

Afin de dégager le meilleur équilibre entre planification stratégique et opérationnelle, les entreprises doivent se doter de processus et instances décisionnelles capables de garantir un consensus entre les objectifs des fonctions Commerciale, Marketing, Opérations et Finance. A cet effet, le processus S&OP (Sales & Operations Planning ou Plan Industriel et Commercial) concilie sur le moyen terme le plan de ventes avec les capacités de l'entreprise en respectant les objectifs de service et les objectifs financiers en vue de proposer un plan unique et réalisable. Cette démarche permet de se concentrer sur les facteurs critiques tout en identifiant les risques. L'efficacité de ce processus est une source d'amélioration du rendement des entreprises, d'optimisation de l'utilisation des capacités installées, de maîtrise des stocks et d'optimisation du taux de service.

S&OP, de la théorie à la pratique : quelques écueils à éviter

76



©Argon Consulting

Nicolas Gellé,
Directeur Associé, Argon Consulting
nicolas.gelle@argon-consult.com



©Argon Consulting

Fabien Aron,
Manager, Argon Consulting
fabien.aron@argon-consult.com

Le développement des processus de Sales & Operations Planning (S&OP) a été de pair avec la montée en puissance de la fonction Supply Chain qui s'est imposée comme médiateur entre les différentes directions de l'entreprise. Les concepts sont maintenant largement diffusés (comme le montrent les résultats des recherches Google ci-dessous, fig.1).

Malgré cela, nos interventions au sein des entreprises nous amènent à constater un fort décalage entre ces concepts théoriques et la réalité du terrain. La maturité des pratiques en place – tant en termes de processus et d'organisation que d'outils – reste limitée (correspondant aux stades « marginal », « rudimentaire » et parfois « classique » dans la grille de maturité décrite ci-dessous) et ne permet pas de capter l'intégralité des bénéfices

associés à la bonne gouvernance de ces processus. (fig.2, page 77)

Au-delà du diagnostic décrit dans la grille de maturité et à partir de situations que nous avons rencontrées, nous identifierons quelques écueils et en dégagerons les lignes directrices d'un projet de mise en place ou d'optimisation de processus S&OP.

Le mythe du « one number plan »

Le processus S&OP vise à aligner l'ensemble des acteurs sur des données uniques et synchronisées : le « one number plan ». Or, les incertitudes et les aléas restent présents à tous les niveaux, « le one number plan » ne prédisposant pas à intégrer des analyses de sensibilité et à envisager des scénarios alternatifs.

Fig. 1 - Recherche Google sur Sales & Opérations Planning

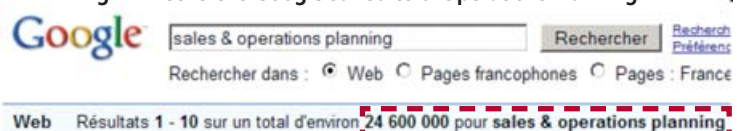


Fig. 2 - Grille de maturité S&OP

	Marginal	Rudimentaire	Classique	Best in class
Processus	<ul style="list-style-type: none"> S&OP perçu comme un « sujet Supply Chain », focalisé sur la validation de la demande Multiples prévisions (B2C vs. B2B, par pays...) Plans d'approvisionnements et de production non parfaitement alignés avec les plans de la demande et sur la base de modèle simpliste ⇒ plan non faisable Peu ou pas de formalisation Fréquence irrégulière 	<ul style="list-style-type: none"> S&OP perçu comme un « sujet corporate », focalisé sur l'équilibrage charge / capacité Vision unique de la demande Plans d'approvisionnements et de production alignés avec la demande et prenant en compte les contraintes ⇒ plan faisable mais non optimal Processus « macro » décrit Fréquence régulière 	<ul style="list-style-type: none"> S&OP perçu comme un levier de réduction des coûts Allignement multi niveau / agrégat Elaboration d'un plan optimal par analyse économique des leviers (service, capacité, stock) Processus détaillés décrits Fréquence mensuelle 	<ul style="list-style-type: none"> S&OP perçu comme un levier d'optimisation des profits pour l'entreprise étendue Allignement multi niveau / agrégat, interne & externe (fournisseurs, clients) Plan optimal, évaluation des risques par simulation de scénarios de demande / supply Fréquence hebdomadaire et en fonction des événements
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Allocation insuffisante de ressources Participation irrégulière 	<ul style="list-style-type: none"> Équipe Supply Chain (prévisions, planification) qualifiée Implication cross fonctionnelle / management insuffisante Participation irrégulière 	<ul style="list-style-type: none"> Rôles et responsabilités clairs et implication cross fonctionnelle et managériale 100% de participation 	<ul style="list-style-type: none"> Incentives liés au bon fonctionnement du processus S&OP et à ses résultats mis en œuvre pour toutes les fonctions 100% de participation plus invités choisis (R&D, clients...)
Données, outils & interfaces	<ul style="list-style-type: none"> Données approximatives (capacité, stock, prévisions, délais...) Nombres feuilles Excel Pas d'interface 	<ul style="list-style-type: none"> Données fiables Nombreuses feuilles Excel avec des formats communs Outils de prévisions statistiques Interfaces manuels entre feuille Excel, voire historiques des ventes issus de l'ERP 	<ul style="list-style-type: none"> Données fiables Outil de la gestion de la demande (stat., promo., cycle de vie) Outil de planification (appo. et prod.) Interfaces avec les systèmes existants, stables et maîtrisés 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité de données externes (fournisseurs, clients...) Outil intégré de planification de la Supply Chain (APS) avec algorithme d'optimisation sous contrainte
Pilotage de la performance	<ul style="list-style-type: none"> Pas de mesure de la performance Supply Chain 	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs partiels insuffisamment partagés 	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs de performance formalisés et partagés par tous 	<ul style="list-style-type: none"> Processus d'amélioration continue (résultats vs. objectifs, plans d'actions correctifs)

Fig. 3 - TRS en 2008 pour une usine espagnole d'un leader européen PGC

Ligne de production	Objectifs	Meilleur taux constaté	B08 (budget 2008)	E2 08 (budget 2008 revu après 1 ^{er} semestre)	Moyenne des 3 derniers mois
A	77.7	76.7	76.5	75.2	74.4
B	75.9	76.5	75.9	74.0	72.8
C	75.7	70.6	73.5	69.4	68.8

◆ **Prévisions** : le comité de direction d'une entreprise se réunit une fois par mois pour évaluer ses besoins d'achat sur des composants critiques sourcés dans des pays à bas coûts dont les fournisseurs exigent des commandes anticipées de 2 à 3 mois. Par ailleurs cette société est positionnée sur un marché de prix fortement volatil. Quelles sont les bonnes options et le niveau de risques associé ?

◆ **Approvisionnements & production** : un industriel européen doit décider du Taux de Rendement Synthétique (TRS) de ses lignes de production espagnoles. Quel TRS considérer dans la planification de ses ressources ? La bonne pratique voudrait que les aléas majeurs soient identifiés et quantifiés pour en dégager trois scénarios: probable, optimiste et pessimiste. Sur la base de ces scénarios, des analyses de sensibilité doivent être menées pour permettre des arbitrages plus stables et plus rigoureux.

Des données critiques inexistantes ou peu fiables

Le processus S&OP s'appuie sur des analyses de données et des indicateurs de performance qui nécessitent un jeu de données dis-

ponibles et fiables. Trop souvent, les entreprises ne consentent pas les efforts nécessaires pour bâtir ou nettoyer les données nécessaires.

◆ Comment différencier les ventes promotionnelles des ventes standards ? Doit-on suivre la qualité des prévisions du dernier mois ou de celles d'il y a 3 mois ?

◆ Suit-on la variabilité des approvisionnements (production & transport) pour calculer les stocks de sécurité ?

◆ Est-on capable de mesurer le respect des décisions de planification dans l'ordonnement des usines puis la production réelle ? L'absence de données n'empêche pas de déployer un processus S&OP mais il est critique d'en comprendre les limites et les efforts/ressources nécessaires pour « faire avec ce que l'on a ».

Une représentativité limitée et « trop opérationnelle » des participants au processus S&OP

Le processus S&OP est présenté comme un levier essentiel dans l'atteinte des objectifs stratégiques. Or, on constate que les acteurs participant aux réunions S&OP ne représen-

tent pas toutes les directions clés, sont souvent d'un profil « opérationnel » et n'ont pas le niveau de délégation suffisant pour prendre seuls des décisions plus tactiques (réservation de matières premières, stock d'anticipation, décalage des congés des opérateurs...).

◆ Les équipes du contrôle de gestion et de la direction financière sont rarement présentes et/ou conviées, alors même que des décisions impliquent des investissements conséquents ou une modification des flux de trésorerie.

◆ Dans une entreprise internationale de biens industriels, les participants aux réunions S&OP ont un rôle fonctionnel et se heurtent à des directeurs de Business Units en filiale pilotant leurs usines et ne souhaitant pas appliquer les décisions.

Une communication souvent négligée

Le processus S&OP facilite la communication entre l'ensemble des acteurs, mais nécessite d'établir les bases d'un langage commun et partagé.

◆ Comment réconcilier la prévision des ventes en valeur du marketing avec les besoins en quantité de la Supply Chain ?

◆ Comment valoriser la demande future quand une dizaine de prix existe pour chaque référence ?

Un calendrier de cycle S&OP mensuel difficile à caler

Le processus S&OP est séquentiel, comprend de nombreuses phases d'attente de données ou de validation et il est souvent difficile de caler l'intégralité des tâches du cycle dans le mois. Parallèlement, les opérationnels souhaitent étaler au maximum chacune des étapes, pour « faire tout ce qu'ils ont à faire, gérer les aléas et se donner le temps de la réflexion ».

◆ Chez un équipementier automobile, 3 jours sont accordés à l'équipe commerciale pour valider les prévisions effectuées par le Marketing. Or, on constate que la validation des prévisions est effectuée en commun lors d'une réunion de 3 h, avec une préparation limitée et un travail post-réunion inexistant.

◆ Chez un industriel de la cosmétique, les Responsables Produits demandent 1 semaine : « Je ne peux pas valider 12 mois de prévisions à la maille article en moins de 3 jours ».

Fig. 4 - Référentiel des prix utilisés chez un acteur de la distribution

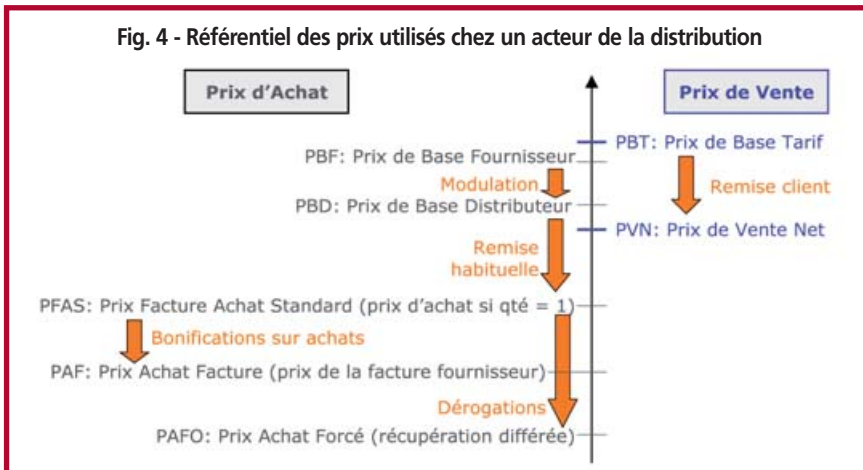


Fig. 5 - Cycle S&OP de mai à reprendre

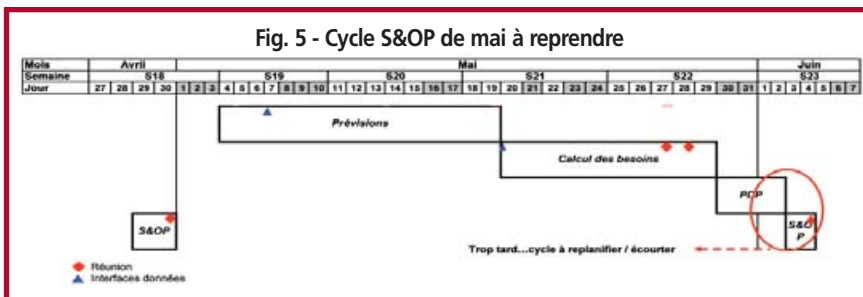
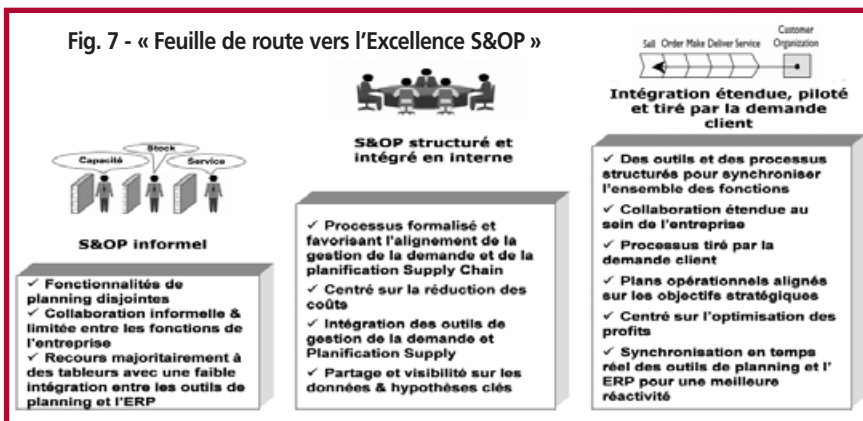


Fig. 6 - Grille d'évaluation de maturité S&OP

Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4
Réunion informelle <input type="checkbox"/> Programmation aléatoire	Réunion formelle <input checked="" type="checkbox"/> Programmation régulière <input type="checkbox"/> Présence aléatoire	Réunion formelle <input type="checkbox"/> 100% de présence	Réunion selon les événements <input type="checkbox"/> Planifiée lorsqu'un changement ou un déséquilibre entre demande et capacité est détecté
Processus cloisonnés <input type="checkbox"/> Plan de la demande séparé et disjoint <input checked="" type="checkbox"/> Plan industriel non aligné & cohérent avec le Plan de la Demande	Processus interfacés <input type="checkbox"/> Plans de la demande harmonisés <input type="checkbox"/> Plan industriel aligné au Plan de la demande	Processus intégrés <input type="checkbox"/> Plans de la demande et industriel synchronisés <input checked="" type="checkbox"/> Collaboration externe avec un nbre limité de fournisseurs et de clients	Processus étendus <input type="checkbox"/> Plans de la demande et industriel alignés aussi bien en interne qu'en externe <input type="checkbox"/> Collaboration externe avec la plupart des fournisseurs et des clients
Outils informatiques rudimentaires <input type="checkbox"/> Nombreux tableurs	Applications séparées mais interfacées <input checked="" type="checkbox"/> Système de gestion de la demande séparé <input checked="" type="checkbox"/> Système de planification séparé <input type="checkbox"/> Interfaçage réduit à la descente des besoins	Applications intégrées <input type="checkbox"/> Outils de Planification de la demande et industriel intégrés au sein d'un même environnement <input type="checkbox"/> Informations externes acquises manuellement dans le processus	Suites progiciels intégrées <input type="checkbox"/> Fonctionnalités S&OP avancées <input type="checkbox"/> Outil collaboratif totalement intégré pour intégrer les besoins externes

Fig. 7 - « Feuille de route vers l'Excellence S&OP »



Or, le caractère cyclique du processus S&OP fait que l'on réutilise le travail effectué lors des cycles précédents. Cette répétition permet d'accélérer et fluidifier les étapes du processus, afin de réaliser l'ensemble dans un nombre de jours ouvrés restreint.

Un manque de rigueur dans la gestion du calendrier

Couramment, on remarque l'absence de calendrier S&OP, en effet souvent la date de la prochaine réunion d'arbitrage est définie à la fin du cycle.

◆ A cause de son voyage en Chine – fixé de longue date, le Directeur Achats ne peut pas participer à la réunion finale d'un cycle S&OP ou demande son décalage.

◆ D'après notre expérience, plus d'un tiers des membres du comité S&OP ne participent pas et ne sont pas représentés à une réunion donnée.

Or, dans ce type de processus impliquant l'ensemble de l'entreprise – des opérationnels aux directeurs de nombreux services, « quand le train est en marche, il ne peut pas s'arrêter ». Il est donc crucial de définir un calendrier détaillé des 12 prochains mois, avec obligation de présence ou de délégation des décideurs.

Une exécution des décisions peu maîtrisée

Les décisions stratégiques prises lors des réunions S&OP ne sont pas toujours correctement traduites pour chaque acteur opérationnel.

◆ Une entreprise française de services avait prévu une baisse globale de l'activité B2B de 4 % mais sans décliner cette vision pour chacun des sites (aux nombreuses spécificités) et sans apporter les explications nécessaires. De ce fait, certains sites n'ont pas pris en compte cette tendance dans l'élaboration de leur budget – par oubli ou incompréhension. D'autres ont appliqué -4 % de manière homogène sur l'ensemble de leur activité.

Ces quelques exemples illustrent la difficulté à mettre en place un processus S&OP robuste et soulignent l'importance de respecter les lignes directrices suivantes :

1. Sachez évaluer le degré de maturité de votre organisation (Processus, Organisation – Ressources disponibles & compétences, Outils)
 - Où est-on ?
2. Définissez une cible réaliste en fonction de la maturité actuelle, du niveau de support de la direction générale et des investissements possibles (outils & humains)
 - Où va-t-on ?
3. « Pilote & Ambition » : allez à la cible de façon graduelle, en vous assurant que les recommandations fonctionnent et sont appliquées au niveau opérationnel
 - Comment y va-t-on ? ◆