

Logiciels de prévision & de planification

Aller jusqu'au bout du S&OP

Le concept de Sales & Operations Planning (S&OP) a plus de 20 ans. Pourtant il est loin d'avoir donné sa pleine mesure dans les entreprises. En effet, quand il est en place, il reste souvent cantonné à un équilibrage de la demande prévisionnelle et des capacités de production/approvisionnement de nature opérationnelle qui ne donne pas toujours entière satisfaction à ses protagonistes. Quelques pionniers sont néanmoins allés plus loin en le transformant en véritable processus de pilotage moyen/long terme de leur entreprise. Pour ce faire, ils ont impliqué d'autres fonctions (R&D, Finance, Comité de Direction...) afin de prendre des décisions stratégiques à partir de scénarios de simulation chiffrés. Par leurs démarches et leurs outils, des cabinets de conseil et des éditeurs sont d'ailleurs prêts à encourager d'autres sociétés à instaurer un processus S&OP avancé (baptisé Integrated Business Planning).

70

Alors comment et jusqu'où instaurer un processus S&OP ?
Avec quels outils (Excel, Access, ERP, APS) ?
Quels sont les gains à en attendre ? Les pièges à éviter ?

S&OP prononcez « essenopi ». C'est quoi au juste ? D'après la 3^e édition du dictionnaire de l'APICS

(Association for Operations Management), la définition du Sales & Operations Planning ou Planification Industrielle et Commerciale (PIC), est la suivante : « *Processus de développement des plans tactiques qui donne à la direction les moyens de piloter l'activité pour obtenir un avantage concurrentiel de manière continue, en intégrant dans la chaîne logistique les plans commerciaux des produits actuels ou à venir. Le pro-*



©Alexey Klementiev-Fotolia

cessus intègre tous les plans de l'entreprise (vente, marketing, développement, production, approvisionnement et financement) dans un ensemble unique. Il est réalisé au moins une fois par mois et est validé par la direction au niveau des familles de produits. Le processus doit

rapprocher l'approvisionnement, la demande, les développements de nouveaux produits, aussi bien au niveau détaillé qu'au niveau des familles de produits et il doit être cohérent avec le plan de l'entreprise. C'est l'énoncé des plans de l'entreprise qui fait autorité

pour le court et moyen terme en couvrant un horizon suffisant pour planifier les ressources. Convenablement exécuté, le PIC relie les plans stratégiques de l'entreprise à son exécution et à la mesure de sa performance dans un objectif d'amélioration continue ». Autrement dit, si l'on s'en réfère à l'APICS, le S&OP est un processus de pilotage et de mise en cohérence des plans de l'entreprise qui doit être continuellement amélioré. Soit une vision très aboutie que nombre d'entreprises n'ont pas encore adoptée dans les faits.

Un processus transverse difficile à instaurer et maintenir

Pour le moment, le processus S&OP n'est pas déployé dans toutes les entreprises. « Un grand pourcentage de nos clients n'utilisent pas un processus S&OP formalisé, observe Pieter Van Nyen, Responsable fonctionnel Prévision et S&OP OM Partners. Ils ont un Plan Directeur et nous tentons de les convaincre qu'il est important d'introduire une vue plus agrégée. Mais ce qui freine, c'est l'implication d'autres départements, surtout commercial et financier. Nous essayons d'abord de construire un pont entre les services via les prévisions pour aller au-delà du Master Planning et de l'Ordonnancement dont disposent une majorité de nos clients. » Et Pierre Budin, Associé et Directeur Commercial d'Aperia, d'observer : « En théorie, l'élaboration des prévisions est un processus collaboratif. Dans la pratique, le prévisionniste se retrouve souvent seul face à ses tableaux. Il n'est jamais très évident de mettre en place un processus transverse impliquant les Commerciaux, le Marketing et la Production. En général, la Production et la Supply Chain s'investissent plus dans ces projets tandis

que les Commerciaux sont nettement moins intéressés ». Il souligne aussi la difficulté de maintenir ce processus dans le temps : « Certains clients abandonnent la maintenance de nos logiciels après 10 ou 15 ans d'utilisation. Il suffit qu'une personne s'en aille pour que le

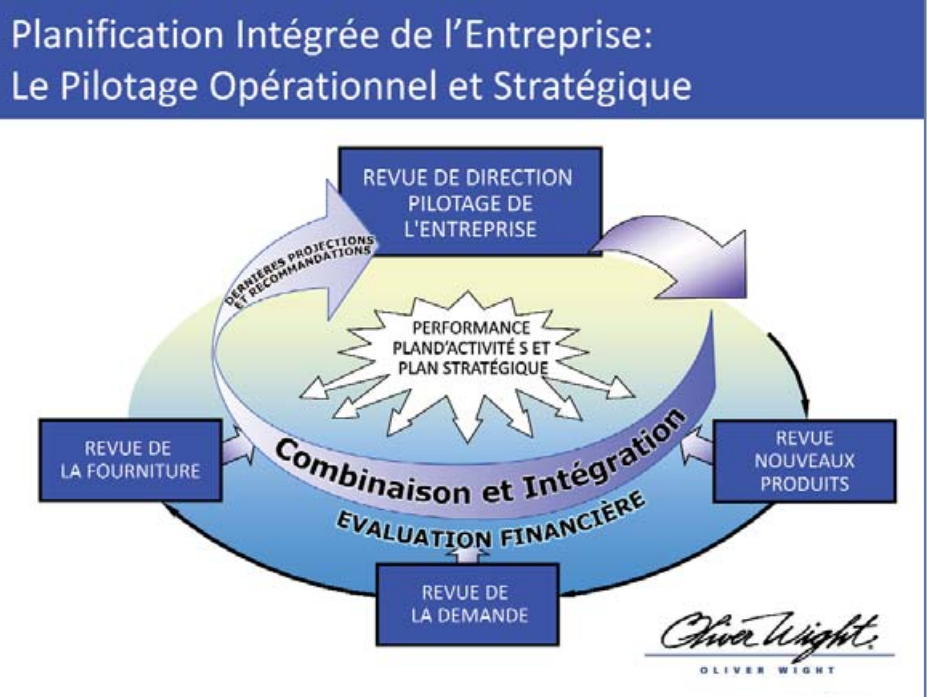
processus s'arrête. C'est frustrant car cela donne l'impression que l'entreprise régresse ». Constat similaire pour Philippe Réchaussat, Senior Supply Chain Consultant EMEA Pre-Sales chez JDA Software : « Gérer un processus S&OP nécessite une capacité à conceptualiser. On retombe vite dans l'exécution si les responsables qui ont cette aptitude disparaissent ». D'autant qu'il

n'est pas toujours aisé de prendre le temps de conceptualiser : « Il est souvent difficile de s'extraire des exigences du quotidien pour prendre du recul et réfléchir aux leviers dont on dispose, au bon niveau d'agrégat à considérer, aux contraintes réellement structu-



« La plupart du temps, ce processus ne remonte pas jusqu'au Comité de Direction. Mais dans certains grands groupes, ce dernier y passe jusqu'à une demi-journée », indique Jean-Patrice Netter, Président Fondateur de Diagma.

rantes pour l'activité (goulots, investissements, fabriquer ou sous-traiter...) », relève Nicolas Gellé, Directeur Associé Argon Consulting qui constate cependant : « C'est souvent le DG qui est déclencheur d'un projet S&OP parce qu'il ne dispose pas d'une vision prospective à long terme et qu'il n'est pas en mesure d'évaluer les incidences sur les Opérations d'arbitrages Business (comment améliorer sa



Source Olivier Wright

Olivier Wright
OLIVER WRIGHT

Chiesi Farmaceutici Des résultats au-delà des attentes

Fabricant et distributeur international de produits pharmaceutiques, Chiesi Farmaceutici a déployé un plan industriel et commercial (PIC) au niveau européen en s'appuyant sur l'éditeur TXT e-solutions. Impliquant à ce jour 80 utilisateurs, ce projet a requis une forte implication des équipes pour refondre les processus et installer les solutions S&OP proposées par TXT. Il a commencé en 2007 par l'Allemagne et la Grande Bretagne. Au bout d'un an, Chiesi a réduit ses stocks et amélioré son taux d'erreur prévisionnelle d'environ 30 %. Déployé récemment en France et en Espagne, le projet a de nouveau réduit les stocks de 15 % et amélioré la fiabilité des prévisions de 20 % sur l'ensemble des régions impliquées. « *Je dois avouer que ces résultats ont dépassé mes attentes. Nous avons non seulement obtenu des bénéfices très rapidement, durant la première année d'implantation, mais ces résultats ont été, en plus, répliqués dans tous les pays durant la deuxième année. De fait, le projet nous permet d'améliorer continuellement nos process et pas uniquement au démarrage. Ces résultats sont importants car constatés par l'ensemble de nos filiales au niveau mondial* », se félicite Corrado Snaiderbauer, Corporate Demand Manager chez Chiesi. Il impute la baisse du niveau de stocks notamment à l'amélioration de la fiabilité des prévisions et à la mise en place de règles de stocks de sécurité structurées à la SKU (unité gérée en stock). Et d'ajouter : « *La réduction induite du Besoin en Fonds de Roulement et plus particulièrement de la valeur du stock, indicateur clef de performance dans ce projet, nous a permis à la fois d'enregistrer d'importants bénéfices, de renforcer le niveau d'implication de nos dirigeants sur le sujet et d'intégrer le PIC à notre ADN.* »

profitabilité en privilégiant tel canal de distribution ou telle gamme de produits au détriment d'autres ». Ainsi, mettre en place un processus PIC ou S&OP nécessite une volonté de partager les données entre diverses fonctions, des compétences et un degré d'implication suffisant à tous les niveaux de l'entreprise pour porter cette vision et les changements qu'elle induit, et ce, sur la durée.

Une grande diversité de processus

De fortes disparités existent d'une entreprise à l'autre au niveau du processus S&OP. Elles s'expliquent par les spé-

cificités de chacune d'elles auxquelles ce processus doit s'adapter (activité, taille, orga-

nisation...). Concrètement, les processus PIC ne suivent pas les mêmes étapes, n'intègrent pas les mêmes fonctions et n'ont pas les mêmes finalités. « *Le sujet S&OP est encore confus dans les entreprises car il n'est pas normalisé, du coup il est propre à chaque société*, indique Philippe Rechaussat. Et de poursuivre : *Au niveau des intervenants, on trouve les Forecasts, les Ventes et la Supply Chain, pas toujours les Acheteurs, la Finance et la Recherche de nouveaux produits* ». Les Commerciaux semblent les moins enclins à participer au processus S&OP, qu'ils jugent souvent chronophage et sans intérêt. Des solutions existent toutefois pour les motiver. « *Les commerciaux sont rarement intéressés à l'obtention de bonnes prévisions, pourtant cela fonctionne bien* », analyse Cédric Hutt, Chef de produit n.Skep chez Dynasys. Autre méthode : « *Pour impliquer les commerciaux, il faut que ce soit donnant-donnant. Les alimenter en données sur leur client leur permet de discuter avec eux d'autre chose que des prix, par exemple des marges qu'il a retiré d'une promotion, de son taux de service, etc.* », expose Etienne Allier, Directeur Marketing de Futurmaster. De même, la Direction générale est plus ou moins impliquée dans le S&OP. « *La*

« *Le degré de maturité d'une entreprise en terme de processus S&OP dépend de deux variables principales : à quel point le processus est formalisé (de quoi discute-t-on à quel moment, avec un chronogramme précis) et du nombre de personnes impliquées dans le processus* ».

Cédric Hutt,
Chef de produit n.Skep
chez Dynasys



plupart du temps, ce processus ne remonte pas jusqu'au Comité de Direction. Mais dans certains grands groupes, ce dernier y passe jusqu'à une demi-journée », indique Jean-Patrice Netter, Président Fondateur de Diagma.

Divers niveaux de maturité

Les niveaux de maturité varient beaucoup d'une entreprise à l'autre. Pour Cédric Hutt, « le degré de maturité d'une entreprise en terme de processus S&OP dépend de deux variables principales : à quel point le processus est formalisé (de quoi discute-t-on à quel moment, avec un chronogramme précis) et du nombre de personnes impliquées dans le processus ». Mais il y a différents paliers de progression, comme le souligne Nicolas Gellé : « Souvent la vision opérationnelle gérée au

niveau des processus de prévision, de planification et de gestion des stocks est bien maîtrisée. Néanmoins, la cohérence et l'équilibre entre la vision stratégique et la planification opérationnelle ne sont pas toujours intégrés et respectés ». Le cabinet Diagma distingue quatre niveaux de maturité S&OP : « Dans le premier, les entreprises se contentent de se concentrer sur les prévisions puis les industriels se débrouillent pour faire leur plan de production. Dans une seconde étape, les prévisions et la planification des ressources sont établies en concertation. Un troisième niveau consiste à intégrer un processus de Portfolio Management Review (une revue du portefeuille de produits finis pour définir les plans de lance-



©Oliver Wight

« Historiquement, les entreprises ont commencé par établir un plan de production, puis sont passées à partir des années 1980 à un processus S&OP visant à équilibrer la demande client et les capacités de production, nous rappelle Catherine Schmitt-Weber, Consultante Oliver Wight

ment de nouveaux produits, la gestion de la fin de vie de ceux qui disparaissent) en plus de la Demand et du Planning Review. Ces processus peuvent aller jusqu'à la Direction Générale. Enfin, le dernier niveau inclut une Financial Review qui planifie comment la société va « atterrir » tous les mois, c'est-à-dire quel sera le CA prévisionnel

et les coûts associés. Certaines entreprises vont même plus loin avec la crise en se concentrant sur le cash. Ainsi, des plans peuvent être revus à la baisse (stocks bas, campagnes plus courtes)

© JDA Software



« Nous sommes à l'aube de voir un grand nombre de projet S&OP émerger par rapport au besoin de synchroniser les investissements Marketing, Branding, Supply Chain... »
Franck Lheureux,
 Directeur général Europe du Sud de JDA Software

pour ne pas mettre en difficulté la trésorerie, quitte à réduire le résultat », dépeint Jean-Patrice Netter.

Commencer par les prévisions

Alors par où commencer ? De l'avis des spécialistes, démarrer par l'élaboration de prévisions partagées semble le plus pertinent. D'une part parce qu'elles sont les données d'entrée du processus, d'autre part, parce qu'elles supposent un dialogue entre des fonctions qui ne se parlent pas nécessairement. « Le premier pas consiste à capter le signal de la demande. Des sociétés comme Findus ou Sperian Protection ont d'ailleurs boosté leur S&OP dès que le processus de demande a été soutenu par des outils collaboratifs », estime Gilles Alais, Directeur Commercial de TXT e-Solutions France. Une fois les outils de capture de la demande mis en place, encore faut-il s'accorder sur les chiffres qui feront foi. « L'intérêt du S&OP est que tous les responsables impliqués soient d'accord sur les chiffres et qu'il n'y ait pas de guerre en cas d'écart », insiste Cédric Hutt. Certes,

mais qui au final est responsable de la justesse des prévisions ? Les avis sont partagés. Pour la majorité, La Direction des Ventes/Marketing ou les C o m m e r c i a u x s o n t

responsables. Pour d'autres, le Prévisionniste doit l'être...
 « Une analyse des prévisions établies par des Commerciaux montre qu'elles sont quasi toujours surestimées. Pour moi, le Prévisionniste est responsable des prévisions. A lui et à l'Equipe Supply Chain de construire le processus qui donne les meilleures prévisions. Les Com-

merciaux n'étant que des contributeurs dont la responsabilité est de vendre au maximum. En fait, on cherche à prévoir le maximum vendu pour assurer un service », argumente Jean-Patrice Netter. Franck Lheureux, Directeur Général Europe du Sud de JDA Software, coupe court au débat en considérant que « du S&OP doit découler une responsabilité partagée autour de la prévision. »

Elaborer plus facilement son Budget ?

Un autre intérêt du S&OP serait de faciliter l'élaboration du budget. Dans des sociétés

comme Caterpillar, par exemple, les volumes valorisés du S&OP de septembre/octobre remplaceraient le fastidieux processus budgétaire. Autre exemple chez un équipementier de rang 2, fabricant de tissu en grande largeur pour l'industrie automobile qui réalise 250 M€ de CA : « Chez Michel Thierry, deux fois par an, le S&OP validé devient le Budget », illustre Vincent Houllière, Manager d'Axsens. Mais cela ne semble pas toujours possible comme en atteste Nicolas Gellé : « Les budgets sont encore souvent traités de manière séparée. En effet, ils sont gérés à une maille plus fine, au SKU [Stock Keeping Unit] afin d'intégrer les différentiels de prix de revient ou de marge alors que le S&OP travaille à la ligne de produit. Du coup, les APS [Advanced Planning Systems] intègrent des modèles économiques trop simplifiés pour entrer dans la logique budgétaire ». Hiatus que confirme aussi Vincent Houllière : « Le budget est élaboré en France au niveau le plus fin, c'est-à-dire à la référence. Or, le S&OP est établi sur une maille plus agrégée que le budget ». Une simple conversion n'est donc pas évidente. Franck Lheureux avance également une autre justification à cette séparation : « Le budget reste largement financier. »

Une tendance à faire évoluer le processus

A l'origine du concept S&OP créé dans les années 1980, le cabinet Oliver Wight a fait évoluer sa vision vers un modèle qui intègre les aspects de stratégie et de risques : l'Integrated Business Planning. « Historiquement, les entreprises ont commencé par établir un plan de production, puis sont passées à partir des années 1980 à un processus S&OP visant à équilibrer la demande client et les capacités de production,

« Même les plus matures de nos clients utilisent les APS pour capter l'information mais Powerpoint/Excel pour illustrer ce qu'ils veulent démontrer. »
Nicolas Gellé,
 Directeur Associé Argon Consulting



Argon Consulting

nous rappelle Catherine Schmitt-Weber, Consultante Oliver Wight. Et de poursuivre : *La plupart des entreprises en sont restées là alors que le S&OP peut aller plus loin et devenir un processus intégré de planification et de pilotage de l'entreprise qui fait le lien entre le niveau opérationnel et celui, plus stratégique, de la Direction. L'Integrated Business Planning (IBP) que nous préconisons est un processus en cinq étapes : Revue des produits, Revue de la demande, Revue de la Supply, Phase d'intégration et de réconciliation avec intégration de la partie financière et Revue de la Direction (prise de décision à partir de scénarii en fonction des risques et des opportunités dont les impacts financiers sont chiffrés).* » Gilles Alais, confirme que des sociétés tendent vers ce modèle plus évolué :

« Le S&OP est à la fois très ancien et très moderne. Cela fait 20 ans que l'on parle de PIC. Au début, il était très industriel et logistique, mais il s'ouvre progressivement pour évoluer d'une fonction support vers une fonction plus stratégique. Dans les entreprises « Demand Driven », on parle de plus en plus d'Integrated Business Planning pour désigner ce processus qui inclut les dimensions financières et stratégiques. » D'ailleurs, les éditeurs reçoivent davantage de cahiers des charges incluant ce thème : *« C'est un sujet actuel, on entend beaucoup plus parler de PIC cette année »*, reconnaît Etienne Allier. Et Franck Lheureux de



©TXT France

« Le S&OP est à la fois très ancien et très moderne. Cela fait 20 ans que l'on parle de PIC. Au début, il était très industriel et logistique, mais il s'ouvre progressivement pour évoluer d'une fonction support vers une fonction plus stratégique ».
Gilles Alais,
Directeur Commercial
TXT France

prévoir : *« Nous sommes à l'aube de voir un grand nombre de projets S&OP émerger par rapport au besoin de synchroniser les investissements Marketing, Branding, Supply Chain..., de définir le bon lieu de fabrication et de distribution dans le cadre des lancements et des fins de vie de produits ».*

Secteurs les plus matures

Y-a-t-il des secteurs d'activité plus en avance que d'autres ? Pour Catherine Schmitt-Weber, de nombreux secteurs pourraient tirer parti du S&OP ou de l'IBP : « C'est le secteur industriel qui a lancé le phénomène mais beaucoup d'autres secteurs comme les services, la consommation, la distribution, voire la Police (O.W. met en place ce processus avec la police au Royaume-Uni) et l'Administration peuvent potentiellement en tirer des gains. Le secteur hospitalier,

que le CPG est particulièrement bien équipé : Dans les biens de grande consommation, pratiquement toutes les entreprises ont un processus S&OP. » « On trouve les processus S&OP les plus évolués dans le CPG et le High Tech, ajoute Gilles Alais. Dans la mode et la distribution textile, le concept de Merchandise Planning est assez proche. Les Retailers se posent alors des questions se rapportant à la stratégie de collection (Quels produits créer ? Quelle Supply Chain construire pour atteindre mon objectif ? ...) ou de développement (Quelle

ouverture de magasin privilégier dans quelles zone de chalandise ?). Plus la Supply Chain est complexe, plus la stratégie de l'entreprise doit être déployée sur de multiples sites et pays, plus le S&OP est garant de la cohérence », déclare le Directeur Commercial de TXT France. Pour Cédric Hutt, il ne faut pas oublier le secteur pharmaceutique : « C'est le plus mûr parce qu'il est

contraint. Pour des besoins de Reporting vers la Direction Générale ou le Contrôle de gestion, la Direction financière est impliquée dans le processus et l'interprétation du S&OP est plus stratégique ». La Chimie

n'est pas non plus en reste, selon Jean-Patrice Netter : « Nous travaillons beaucoup dans la Chimie qui fait du Sales Operations & Financial Planning dans lequel on recherche le plan le plus économique possible. Le problème est de trouver des ventes pour saturer la capacité de production. Ainsi, par rapport à un portefeuille de prospects, il faut déterminer ceux à qui l'entreprise peut faire des propositions à des prix attractifs tout en restant rentable pour développer des ventes d'opportunité ».

Les secteurs Agroalimentaire (hors produits frais), High Tech, Electronique, Chimie et Cosmétique/Pharma semblent donc les plus avancés en matière de processus S&OP, avec des sociétés comme Dell, Johnson & Johnson, LG Electronics ou encore Sara Lee. De leur côté, l'Aéronautique, l'Automobile et les Equipements industriels cherchent à optimiser la gestion de leurs pièces détachées ou à anticiper les risques fournisseurs, d'où un certain engouement pour le S&OP.

D'abord une démarche intellectuelle

Un outil logiciel est-il indispensable au S&OP ? « Le processus de Sales & Operations Planning (S&OP) ne justifie pas en soi un outil. C'est plus un processus organisationnel », tempère Cédric Hutt. Avis que partage Catherine Schmitt-Weber : « Le S&OP est avant tout un processus humain, une approche transversale qui s'appuie sur un climat de confiance. » Néanmoins, le cabinet a développé un outil sur PC en Visual Basic qui permet à une entreprise de commencer à saisir des données et à avoir des résultats. « En général, les responsables ont l'information. Il leur faut ensuite mettre en place une vision agrégée. Des prix et des coûts moyens par famille de produit suffisent le plus souvent



« Pour le moment, ce processus concerne plutôt les grandes entreprises industrielles qui anticipent sur un horizon de 12/18 mois. Tandis que le Retail, plus dans la réactivité, n'est pas enclin à faire de la planification moyen/long terme », explique **Philippe Rechaussat**, Senior Supply Chain Consultant EMEA Pre-Sales JDA Software

qui fonctionne de plus en plus comme une entreprise, en est aussi un bon exemple ». Mais concrètement aujourd'hui, ce sont surtout les industriels qui ont instauré des processus S&OP. « Pour le moment, ce processus concerne plutôt les grandes entreprises industrielles qui anticipent sur un horizon de 12/18 mois. Tandis que le Retail, plus dans la réactivité, n'est pas enclin à faire de la planification moyen/long terme », explique Philippe Rechaussat. Ce que nuance Jean-Patrice Netter : « Il existe deux types de Retail : la Distribution spécialisée, qui pour beaucoup a une moindre maturité, mais qui se construit, et la Distribution alimentaire (GD, grossistes) qui a une bonne maturité. Il note par ailleurs

« Nous avons énormément investi pour développer le module Infor S&OP parce que pour nous c'est un marché porteur », explique **Olivier Rouvière**, Business Development SCM, Europe du Sud, Infor



pour travailler sur un horizon de quatre à 24/36 mois ». Ainsi, un outil évolué et dédié ne semble pas indispensable. « Peu de sociétés s'équipent de progiciels de calcul de prévisions et de S&OP dans la foulée. Avec Régis Bourbonnais, nous avons estimé leur nombre à 20 à 30 par an », confirme Pierre Budin. En tout cas, il n'est pas question d'installer un outil avant d'avoir bien ficelé le processus. « Je ne connais pas de client qui soit parti vers un logiciel avant d'avoir mené une démarche intellectuelle qui le pousse à mettre en place un S&OP », reconnaît Franck Lheureux, mais très rapidement le besoin d'outil se fait sentir pour faire vivre ce processus, le rendre plus collaboratif. Et de poursuivre : Les plus avancées sont capables de faire des simulations à partir de scénarii de réconciliation pour décider les montants supérieurs de budget nécessaires, les Lead Times... Le S&OP Review ne se contente pas d'analyser des tableaux de bord de solutions passées mais utilise des outils de simulation qui montrent les impacts sur les

autres paramètres. Le fait d'outiller cette démarche réconcilie deux mondes : le tactique & l'opérationnel de la résolution au quotidien et l'Executive, les Dirigeants des services Marketing, R&D, Supply, RH, Finance, etc. ».

Les limites des tableurs et des bases de données

La tendance est de commencer avec les outils disponibles (bureautique ou ERP). « Excel ou les ERP sont encore très largement utilisés pour gérer les prévisions et le S&OP », atteste Pierre Budin. Ce qui peut d'ailleurs perdurer : « La crise a fait que l'on n'investit plus que dans les projets immédiatement rentables. Du coup, si l'on vit depuis des années avec un S&OP sous Excel, on n'est pas prêt à investir 50 à 100 K€ dans un logiciel plus évolué pour le moment », poursuit le Directeur commercial d'Aperia. Mais

bien sûr, Excel comme Access ont leurs limites. « Excel est un tableur, de sorte que les mêmes familles peuvent se trouver à plusieurs endroits (pas de contrôle). De plus, n'importe quel clic droit peut modifier les macros et ce n'est pas un outil que l'on peut partager », lance Philippe Réchaussat. « Il n'a pas de mécanique d'intégration fiable des données, qui sont figées et non dynamiques, et Excel ne comporte pas de fonctions de simulation et d'optimisation comme les APS. Enfin, un projet S&OP doit fédérer toutes les bonnes volontés coresponsables, casser les silos. On



©OM Partners

« OM Partners dispose d'un module de S&OP dédié, intégré à sa suite APS, qui soutient la coopération entre les vendeurs, les financiers et les opérationnels et fait le lien entre le stratégique et l'opérationnel », résume Wouter Blondeel, Senior Business Development Manager OM Partners.

ne crée par un tel projet autour d'Excel, mais d'un outil structurant, normatif », complète Franck Lheureux. D'autre part, les applications développées sous outils bureautiques sont très liées à leur créateur. « Excel convient aux utilisateurs qui ont l'habitude de leur tableur, mais le risque est que s'ils quittent leur poste, le tableur parte avec eux. En outre, il ne permet pas de traiter de gros volumes : au-delà de 100 références, on commence à s'y perdre », estime Jean-Patrice Netter de Diagma. Et Cédric Hutt d'ajouter : « Le vrai plus des APS par rapport à

résume Wouter Blondeel, Senior Business Development Manager OM Partners. « Le module S&OP s'inscrit dans notre suite globale TXT Perform 2008. Il est au cœur du positionnement de notre offre car il intègre la Value Chain Intelligence avec une dimension B.I. (cube olap multidimensionnel), des indicateurs et des scénarios », détaille Gilles Alais. De même, certains éditeurs d'ERP complètent leurs solutions transactionnelles par un module dédié. C'est notamment le cas d'Infor. « Nous avons développé Infor S&OP, une solution dédiée en trois parties : S&OP Classique, qui s'attache à voir comment satisfaire la demande prévue au niveau article ; S&OP Executive, avec une partie réapprovisionnement pour s'aligner avec le Business Plan financier, qui cherche à actionner les leviers en regardant l'impact sur les coûts, et S&OP Stratégique, pour les plus grosses sociétés, qui intègre le Business

gérer les répercussions de ces décisions après. « Des sociétés comme Mappa ou Mayoly discutent des évolutions de la demande et des stocks autour d'écrans partagés via le web, illustre Cédric Hutt pour qui un gros avantage de l'APS est le support du Workflow qui garantit le respect du processus en amont et en aval, et ainsi son efficacité. « L'APS fluidifie et accélère le processus parce que c'est le même outil de A à Z ». Par ailleurs, selon lui, un logiciel de type APS contribue à pérenniser le processus S&OP parce qu'il le fait vivre : « On peut facilement amener les gens sur le processus, appuyer sur un bouton pour partager l'information et envoyer ensuite les vraies données au module d'exécution (à la différence d'Excel où les données sont copiées, d'où de possibles divergences) ». Jean-Patrice Netter insiste quant à lui plutôt sur la capitalisation d'expérience des éditeurs d'APS : « Le plus des APS est d'intégrer des processus issus des bonnes pratiques relevées dans les entreprises et des algorithmes éprouvés, ce qui fait gagner du temps. »



« La crise a fait que l'on n'investit plus que dans les projets immédiatement rentables. Du coup, si l'on vit depuis des années avec un S&OP sous Excel, on n'est pas prêt à investir 50 à 100 K€ dans un logiciel plus évolué pour le moment ». **Pierre Budin**, Associé et Directeur Commercial d'Aperia

Excel est de pouvoir se promener dans les hiérarchies : on peut zoomer peu à peu des données hiérarchisées et agrégées. Il dispose aussi d'alertes pour se concentrer sur l'essentiel. De plus, les écrans simples et ergonomiques facilitent la saisie ».

Des outils dédiés existent

Les APS sont bien sûr les logiciels les plus aboutis en matière d'outillage du S&OP. Certains ont des fonctions intégrées à la suite (ex : Futurmaster), d'autres ont des modules S&OP dédiés (ex : OM Partners, TXT e-Solutions). « OM Partners dispose d'un module de S&OP dédié, intégré à sa suite APS, qui soutient la coopération entre les vendeurs, les financiers et les opérationnels et fait le lien entre le stratégique et l'opérationnel »,

Planning, avec le Marketing et la R&D », décrit Olivier Rouvière. Cette solution doit sortir en France en septembre 2010. Ces outils évolués peuvent être utilisés pour préparer les réunions, supporter les décisions pendant les réunions puis

Reste à convaincre

Aussi avancés soient-ils, les APS sont néanmoins encore peu utilisés à toutes les étapes du S&OP.

« Même les plus matures de nos clients qui ont beaucoup investi sur ces sujets utilisent les APS pour capter l'information mais PowerPoint/Excel pour illustrer ce qu'ils veulent démontrer, constate Nicolas Gellé. Il existe une barrière psychologique, avance-t-il. Si les APS permettent de traiter une information au niveau très détaillé, pourquoi utiliser un outil aussi complexe pour élaborer un modèle beaucoup plus simple ? De plus, pourquoi acheter un module spécialisé S&OP alors qu'Excel ou un infocentre sont souvent plus souples ? » « Nos

« Nos outils sont en avance par rapport aux pratiques rencontrées dans les sociétés, reconnaît **Etienne Allier**, Directeur Marketing Futurmaster



©Futurmaster

outils sont en avance par rapport aux pratiques rencontrées dans les sociétés, reconnaît Etienne Allier. Même quand nous mettons un outil en place, le PIC reste un processus lourd pour l'entreprise. Notre savoir-faire consiste à l'adapter à chaque client. » Certains éditeurs comme OM Partners se veulent résolument optimistes quant à l'adoption de ces modules S&OP avancés par les entreprises. « Il reste encore beaucoup d'énergie à déployer pour convaincre, admet Wouter Blondeel, tout en positivant : La route est longue mais les outils existent ! » De même Infor y croit dur comme fer : « Nous avons énormément investi pour développer ce module, révèle Olivier Rouvière, parce que pour nous c'est un marché porteur dans la mesure où de plus en plus de sociétés qui ont un S&OP classique sont mûres



« Un grand pourcentage de nos clients n'utilisent un processus S&OP formalisé », observe Pieter Van Nyen, Responsable fonctionnel Prévision et S&OP OM Partners.

pour évoluer. Et un certain nombre d'entreprises jouent leur avenir là-dessus. » Si « l'outil ne fait pas le processus », il peut quand même être un facteur déclencheur. « Souvent, la mise en place de l'outil est un prétexte pour mettre un processus PIC en place ou le relancer », indique Etienne Allier. « Un projet réussi

dépend beaucoup du Change Management. Certaines entreprises déclenchent un projet autour d'un besoin stratégique et l'outil permet de faire passer les changements et de les supporter. Certains cabinets, avec qui nous travaillons, participent à l'expression des besoins et contribuent à la refonte du processus S&OP », explique Olivier Rouvière.

D'après une étude Aberdeen réalisée en 2009, les leaders au niveau S&OP réduisent de 30 % leur cycle cash to cash (de l'argent investi dans l'achat des matières premières jusqu'au paiement des clients). « Ce qui surprend le plus les gens, c'est la puissance du processus une fois mis en place, commente Catherine Schmitt-Weber. D'autant qu'une fois défini le pilote, il est simple à répliquer ». De quoi faire réfléchir ...

Cathy Polge