply Chain Planning: Concepts, Practices and Digital*. Chicago, Illinois, USA: Association for Supply Chain Management.
- Ayu, M., Ardiansyah, R., & Arif, P. (2025, 10 31). The Effect of Production Planning and Operational Efficiency on Operational Performance at PT. Kamaltek Indonesia. *Metode Jurnal Teknik Industri*, 11(2), pp. 236–245.
- Ayu, M., Ardiansyah, R., & Arif, P. (2025). The Effect of Production Planning and Operational Efficiency on Operational Performance at PT. Kamaltek Indonesia. *Metode Jurnal Teknik Industri*, pp. 236–245.
- Ballou, J. R. (2007). *Business Logistics/Supply Chain Management: Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain* (5th Edition ed.). Upper Saddle River, New Jersey, USA: Pearson/Prentice Hall.
- BENHADDOUCH, M., & EL FATHAOUI, H. (2022). Paradigmes épistémologiques et choix méthodologiques en science de gestion : Revue de littérature. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 527–538. Récupéré sur www.revuefreg.fr
- Benkaraache, T., & Ghanouane, K. (2020). Modèle théorique d'évaluation de l'apport de la transformation digitale à la chaîne de valeur des entreprises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, pp. 1085–1106.
- Bernardino, S., & Ávila, L. (2025). Enhancing production planning and control of semi-finished products: a case study combining Business Process Management and Lean Manufacturing. *Gestão & Produção*, 32(e7624). doi:10.1590/1806-9649-2025v32e7624
- Boudjelti, A., & Belkacemi, S. (2020, 5 30). la sous-traitance, instrument pour la densification du tissu PME : approche juridique « Un statut de sous-traitant pour les PME ». *Revue Voix de la loi*, pp. 211- 256.
- Bouyazem, M., & El Meriouh, A. (2017). *Épistémologie et paradigmes en sciences de gestion*. Maroc .
- BOUYZEM, M., & AL MERIOUH, Y. (2017, 12). La recherche en sciences de gestion : étapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance. *Revue Économie, Gestion et Société*(14), p. 10.

BOUZIDI , K., & DAI , R. (2023). La contribution de la gestion des stocks dans l'optimisation du BFRà. *REVUE NOUVELLE ECONOMIE*, 14, 633-646.

Canguilhem, G. (2009). *La connaissance de la vie*. Vrin : Paris, France.

Chaouki, F. (n,d). Méthodologie de recherche en sciences de gestion. 20-22. Marrakech: FSJES Cadi Ayyad, Marrakech. Retrieved from <http://www.docteurchaouki.com/theme/upload/doc/Master/Méthodologie%20de%20recherche%20en%20sciences%20de%20gestion.pdf>

Chartered Institute of Procurement and Supply. (2022). *Procurement and Supply Planning*. London: Chartered Institute of Procurement & Supply.

Chigara, H. (2021, 6 1). Analyse de la sous traitance dans la e-collaboration par l'approche PLM : Cas de l'entreprise virtuelle. *Revue Afak Ilmia*, pp. 1-19.

Chopra, S. (2019). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Dans S. Chopra, *Sunil Chopra* (pp. 20- 22). New York: Pearson.

Chopra, S., & Meindl, P. (2019). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Dans S. Chopra , & P. Meindl, *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (pp. 4-10). New York: Pearson.

Chopra, S., & Meindl, P. (2019). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Dans C. Sunil, & P. Meindl, *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (pp. 186 -189). New York: Pearson.

Christian, K., Luiz, F. S., Rodrigo, G. G., & Bernd, H. (2025, 6 22). Adapting sales and operations planning to dynamic and complex supply chains. *Review of Managerial Science*, pp. 1 -26.

Christopher, M. (2016). Logistics & Supply Chain Management. In M. Christopher, *Logistics & Supply Chain Management* (pp. 101-104). Harlow: Pearson Education Limited.

Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (éd. 5th Edition). Harlow, England: Pearson Education Limited.

Christopher, M. (2016). Logistics & Supply Chain Management. In M. Christopher, *Logistics & Supply Chain Management*. Harlow: Pearson Education Limited.

Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management*. Harlow (UK): Pearson.

Christopher, M., & Peck, H. (2004, juillet 1). Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, pp. 1-14. doi:10.1108/09574090410700275

Coulter, M. (2018). *Principles of Management*. New York: Pearson Education.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, California (USA): SAGE Publications.

- Davenport, T. H. (1998). Harvard Business Review. *Putting the Enterprise into the Enterprise System*, 123–126.
- David Simchi-Levi, P. K.-L. (2008). *Designing and managing the supply chain: Concepts, strategies, and case studies* (3rd ed ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- David, A. (1998). *Statistiques et probabilités : applications aux sciences de gestion*. Paris: Vuibert.
- David, J. K., & G. Tomas, M. H. (2007). Bridging Organization Theory and Supply Chain Management: The Case of Best Value Supply Chains. *Journal of Operations Management*, 574–576.
- De Felice, F. M. (2013). *Operations Management*. Rijeka, Croatia: InTechOpen.
- Donald J. Bowersox, D. J. (2013). *Supply Chain Logistics Management* (4th Edition ed.). McGraw-Hill Education.
- Elmehdi, F. M., & MOKSIT , I. (2025). Quelle conception de méthodologie de recherche appropriée en sciences de gestion : Positionnement épistémologique et approche de recherch. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique et de l'Innovation(Revue-IRSI)*, 731. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.15740359>
- Ferrahi, A., & Bouzadi, S. (2016, 12). La gestion des risques de la chaîne logistique au cœur de la problématique d'efficacité du processus logistique : Étude exploratoire des entreprises en Algérie. *Les Cahiers MECAS*, pp. 299-311.
- Gartner. (2022). *Supply Chain Planning: Build Resilience Through Advanced Planning Capabilities*. Stamford: Industry research report.
- Government of Guyana. (2010). *Procurement Planning Manual*. Guyana: Government of Guyana.
- Haddadi, R., & Merzoug, S. (2021, 12 30). Investissements directs étrangers, externalisation et sous-traitance internationales: Les logiques sous-jacentes. pp. 71-88.
- Hakima, S. (2021-2022). méthodologie de recherche. *Support de cours universitaire*. Tizi-Ouzou , Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion : Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou .
- Hau L. Lee, V. P. (2004). Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect. *Management Science*, pp. 546-558.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). Sustainability and Supply Chain Management. In J. Heizer, B. Render, & C. Munson, *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (13 ed., pp. 498-500). Harlow: Pearson.
- Hidja , H., & Aïssani , D. (2021). Application des flux tendus à la gestion du stock tampon. *Séminaire Mathématique de Béjaïa (LaMOS)*, 20, 117-127.

- INRAE. (2021, Mars). *Méthodologie de recherche bibliographique*. Retrieved from science-ouverte.inrae.fr: https://ist.inrae.fr/wp-content/uploads/sites/21/2021/03/OpenClass_Methodologierecherche_2021.pdf
- Ivanov, D. (2020). Introduction to Supply Chain Resilience. Dans D. Ivanov, *Introduction to Supply Chain Resilience* (pp. 9–15). Cham: Springer.
- John T. Mentzer, W. D. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, pp. 1-25. doi:<https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00002.x>
- Jonsson, P., & Mattsson, S.-A. (2017). Production and Inventory Control: Principles and Techniques. Dans P. Jonsson, & M. Stig-Arne, *Production and Inventory Control: Principles and Techniques* (pp. 140-144). Lund: Studentlitteratur.
- Ketchen, J. D., & Hult, T. M. (2007). Bridging Organization Theory and Supply Chain Management: The Case of Best Value Supply Chains. *Journal of Operations Management*, 574–576.
- Khaldi, A., & Cherifi, F. (2023, 6). Tour d’horizon des évolutions récentes de la chaîne logistique: de la logistique traditionnelle à la chaîne logistique verte. *Journal d'études en économie et Management*, pp. 692-712.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, pp. 1–18.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (éd. 16). Pearson.
- Kumar, V. R. (2021). Influence of new-age technologies on marketing: A research agenda. *Journal of Business Research*, pp. 864–877.
- Laforet, L. (2022). Supply Chain et Blockchain : facteurs d’adoption d’une technologie innovante et alignement stratégique : études de cas. *Thèse de doctorat*. Pau, Université de Pau et des Pays de l’Adour, Pau, France.
- Lambert, M. D., & Cooper, M. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 70–72.
- leila, L. (2024, 11 3). Sous-traitance industrielle entre les startups et les entreprises publiques : les raisons de l’échec dans le contexte algérien. *Etudes Economiques*, pp. 242–255.
- Martinet, A.-C. (2009). *Épistémologie des sciences de gestion*. Paris: Vuibert.
- McKinsey & Company. (2023). *Digital Supply Chain: The Future of Planning*. New York : McKinsey Global Institute.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Moarri-Ibara, J., Figueroa-Garza, F., & Blanco-Méndez, M. (2025). Factores que influyen en la planificación de ventas y operaciones (S&OP) desde una perspectiva teórica. *VinculaTégica EFAN*, 11(2), 45-61.

- Mohammad, A. S. (2025). Inventory optimization in global automotive manufacturing supply chains. *Journal of Procurement and Supply Chain Management*, 4, Journal of Procurement and Supply Chain Management.
- Monczka, M. R., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2020). Purchasing and Supply Chain Management. Dans M. M. Robert, B. H. Robert, C. G. Larry, & L. P. James, *Purchasing and Supply Chain Management* (pp. 255-258). Boston: Cengage Learning.
- Njuguna, P., & Moronge, M. (2019, 8 6). Influence of Supply Chain Management Practices on the Performance of Fast Moving Manufacturing Firms in Nairobi City County, Kenya. *Strategic Journal of Business & Change Management*, pp. 679- 693.
- O'Donnell, C., & Koontz, H. (1955). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Ouamalich, R., & El Hachemi, N. (2025). Supply Chain Management, Steering and Decision-Making Through the S&OP Process in the Era of Digitalization and Artificial Intelligence: A Literature Review. *Engineering Proceedings* (pp. 1-11). Casablanca, Maroc: MDPI.
- Pesqueux, Y., & Martinet, A. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion* (Vuibert/FNEGE)*. Paris: Vuibert (collection FNEGE).
- Pongsakornrungsilp, S., Pongsakornrungsilp, P., & Siriwong, C. (2026). Key performance indicators for sustainable supply chain management in SMEs: A bibliometric review. *Logistics*(41). doi:<https://doi.org/10.3390/logistics10020041>
- Quayle, M. (2006). *Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities*. IRM Press: Hershey, Pennsylvania (USA).
- Saha, C. J. (2023, 11 11). Enhancing production inventory management for imperfect items using fuzzy optimization strategies and Differential Evolution (DE) algorithms. *Franklin Open*, pp. 1-6.
- Sameh, B. M. (2022, 11 18). Modélisation des processus de prévision de la chaîne logistique pour l'amélioration des performances industrielles. *Thèse de doctorat*. Université de Lille, Automatique, Génie informatique, Traitement du signal, France: Plateforme HAL (archive ouverte scientifique).
- Schlunegger, K., Sibylle, M., Dürst, E., Hediger, H., & Zúñiga, F. (2024). Methodologic and Data-Analysis Triangulation in Case Studies: A Scoping Review. *Western Journal of Nursing Research*, 46(8).
- Slack, N., Alistair, B.-J., & Johnst, R. (2022). Operations Management. Dans *Operations Management* (pp. 418-421). Harlow: Pearson.
- Sugut, J., & Ondara, A. (2023, 10 26). Inventory Management Practices and Performance of Supply Chain at the Nairobi City County, Kenya. *Strategic Journal of Business & Change Management*, pp. 396-416.

Sunil, C., & Peter, M. (2019). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. In C. Sunil, & M. Peter, *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (pp. 132-135). Boston: Pearson.

Takdjerad, N., & Gheddache, L. (2022, 6 30). La gestion des risques de la chaine logistique à l'international : cas d'une entreprise : SARL SERINA HCAN BEN ALI. pp. 35-43.

Team QuestionPro Editorial. (2023). Observation qualitative - Définition et exemples. *QuestionPro*.

Terry, G. R. (1960). *Principles of Management*. Homewood, Illinois, USA: Richard D. Irwin, Inc.

Thiétart, R.-A. (1999). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Paris: Dunod (Économie - Gestion).

Thiétart, R.-A. (2003). *Méthodes de recherche en management* (2 ed.). Paris: Dunod.

Thiétart, R.-A. (2014). Élaboration du design de recherche. Dans *Méthodes de recherche en management* (pp. 168-196). Paris: Dunod. doi:<https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0168>

Umari Abdurrahim , A., Agus , R., Adi Wibowo, L., Mokh , A., Aspiranti, T., Chairul , F., & Asni, M. (2025, 2 13). Supply chain integration as the implementation of strategic management in improving business performance. *Discover Sustainability*, pp. 1-14.

Virieux-Reymond, A. (1964). *Épistémologie et philosophie des sciences*. Paris: PUF (collection Épiméthée).

Wagner, M. S., & Bode, B. (2008). An Empirical Examination of Supply Chain Performance Along Several Dimensions of Risk. *Journal of Business Logistics*, 307–325.

Wallace, T. F., & Stahl, R. A. (2008). *Sales and Operations Planning: The How-To Handbook* (éd. 3rd ed.). Cincinnati, Ohio (USA): T.F. Wallace & Company.

Waller, A. M., & Fawcett, E. S. (2013). Big Data Analytics and Supply Chain Management: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Logistics*, 77–84.

Yani, L., & Aamer, A. (2023). Supply chain collaborative planning, forecasting, and replenishment. *AIP Conference Proceedings* (pp. 050044 1-5). American Institute of Physics.

عزوز منير؛ عبد الحميد برحومة. (06 10 2018). دور إدارة التخزين في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية – دراسة حالة مطاحن الحصنة (سطيف). *مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية : جامعة الشهيد لخضر حمه الوادي* ، الصفحات 93-109.

Annexes

ANNEXE A: GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien– Processus S&OP et performance de la chaîne d'approvisionnement

Bonjour ! Avant tout, nous tenons à vous exprimer notre gratitude pour cet entretien. Nous sommes en formation de master en management de la chaîne logistique à l'École Nationale Supérieure de Management.

Cet entretien est mené dans le cadre de notre mémoire de master portant sur le rôle la planification (S&OP) sur la performance de la chaîne d'approvisionnement au sein de LESIEUR GCA.

Avant de débiter l'entretien, nous tenons à préciser que les informations recueillies durant cette discussion seront utilisées uniquement à des fins académiques et de recherche scientifique. L'identité des personnes interrogées restera strictement confidentielle, vous pouvez donc répondre librement et sans réserve aux différentes questions.

Public ciblé :

- Supply Chain Manager.
- Responsable du département achats (local et import).
- Responsable du département production.
- Responsable du département stockage / gestion des stocks.
- Responsable du département marketing / commercial.

Axe 1 : Présentation du poste et du service

1. Pouvez-vous vous présenter ainsi que votre rôle au sein de l'entreprise ?
2. Quelles sont les principales missions de votre département dans la chaîne d'approvisionnement ?

Axe 2 : Organisation de la planification

3. Comment la planification est-elle organisée dans votre service ?
4. Sur quelles informations ou données vous basez-vous pour planifier vos activités ?
5. À quelle fréquence les plans ou prévisions sont-ils mis à jour ?

Axe 3 : Coordination et intégration du S&OP

6. Existe-t-il une coordination entre votre service et les autres départements (achats, production, stockage, commercial, logistique) ?
7. Participez-vous au processus S&OP ou à des réunions de planification intégrée ?

8. Comment sont gérés les écarts ou changements imprévus liés à la demande, aux stocks ou aux approvisionnements ?

Axe 4 : Outils et systèmes d'information

9. Quels outils utilisez-vous dans vos activités de planification et de suivi (ERP, Excel, autres logiciels) ?

10. Les systèmes actuels permettent-ils une bonne visibilité et un partage efficace de l'information entre les services ?

11. Quelles sont les principales limites des outils utilisés actuellement ?

Axe 5 : Impact sur la performance de la chaîne d'approvisionnement

12. Selon vous, quel est l'impact de la planification sur la performance de la chaîne d'approvisionnement ?

13. Quels indicateurs de performance (KPI) utilisez-vous pour évaluer l'efficacité de vos activités ?

14. Avez-vous déjà observé des problèmes ou, au contraire, des améliorations liées à la qualité de la planification ?

Axe 6 : Difficultés et perspectives d'amélioration

15. Quelles améliorations proposeriez-vous pour renforcer l'efficacité du processus S&OP et améliorer la performance globale de la chaîne d'approvisionnement ?

ANNEXE B: TABLEAU DES REPONSES

Axes / Thèmes	Responsable Production	Responsable Supply Chain	Responsable Marketing/Commercial	Responsable Stockage	Responsable Achats
Axe 1 Organisation & rôle	<p>Supervise l'ensemble des opérations de fabrication (planning → performance ligne).</p> <p>Lignes de conditionnement en flux semi-continu, dédiées par type de produit.</p> <p>Produits : mayonnaise, ketchup, sauces vinaigrettes (pots verre, squeezes).</p>	<p>Directrice SC depuis 2023 (intégrée 2018 comme resp. procurement).</p> <p>Pilote achats (local & import), approvisionnement, logistique.</p> <p>Maillon central : production ↔ appro ↔ logistique ↔ ventes.</p> <p>Objectif : disponibilité produits jusqu'au client final.</p>	<p>Dept mixte : marketing interne (marché/marque) + commercial (ventes B2B/B2C).</p> <p>Lien essentiel entre marché, production et supply chain.</p> <p>Distribution partiellement externalisée.</p>	<p>Gestion MP, emballages, produits finis et stocks tampons.</p> <p>Acteurs : magasinier (exécution) + coordinateur (supervision).</p> <p>Activités : réception, saisie ERP, FIFO/LIFO, SS, suivi flux internes.</p>	<p>Rôle stratégique : planification besoins, prospection, négociation, suivi commandes.</p> <p>3 catégories : achats locaux, importation, achats techniques.</p> <p>Gestion par catégories d'articles (MP + emballages).</p>
Axe 2 Planification	<p>PDP issu du S&OP, décliné en plans mensuel puis hebdomadaire.</p> <p>Inputs : prévisions ventes + niveaux stock + capacités de production.</p> <p>Ajustement hebdo, voire quotidien si demande variable.</p> <p>ERP avec module MRP pour calcul besoins MP et ordres de production.</p>	<p>Logique descendante : forecast → prod → besoins MP → approvisionnements.</p> <p>Facteurs : stock, capacité, délais appro, saisonnalité, budget.</p> <p>Contraintes : dépendance fournisseurs, variabilité demande, pannes/maintenance.</p>	<p>Planning annuel basé sur historique 2 ans + base-line mensuel.</p> <p>Ajustements : saisonnalité (Ramadan), tendances, promotions, catégories.</p> <p>Mise à jour mensuelle + suivi continu des ventes réelles.</p> <p>Nouveaux produits : prévisions incertaines, basées sur études de marché.</p>	<p>Stock min = cadence prod × délai fournisseur + marge sécurité (historique).</p> <p>Stock max dépend de la capacité de stockage disponible.</p> <p>Autres facteurs : seuil rentabilité prod, contraintes CIP, QMC fournisseurs.</p> <p>Méthodes : FIFO/LIFO selon nature des produits.</p>	<p>Planification basée sur S&OP : prévisions → PDP → plan d'approvisionnement.</p> <p>Facteurs : taux consommation, rotation stocks, DLU matières, stock initial/final.</p> <p>Délais locaux : courts et maîtrisés. Import : longs et incertains.</p> <p>Marges de sécurité intégrées si prévisions instables.</p>
Axe 3 Processus S&OP	<p>Participation aux réunions S&OP pour décisions stratégiques et tactiques.</p> <p>Gestion imprévu : réaffectation ressources ou modification séquences prod.</p> <p>S&OP structuré → meilleure visibilité, coordination et prise de décision.</p>	<p>S&OP formalisé : réunions hebdo/périodiques (30 min – 1h).</p> <p>Participants : ventes + production + approvisionnement.</p> <p>Objectifs : synchronisation, ajustement prévisions, alignement inter-services.</p> <p>Résultats : visibilité améliorée, plans ajustés en continu.</p>	<p>Participation active au S&OP comme outil de coordination tripartite.</p> <p>Intégration : prévisions vente + promotions + lancement dans le cycle S&OP.</p> <p>Coordination avec production (planning), achats (appro), logistique (distrib).</p> <p>Écarts analysés mensuellement pour corriger la fiabilité des prévisions.</p>	<p>S&OP hebdomadaire : ajustement plans selon évolution de la demande.</p> <p>Informations échangées quotidiennement (achats, prod, commercial).</p> <p>Décisions stock directement liées au PDP, lui-même basé sur les prévisions.</p> <p>S&OP → meilleure coordination et réactivité aux changements.</p>	<p>Participation active aux réunions S&OP hebdomadaires.</p> <p>Contribution : adaptation plans appro selon prévisions vente + capacités prod.</p> <p>Changements gérés via communication rapide fournisseurs + ajustement commandes.</p> <p>Efficacité S&OP dépend fortement de la fiabilité des prévisions (données d'entrée).</p>
Axe 4 Outils (ERP & Excel)	<p>ERP (SAP) : planification, suivi prod, module MRP intégré.</p> <p>Excel : ajustements rapides, simulations, analyses spécifiques.</p> <p>Limites : manque flexibilité ERP + dépendance traitements manuels Excel.</p> <p>ERP facilite synchronisation inter-services si qualité données saisies.</p>	<p>ERP (SAP) : accès global pour valider DA, suivre mouvements, contrôler données.</p> <p>Excel : analyses complémentaires et ajustements.</p> <p>Directeur dispose d'un accès global de supervision en temps réel.</p>	<p>Excel : calcul prévisions, suivi ventes, analyse tendances.</p> <p>ERP : centralise données + partage entre services.</p> <p>Données agences externes pour affiner les analyses.</p> <p>Limites : dépendance qualité données + absence d'intégration complète.</p>	<p>ERP (SAP) : suivi stocks, traçabilité, gestion opérations, MAJ quotidienne.</p> <p>Suivi en temps réel des niveaux et mouvements de stock.</p> <p>Limites : qualité des données saisies + coordination humaine indispensable.</p>	<p>ERP (SAP HANA) : suivi commandes, gestion fournisseurs, traçabilité.</p> <p>Excel : planification appro, suivi commandes, reporting, bons de commande/réception.</p> <p>Bonne visibilité : suivi simultané stocks + besoins prod + commandes en cours.</p>
Axe 5 Performance & KPI	<p>Bonne planif → réduction arrêts, meilleure productivité, équilibre offre/demande.</p> <p>Problèmes vécus : ruptures MP, surcharges de production.</p> <p>Planification réduit retards et interruptions.</p>	<p>KPI logistique : taux de service, niveau de stock.</p> <p>KPI achats : respect délais, taux non-conformité fournisseurs.</p> <p>Tableaux de bord via ERP et Excel. Suivi par responsables.</p> <p>Performance = planification + exécution opérationnelle (indissociables).</p>	<p>Bonne prévision → stock optimisée, réduction ruptures, meilleur taux de service.</p> <p>KPI : taux de réalisation vs objectifs de vente.</p> <p>Mauvaise planification → déséquilibre offre/demande → impact négatif perf.</p>	<p>KPI : taux de rupture, niveau stock, taux de service, non-conformités.</p> <p>Inventaires périodiques (mensuels ou par campagne).</p> <p>Bonne gestion → communication interne + détection rapide anomalies.</p>	<p>Bonne planification → réduction ruptures + surstocks + coûts appro (cost saving).</p> <p>Surstocks vécus : prévisions surévaluées sur produits saisonniers/promotionnels.</p> <p>Bonne planification + prévisions stables → relation de confiance avec fournisseurs.</p> <p>Prévisions instables → fournisseurs augmentent prix ou réduisent flexibilité.</p>
Axe 6 Difficultés & Améliorations	<p>Contraintes : variabilité demande, délais appro, capacités limitées.</p> <p>Problèmes : prévisions (principal) + retards approvisionnement.</p> <p>Améliorations : meilleure intégration SI, fiabilité prévisions, coordination inter-services.</p>	<p>Defi 1 : Instabilité planification → Impact cascade achats/appro.</p> <p>Defi 2 : import (délais, dédouanement, coûts élevés).</p> <p>Actions : anticipation docs, vérification factures, coordination fournisseurs.</p> <p>Clé : données fiables + coordination forte + vision globale de la chaîne.</p>	<p>Difficultés : instabilité marché, complexité prévisions, coordination multi-acteurs.</p> <p>Améliorations : coordination renforcée, outils d'analyse, intégration données.</p> <p>S&OP améliore la performance en alignant production et demande marché.</p>	<p>Difficultés : communication, pression opérationnelle, variations imprévues.</p> <p>Améliorations : poste coordinateur stocks + ERP (SAP) + formation continue.</p> <p>Renforcement esprit d'équipe et motivation = levier d'efficacité globale.</p>	<p>Contrainte principale : fiabilité des prévisions de vente (qualité données).</p> <p>Autres : variabilité demande, délais import, incertitudes environnement externe.</p> <p>Améliorations : fiabilité prévisions, qualité données, coordination via S&OP.</p> <p>Import : stocks sécurité spécifiques selon provenance et risques associés.</p>

ANNEXE C:

		janv-25										fevr-25																			
		Jour Prod dans le mois					Ventes					Stocks					Jour Prod dans le mois					Ventes					Stocks				
		(RS 4)	rev	New prev	real	Previ	real	cible	centus cible	rev	SE01	SE02	L2	Real	cent	New prev	Opj(10)	Real	stock mois	Previ	Real	Date	centus cible								
154	SE01	42	157	143	180	187	72	29	20	52	227	5				200	225	335	7	-37	147	61	-98								
	SE02	42	132	132	200	186	202	148	66	137	90	2				164	150	301	25	-9	28	5	-14								
		42	83	83	160	157	172	108	58	115	128	2				115	100	208	30	91	157	144	-53								
		56	139	139	0	0	139	277	159	-21	161	3				245	300	522	11	-222	78	32	-254								
		56	103	104	105	91	171	184	84	87	33	1				105	90	221	33	-18	28	36	62								
		56	0	0	0	0	0	0	0	0	0				0	0	0	#DIV/0!	0	0	0	0	0								
		20	50	48	50	51	9	7	7	2	35	1	1	1	35	30	70	5	-26	7	20	45									
		48	38	38	51	51	13	1	5	9	52	1	1	49	40	98	5	-33	6	15	48	48									
		57	0	0	0	0	0	0	0	0	0				0	0	0	#DIV/0!	0	0	0	0	0								
		3	15	14	13	12	11	14	4	8	16				17	10	37	14	-10	9	9	-19									
			716	700	759	734	789	788	402	387	741	13	2	2	0	930	945	1794	-264	480	336	-599									
		50	17	17	50	49	63	33	28	37	50	1	1	35	30	105	36	8	27	25	-17										
		50	10	10	5	5	15	19	10	6	0	0	0	10	5	19	32	-4													
		50	2	2	3	4	9	7	6	3	2	0	0	6	3	9	32	2	2	2	4	-1									
		50	3	3	2	6	8	6	7	2	3	0	0	7	3	11	26	0	0	0	4	-4									
		50	9	9	0	3	11	17	5	6	0	0	0	5	3	18	43	-7	2	2	3	3									
		50	6	6	2	2	7	11	9	-2	1	0	0	9	3	13	15	-5	-5	4	4	-4									
		50	46	46	61	68	113	93	62	52	55	0	1	0	71	45	174	-6	30			-46									
		15	20	20	23	19	35	36	6	28	14	1	1	25	25	44	28	5	21	15	-10										
		18	23	23	20	22	23	24	9	14	28	2	2	27	30	53	18	-1	28	20	-21										
		15					0	0	0	0	0,0	0,0	0,0					0	0	0	0	0									
		18					0	0	0	0	0,0	0,0	0,0					0	0	0	0	0									
		18					0	0	0	0	0,0	0,0	0,0					0	0	0	0	0									
		18					0	0	0	0	0,0	0,0	0,0					0	0	0	0	0									
		43	43	43	40	58	60	16	43	42	3	0	3	0	52	55	97	4	49			31									