

S&OP

Un processus crucial à améliorer

Dans un contexte de plus en plus complexe et mouvant, comment aligner la vision stratégique de l'entreprise avec le réalisé à tous les niveaux ? Face aux risques et opportunités de business, comment prendre des décisions éclairées sur la base de scénarios valorisés ? Le processus de Sales & Operations Planning (S&OP), et sa version améliorée l'Integrated Business Planning (IBP), cherchent à répondre au mieux à ces problématiques. Mais s'ils connaissent un engouement croissant, ils ne sont pas pour autant toujours bien maîtrisés. Que peut-on faire pour les améliorer ?

Le processus collaboratif de Sales & Operations Planning (S&OP) fait de plus en plus d'adeptes. Traduit souvent par Plan Industriel et Commercial (PIC) en français (voir illustration ci-contre), il vise à équilibrer la demande prévisionnelle et la capacité nécessaire pour y répondre par des décisions collégiales entre les fonctions clés de l'entreprise. « *Les Supply Chain Managers ont de l'appétit pour le sujet du S&OP car ils voient dans ce process la possibilité de se positionner comme chefs d'orchestre* », analyse Hervé Bellande, Directeur Général d'Axoma Consultants. Par ailleurs, l'évolution du monde vers plus d'instabilité pousse les entreprises à se mettre davantage en capacité de prendre les bonnes décisions et de s'y tenir. « *Aujourd'hui, dans le monde Vuca (volatile, incertain, complexe et ambigu), les ruptures de la chaîne d'approvisionnement représentent des risques encore assez mal maîtrisés. Les entreprises ne parviennent pas toujours à évaluer leur impact financier sur le CA, le compte de résultat... Beaucoup de sociétés qui nous consultent veulent mettre en place de l'IBP, un processus de décision plus large qui intègre aussi les aspects financiers (profitabilité) et cherche à répondre au besoin de maîtriser le plus possible les décisions vis-à-vis de tout un écosystème (clients, fournisseurs, prestataires, partenaires...)* », observe Magali Testard, Associée Responsable Conseil Achats et SC chez Deloitte. Ainsi, les grands groupes pratiquent en général ce processus depuis les années 70/80 et les plus petites sociétés y viennent de plus en plus. « *Le processus S&OP est une préoccupation plus forte qu'avant chez les petites entreprises qui en ont entendu parler. Nous avons reçu ces derniers mois plusieurs dossiers de sociétés qui ont besoin d'améliorer leur processus S&OP pour être plus réactives* », confirme Dominique Bourgoïn, Associée de Diagma et Directrice Générale d'Azap.

Le S&OP contributeur de valeur pour l'entreprise

L'accès facilité à des outils plus conviviaux, matures et/ou puissants (ex : solutions de workflow et de planification collaboratives, de prévision/

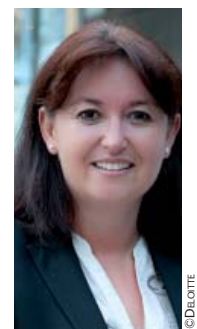
planification avancées intégrées aux ERP, dans le cloud, avec des capacités de calculs renforcées par l'In Memory...) contribue aussi à démocratiser ces processus qu'ils supportent et enrichissent mieux que les tableurs. En outre, comme l'a souligné l'Enquête « *La pratique du S&OP et son impact sur la performance des entreprises* » réalisée par Kurt Salmon et l'Aslog début 2016, « *L'animation du processus S&OP permet d'obtenir des résultats tangibles dans la performance de l'entreprise. 72 % des répondants se déclarant satisfaits ou plutôt satisfaits de leur processus de coordination ne rencontrent que rarement des problèmes de ventes perdues, ruptures ou excédents de stock et de taux de service. Et plus le niveau de satisfaction vis-à-vis du processus S&OP est élevé, moins les répondants déclarent rencontrer ce type de problèmes* », avançaient les auteurs de l'étude, chiffres à l'appui : 5 % de ventes perdues déclarées en moins par la population satisfaite ou plutôt satisfaite vs celle moyennement ou peu satisfaite de son processus S&OP et respectivement 22 % de ruptures de stocks, 12 % de surstock et 23 % de problèmes de taux de service en moins. D'où l'importance de bien maîtriser ce processus.

Du S&OP à l'IBP

Une autre tendance semble également s'affirmer et « tirer ce processus vers le haut » : la volonté de travailler avec des scénarios et d'utiliser le processus de S&OP/IBP pour saisir des opportunités. « *Pendant longtemps en France, on a parlé de S&OP sans en faire. On se contentait de répondre à la demande court/moyen terme. Le S&OP est venu après pour que tous les acteurs puissent s'engager sur une promesse client et s'y tenir, y compris la*

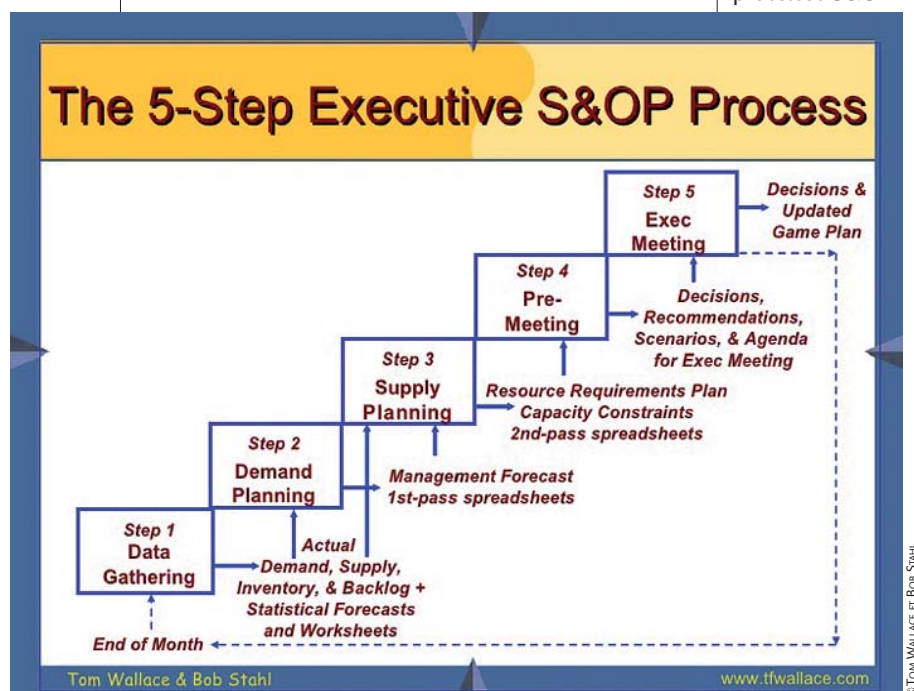


Hervé Bellande,
Directeur
Général
d'Axoma
Consultants



Magali Testard,
Associée Conseil
au sein de la
practice Achats
& Supply Chain
chez Deloitte

Les 5 étapes du
processus S&OP





Finance, perçue par les répondants comme la plus contributive de valeur.

... mais aussi entre théorie et pratique
Cédric Hutt, Directeur Général Adjoint d'Azap va même plus loin en constatant une difficulté à appliquer la théorie. « De plus en plus d'entreprises se mettent au S&OP mais elles ont toutes des difficultés à suivre l'orthodoxie, expose-t-il. A commencer par la définition des familles. Tom Wallace recommande de travailler à un niveau hyper agrégé sur une quinzaine de familles, qui ne doivent pas mélanger la fabrication sur stock et celle à la commande. Mais ces familles industrielles sont tellement agrégées qu'elles ne sont pas représentatives

Modèle IBP (Integrated Business Planning)



Dominique Bourgoïn, Associée de Diagma et Directrice Générale d'Azap

pour le Commerce », illustre-t-il. Constat similaire de la part d'un praticien : « Cela fait 10 ans que je pratique le S&OP. On entend beaucoup de choses positives sur ce processus, qui quand il est mis en place avec succès dans les entreprises, améliore la disponibilité produits, donne plus de visibilité, évite les crises... Et pourtant, il y a souvent un gap avec la réalité. Cela ne fonctionne pas toujours et dans ce cas : soit on cherche des coupables ou des excuses, soit on perd son temps dans les réunions, soit les participants considèrent qu'il est normal de traverser des crises et ne voient pas pourquoi ils devraient faire l'effort de changer de modes de fonctionnement... », liste avec réalisme Olivier Franceschini, Directeur Supply Chain France du laboratoire pharmaceutique Fresenius Kabi. Sans oublier que lorsque le processus fonctionne mal, « le Chef d'Orchestre » censé l'harmoniser, plus exposé, prend le risque d'être remercié ...

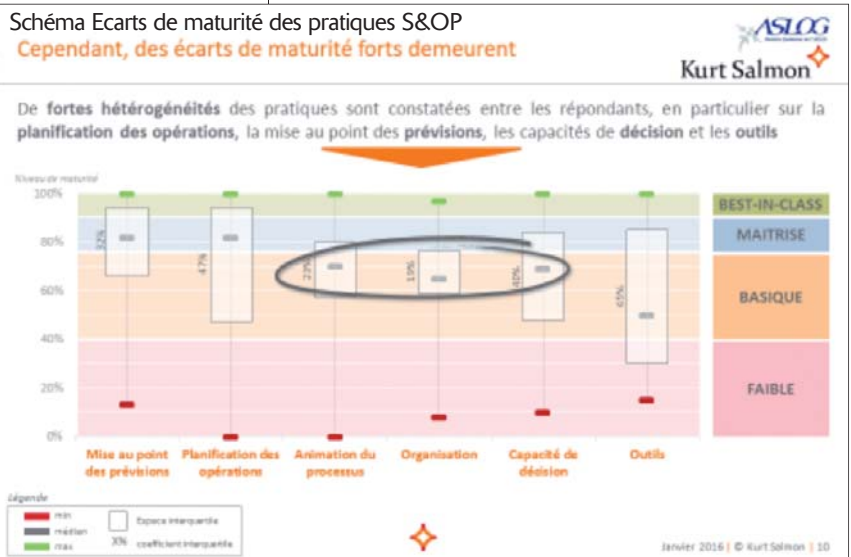
Des écarts de maturité dans les pratiques...

Toutefois, si les concepts techniques de base du S&OP sont souvent acquis par la population Supply Chain, d'après l'enquête Kurt Salmon/Aslog, il subsiste des écarts de maturité dans les pratiques (voir schéma ci-contre), ainsi que selon les entreprises et les secteurs. En outre, cette enquête souligne que toutes les fonctions censées être impliquées ne le sont pas toujours. En effet, si le noyau dur se concentre sur les Directions Industrielle, Supply Chain, des Ventes, voire Générale, les fonctions Finances, Marketing et Achats sont présentes dans une moindre mesure, tandis que les fournisseurs, la RH et la R&D le sont rarement. L'étude conclut qu'il faut améliorer le processus, en commençant notamment par intégrer la fonction

Il est donc primordial de lister les principaux écueils constatés et de mettre en face les bonnes pratiques à en tirer afin que le processus fonctionne au mieux... ■ **CATHY POLGE**



François de la Jousnelière, Directeur de Projet chez Futurmaster



15 conseils pour réussir son S&OP

S'il est prometteur en termes d'efficacité de la gouvernance et de performance de l'entreprise lorsqu'il est bien huilé, le processus S&OP qui vise à faire collaborer des Directions aux objectifs a priori antagonistes n'est ni facile à mettre en œuvre, ni aisé à faire durer sans un minimum de prérequis. Passage en revue des principaux écueils constatés et de 15 bonnes pratiques à instaurer pour les éviter.

1 S'assurer de l'adhésion de la Direction Générale

Pour Cédric Hutt (Azap), cet adage est primordial lors de la mise en œuvre d'un tel processus. « *Le plus souvent, le Directeur Commercial débordé vend ce qu'il peut et considère que les Directeurs Industriel et Supply Chain doivent suivre. S'il n'y a pas de soutien de la Direction Générale du rôle d'animation du Directeur Supply Chain de ce processus, ni d'intervention pour jouer le rôle d'arbitre en cas de désaccord, le processus S&OP risque de disparaître rapidement* », prévoit-il, en ajoutant qu'il faut un an pour voir les premiers bénéfices de la mise en place d'un processus S&OP. « *Si le Top Management ne s'investit plus, il y a un risque d'essoufflement du processus et que les décisions se prennent à plus court terme* », ajoute Stéphanie Duvault-Alexandre, Consultante Avant-Vente chez Futurmater.



Cédric Hutt,
Directeur
Général Adjoint
d'Azap

2 Expliquer les enjeux

« *On ne passe pas assez de temps à expliquer et à donner du sens à ce que représente le processus S&OP : développer ensemble des capacités à mieux satisfaire la demande des clients, au lieu de simplement aligner les plans de production sur la demande prévisionnelle. Il faut placer les clients et les personnes de l'équipe au cœur des réunions. La finalité est d'avoir des clients satisfaits et que nos équipes et nous soyons satisfaits de travailler de manière efficace et coordonnée pour éviter les crises* », insiste Olivier Franceschini (Fresenius Kabi).



© CONCEPT_FOTOLIA

3 Parler le même langage

« *J'ai vu des sociétés qui ont un très beau process S&OP ou IBP et dans lequel collaborent vraiment certains membres du Comex. Mais beaucoup se heurtent à la confusion entre S&OP et PDP. On constate souvent des problèmes de vocabulaires* », observe Magali Testard (Deloitte). « *Qu'est-ce qui fait que le processus S&OP ne marche pas ? Souvent par manque d'envie. Au départ, quand on se dit qu'on va mettre en place un S&OP, on trouve ça génial. Mais la Vente, le Marketing et la Finance sont amenés à s'exprimer sur des sujets inconnus avec un vocabulaire qui n'est pas le leur. Ce qui peut freiner leur envie de venir* », avance Olivier Franceschini (Fresenius Kabi). Il est donc essentiel de bien s'entendre sur les termes, particulièrement avec les autres fonctions de l'entreprise et la Direction Générale.



© TRUEFFELPK_FOTOLIA

4 Instaurer le principe que le PDP découle du PIC/ S&OP

« *Le PDP est souvent décalé par rapport aux décisions du PIC. Ce ne sont pas les mêmes équipes, pas les mêmes outils et la boucle de communication entre les 2 est souvent mal faite, le moyen terme n'étant pas toujours une vraie préoccupation* », constate Philippe Magnard, Associé de Segeco Consulting. « *Beaucoup d'énergie est perdue à vouloir réconcilier le PDP avec le plan S&O. En fait, ce sont les décisions prises en S&OP qui sont injectées dans le PDP, afin de tenir compte dans les prévisions des évolutions de marchés gagnés ou perdus et de les répercuter mécaniquement dans le PDP* », explique Dominique Bourgoïn (Azap).



JK-DESIGN-FOTOLIA

5 Faire simple !

« Le processus S&OP n'est pas toujours quelque chose d'hyper intellectuel et compliqué. Cela peut être opérationnel, rappelle Dominique Bourgoïn (Azap). Une fois que les gens en ont pris l'habitude, ils ont du mal à se passer du processus dont ils tirent un bénéfice ». « A commencer par l'ambiance plus saine que crée le fait de prendre des décisions ensemble », complète Cédric Hutt (Azap). Et Hervé Bellande (Axoma) de préconiser : « Il vaut mieux commencer par des pilotes de petite envergure ».



© Image Vector-Fordia



Stéphanie Duvault-Alexandre, Consultante Avant-Vente chez Futurmaster

6 Réunir les bonnes personnes



© Kikkidum Studio-Fordia

« Il faut s'assurer des compétences des gens autour de la table et créer de nouvelles fonctions complémentaires comme Demand Planer, S&OP Manager... avec des responsabilités claires », pose Hervé Bellande (Axoma). « Les processus S&OP qui fonctionnent le mieux sont ceux qui ont une personne dédiée », relève Cédric Hutt (Azap). « Le responsable du processus S&OP doit être un leader charismatique qui ne se limite pas à son périmètre et voit large. Il doit être hyper analytique, consensuel, leader et synthétique pour être irréprochable dans la préparation et être capable de faire face à des Directeurs Commerciaux, Financiers... parfois seniors », estime pour sa part Magali Testard (Deloitte).

7 Se faire aider au démarrage

« Nous avons constaté que le concept S&OP est assez répandu mais que les entreprises peinent à le mettre en place concrètement », expose Pascal Garsmeur, Responsable produit chez Dynasys. D'où l'idée d'intégrer dans la prochaine version de logiciel qui sortira au 1^{er} trimestre 2017, un modèle de S&OP prêt à l'emploi (« Template S&OP Ready to Plan »). L'idée n'est pas d'avoir un module avec un processus S&OP figé, mais de s'appuyer sur notre plate-forme pour élaborer un processus qui repose sur les bonnes pratiques (schéma en 5 étapes : analyse de la demande, équilibrage demande/capacités, calcul de l'impact financier des plans d'approvisionnement, réunion S&OP de prise de décisions et plan d'action suivi). Un bon moyen de guider les utilisateurs au démarrage », reprend-il. Dominique Bourgoïn (Azap) préconise du coaching : « Il y a certains clients pour lesquels nous avons assuré le processus S&OP en direct, le temps qu'ils comprennent l'utilité et la valeur du processus S&OP, et les apports qu'eux-mêmes et l'entreprise peuvent en tirer. Une fois l'habitude prise, le coaching prend fin ».



© Pdc-Roese-Fordia

8 Définir les bonnes familles

Définir des familles qui soient représentatives pour les différentes fonctions autour de la table est souvent une gageure. « L'industrie agroalimentaire raisonne au format, et comme pour le Directeur Industriel, ce sont les lignes de conditionnement qui sont le goulet d'étranglement, il va vouloir segmenter les familles par format. Mais les Commerciaux vendent par marque et par parfum. Il faut donc trouver les bons compromis et le plus petit dénominateur commun pour définir les bonnes familles », illustre Cédric Hutt (Azap). Et faire en sorte que leur nombre ne soit ni trop faible (trop agrégé), ni trop élevé (trop détaillé).



© Arcus-Fordia

9 Bien préparer les réunions en amont pour qu'elles soient courtes et efficaces

Aux dires des uns et des autres, une réunion S&OP doit durer 1h, voire 2h grand maximum. « La préparation doit consister à identifier les risques, tels que des ruptures, surstocks, destructions, lançements de produits pas dans les temps... Les personnes qui analysent en amont chacune de ces catégories de risques en informent ensuite chaque participant, afin de savoir quelle décision collégiale prendre par rapport à ces risques identifiés. Mais si un risque peut-être traité entre les commerciaux et le marketing, il n'a pas besoin de l'être en réunion PIC », estime Olivier Franceschini (Fresenius Kabi).



© Studioniksstock-Fordia

10 Des données propres et justes durablement



©Max-Fotolia

« Pour éviter de perdre trop de temps et d'énergie à élaborer des données, ce qui peut conduire à ne plus en avoir suffisamment pour prendre des décisions, il faut automatiser et stabiliser le processus de constitution des données pour le sécuriser et avoir ainsi les bonnes données tous les mois... car ça revient vite ! », recommande Olivier Franceschini (Fresenius Kabi). C'est ainsi la raison pour laquelle un client de Dynasys a abandonné Excel pour la solution de l'éditeur d'APS. « Un an après avoir mis en place notre processus S&OP sous Excel, alimenté par des extractions de notre ERP via la B.I., et avoir convaincu les vendeurs d'entrer leurs prévisions de ventes, et les acheteurs, des filiales de nous fournir les approvisionnements prévisionnels, nous avons constaté que notre point faible était de passer plus de temps (4 j/homme/mois) à traiter les données qu'à les analyser. C'était la course ! Sans compter que la circulation des fichiers Excel pouvait poser des problèmes de confidentialité. Nous avons donc décidé de gagner du temps, de fiabiliser les informations, d'avoir une meilleure compréhension du comportement client et une meilleure collaboration avec le planning et le controlling en lançant un processus de sélection d'un APS pour gérer le Demand Planning », a déclaré ce client, qui depuis a aussi intégré son processus budgétaire. Les prévisions de ventes sont valorisées, puis validées par la Direction Générale dans le cadre de la révision budgétaire. « Avant, nous passions 3 semaines par trimestre à faire ça, maintenant c'est 1 semaine maximum. Les données sont traitées dans Dynasys DP puis exportées dans le module de SAP », détaille ce client qui a souhaité rester anonyme.

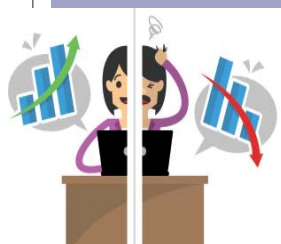


© C.Po. GE

Philippe Magnard,
Associé
Segeco
Consulting

11 Ne pas agréger des données détaillées incomplètes

Plusieurs experts interviewés nous ont alertés sur une erreur fréquemment commise qui consiste à agréger des données planifiées de manière détaillée



©Ednal-Fotolia

comme base d'alimentation du processus S&OP. « Rares sont les entreprises qui ont des données complètes dans une logique multi-canal. Les usines planifient environ 80 % de ce qui va arriver », relève Philippe Magnard

(Segeco Consulting). « Beaucoup de sociétés confondent S&OP et MPS [NDLR : ou PDP]. Elles pensent qu'agréger des données planifiées au produit fini ou à la SKU suffit à faire du S&OP, alors que ce process a vocation à traiter sur un horizon moyen/long terme (et non court terme) des prévisions à élaborer à la famille. Agréger des prévisions détaillées revient à agréger des erreurs ! », s'insurge Hervé Bellande (Axoma). « Le risque en agrégeant des prévisions détaillées est de ne pas avoir l'intégralité de la demande en raison de l'évolution du portefeuille produit (lancements, disparitions). Il ne faut pas allonger l'horizon détaillé mais bien élaborer des prévisions à une maille famille sur un horizon moyen/long terme », conseille Pascal Garsmeur.

12 Sortir de la réunion en ayant pris des décisions collégiales

La difficulté lors d'une réunion S&OP peut être de garder le cap : « Attention à ne pas se faire détourner la réunion S&OP par les « zorros », qui ont une tendance naturelle à aimer les situations de crise pour se donner la satisfaction de « sauver l'entreprise », en se focalisant sur un problème à régler tout de suite,

étant donné que tous les décideurs sont présents, prévient Olivier Franceschini (Fresenius Kabi), qui poursuit : Les réunions doivent être orientées décisions et non analyses. Ça n'apporte rien en réunion de savoir pourquoi on a été bon ou mauvais. Ce qui est important, c'est de faire face à ce qui va arriver et de décider ensemble ce qu'il faut faire, insiste-t-il. Il faut aussi déverrouiller l'aspect émotionnel dû aux non-dits, tels que la crainte de ne rien comprendre à ce qu'est un S&OP, et au fait que chacun arrive avec ses a priori et ses propres enjeux (la Production voudrait qu'il n'y ait qu'un seul produit, la Finance, qu'il n'y ait pas de stock, le Commercial, sécuriser ses ventes en en déclarant 3 fois plus...). Pour cela, il faut rassurer : le S&OP n'est pas une chasse aux coupables mais une manière de changer la façon de travailler ensemble pour l'intérêt général de l'entreprise. Le but est d'augmenter la part du gâteau ensemble dans une démarche d'abondance ».



©ADINAL-FOTOLIA

13 Instaurer un processus d'amélioration continue

« La mise en place d'un processus S&OP est un voyage. Elle nécessite une courbe d'apprentissage et il ne faut pas vouloir être tout de suite au niveau d'excellence », prévient Pascal Garsmeur (Dynasys). Ce processus itératif suppose donc d'instaurer des indicateurs clefs de performance (ex : justesse de prévision interne, client, par commercial...) ainsi que des tableaux de bord. « Mettre en place des indicateurs de mesure contribue à voir l'évolution et à maintenir la motivation », ajoute François de la Jousseinière (Futurmaster).

Passer d'Excel à un APS doté d'une bibliothèque d'indicateurs prêts à éclairer et alerter les utilisateurs sur les points à améliorer plus spécifiquement dans les processus (ex : promotions, lancements produits, collaboration client...) peut être également un plus. « A condition de mettre à jour cette batterie d'indicateurs et de s'assurer de garder les bons », met en garde Philippe Magnard (Segeco).



Olivier Franceschini, Directeur Supply Chain du laboratoire pharmaceutique Fresenius Kabi France

« A condition de mettre à jour cette batterie d'indicateurs et de s'assurer de garder les bons », met en garde Philippe Magnard (Segeco).

14 Tirer le processus S&OP vers le haut

« Evoluer du S&OP vers l'IBP, en faisant en sorte que les commerciaux s'engagent sur les prévisions de ventes, que les ressources allouées à tel ou tel projet soient régulièrement revues, que les marchés conquis ou perdus soient intégrés chaque mois aux prises de décisions et à l'évolution du budget... tout cela est de nature à changer la vision qu'a le Comité de Direction du S&OP/IBP », indique Olivier Franceschini (Fresenius Kabi). Sans oublier la reconnaissance induite des autres fonctions pour la Direction SC et les meilleures relations qui s'instaurent avec chacune d'entre elles...



15 Rester en veille

De nouveaux concepts (S&OE, DDS&OP), outils associés (logiciels tours de contrôle, Demand Sensing, élaboration de scénarios...) et technologies (Machine Learning, Analytics... en plus de l'In Memory, du Cloud, etc.) arrivent pour contribuer à améliorer encore la justesse des prévisions, à avoir des systèmes plus réactifs aux fluctuations de la demande, à mieux guider l'exécution compte-tenu des plans en amont, à réajuster plus vite les plans en fonction du réalisé, et à contribuer à étendre la collaboration avec l'écosystème des Supply Chains des entreprises... Alors, restez « aware » ! ■ **CATHY POLGE**



Le paradoxe d'Abilene

Olivier Franceschini (Fresenius Kabi) attire notre attention sur un mode de fonctionnement de groupe qu'il a vu s'appliquer récemment lors de l'une des 3 réunions quotidiennes de point de synchronisation qui se tiennent entre les responsables clients, préparation de commande et transport. Il s'agissait de mettre en place une équipe le week-end pour faire face à un pic d'activité, mais à l'issue de la réunion, aucune décision n'avait été prise en ce sens. Tous 3 illustraient le « paradoxe d'Abilene », mis en avant par le sociologue Jerry Harvey à travers une petite histoire de famille : 4 adultes, un couple marié et les parents de la femme, qui n'aiment pas particulièrement Abilene, la ville d'à côté, vont accepter la proposition du père de l'épouse de s'y rendre par crainte de s'offenser et de se contredire mutuellement ! Dans le cas ci-dessus, personne ne voulait être celui qui allait contraindre les autres à venir travailler le week-end, bien que cela doive être organisé, ce dont, pris individuellement, ils avaient tous bien conscience... ■ **CP**

L'entreprise libérée... du S&OP ?

Selon Olivier Franceschini (Fresenius Kabi), le rôle de la Direction Générale varie en fonction de la culture de l'entreprise. « Selon mon expérience, le DG intervient exceptionnellement. Mais cela dépend du degré de responsabilisation et d'autonomisation des équipes. S'il veut garder la main, le DG peut être plus présent. Toutefois, de plus en plus, la mise en place du concept d'entreprise libérée et de responsabilisation fait que les problèmes sont traités à leur juste niveau. Ainsi, si l'entreprise est dans une démarche d'autonomisation, il y a de moins en moins de problèmes à remonter en réunion S&OP. Le processus peut se concentrer sur la synchronisation et ne gérer par exception que ce que le leadership des équipes qui travaillent ensemble n'a pas permis de résoudre. » Ainsi, d'après lui, il ne faut pas hésiter à supprimer une réunion S&OP s'il n'y a rien à décider à ce niveau à la date prévue. « Le risque si l'on maintient la réunion, est que le processus s'essouffle parce que les participants y perdent leur temps », prévient-il. De même, certaines fonctions, comme la DRH par exemple, peuvent être invitées en cas de pénurie de personnel s'il leur faut débattre avec la Finance, le Marketing et la Supply Chain, sans être présentes systématiquement. Dernier point de vigilance cependant : ne pas oublier de reconnaître le travail préalable effectué en amont, puisque cela ne peut alors pas l'être en réunion S&OP, car cela pourrait être frustrant pour les équipes qui accomplissent cette préparation amont. ■ **CP**

S&OE pour Supply & Operations Execution

S&OE ? Quel est donc ce nouvel acronyme ? On connaissait l'Executive S&OP, inventé par Tom Wallace et Bob Stahl pour évoquer l'implication du Top Management dans la prise de décision du processus S&OP, dans une version améliorée. On avait déjà entendu parler du SI&OP ou SIOOP pour Sales & Inventory Operations Planning, désignant la nécessité de revoir de manière collégiale les paramètres de stocks en fonction de divers niveaux de taux de services. Mais le S&OE pour Supply & Operations Execution, peu d'experts savent précisément de quoi il retourne, hormis bien sûr le Gartner qui en est à l'origine. « Très populaire aux Etats-Unis, où il existe de vrais analystes dédiés au S&OE qui travaillent avec des Data Scientists pour monter des algorithmes facilitant l'analyse du quotidien, le S&OE repose sur des outils de suivi temps réel de l'exécution afin de faire en sorte que le plan établi soit exécuté le mieux possible », présente Stéphanie Duvault-Alexandre (Futurmaster). « Je n'ai pas encore vu de vrai S&OE dans les sociétés, admet Magali Testard, avec de la modélisation des risques, de la détection de signaux faibles et une réflexion sur des solutions palliatives. Pour le moment, il s'agit plutôt de réagir en mode pompier quand le problème surgit. » Ces tours de contrôle (outils proposés notamment par E2Open, Steelwedge...) servent ainsi de cockpit central pour suivre des opérations critiques et agir au plus vite face à des aléas. Oliver Wight, créateur de l'IBP, considère d'ailleurs que ces tours de contrôle sont de nature à améliorer la réalisation des plans et leur synchronisation. ■ CP



DDS&OP, après le DDMRP*

Encore moins connu que le S&OE, le concept de DDS&OP pour Demand Driven Sales & Operations Planning, découle du modèle de Demand Driven Adaptive Enterprise (DDAE) élaboré par Carol Ptak, Associée du Demand Driven Institute, également à l'origine du concept de Demand Driven MRP (DDMRP). Conçu pour être un cadre et une démarche orientés flux et retour sur investissement pour les entreprises qui évoluent désormais dans un environnement complexe et mouvant, le DDAE repose sur 3 éléments clefs, interconnectés en permanence :

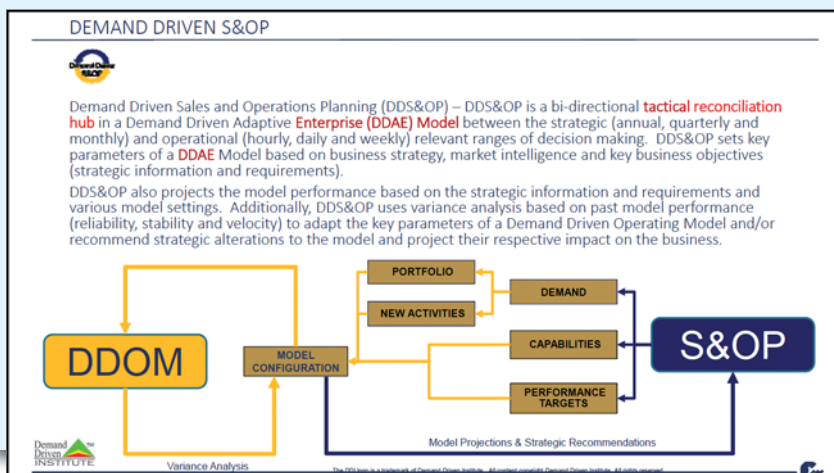
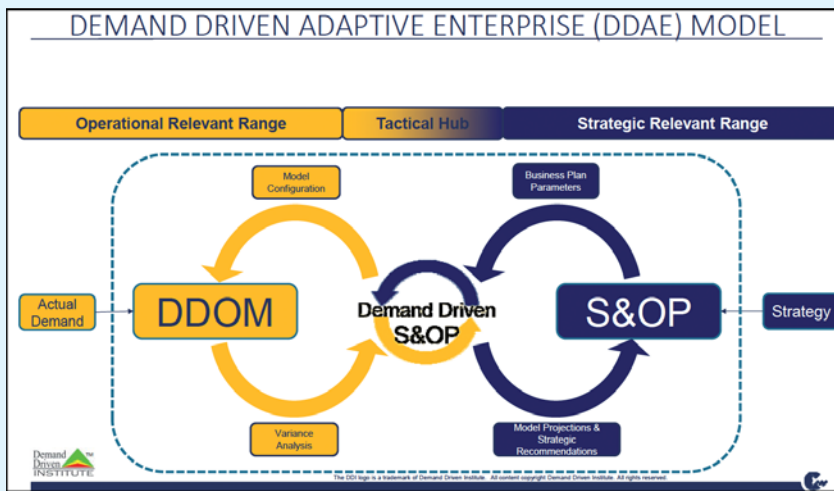
- le Demand Driven Operating Model (DDOM), opérationnel
- le Demand Driven Sales & Operations Planning (DDS&OP), tactique
- et le Sales & Operations Planning (S&OP), stratégique.

Le DDOM est un modèle de cadencement opérationnel et d'exécution qui génère des ordres d'approvisionnement établis sur la base de la demande réelle, en tenant compte des stocks et des points de contrôle et de découplage stratégiques, ainsi que des tampons de délais et de capacités fixés pour créer un système agile et prévisible, qui fait ressortir et protège les flux de matières et d'informations pertinents, selon la fréquence appropriée à l'opérationnel (à l'heure, la journée ou la semaine). Les paramètres clefs du DDOM sont fixés par le DDS&OP pour répondre aux objectifs marchés et Business établis, tout en minimisant le BFR et en accélérant le retour sur les capitaux engagés.

Le DDS&OP est le hub de réconciliation bidirectionnel, dans un modèle DDAE, entre les processus de décision stratégiques (annuels, trimestriels et mensuels)- S&OP et opérationnels (heure, jour, semaine) – DDOM. Une fois la demande, les capacités et la performance cible fixées par le S&OP, DDS&OP élabore des modèles de configuration, qui tiennent aussi compte d'une analyse du portefeuille produits à venir et des nouvelles activités prévues. Ces modèles de configuration sont à la base du DDOM, dont les paramètres peuvent aussi évoluer en fonction des analyses d'écart réalisées dans le DDS&OP... Ces modèles sont pilotés par une Integrated Relation Team (IRT), composée de membres permanents et temporaires parmi les Directions Ventes, SC, Développement de nouveaux produits, Marketing, Industrielle, Finance et les fournisseurs. Cette IRT doit nommer un leader parmi ses membres qui porte les processus du modèle DDAE. Des concepts qu'il conviendra d'étudier plus en pratique pour mieux les comprendre... ■ CP



Carol Ptak,
Associée
Demand
Driven Institute



* D'après l'extrait d'un document fourni par Carol Ptak et traduit de l'anglais par notre rédaction.