



SYNTHÈSE

La mise en place d'un S&OP stratégique permet de d'ajuster les capacités et l'organisation à la demande et ses évolutions.



LA PROBLÉMATIQUE

Disposer de projection pour le pilotage stratégique

Notre société travaille sur un horizon opérationnel et tactique (= horizon du leadtime complet), mais ne réalise pas de projection à long terme. Cela ne nous permet pas de valider le bon équilibre entre capacités installées et perspectives de développement. En conséquence, les difficultés suivantes se présentent :

- Décisions d'investissements non adaptées ou mal séquencées vs. la croissance réelle du business
- Non optimisation ou non sécurisation des capacités industrielles & de sourcing
- Orientations stratégiques non convergentes



UNE SOLUTION

Scénariser les évolutions et leurs impacts :

Notre cible : Scénariser les évolutions de business et leurs impacts sur l'utilisation des capacités (sourcing, production, stockage, distribution...) via la construction d'une projection de la demande à long terme, la segmentation du portefeuille, et le partage des scénarios pour arbitrage.

Une mise en oeuvre en 4 étapes :

- Construction d'une projection statistique de la demande à long terme (à minima horizon équivalent au timing d'investissement capacitaire), validée par nos marchés principaux
- Segmentation du portefeuille pour organiser des regroupements cohérents (maille)
- Analyse des capacités et des risques par segment
- Partage des scénarios pour arbitrage et mise en oeuvre des plans d'actions, en intégrant Finance et Direction.

LA CONSTRUCTION DES PROJECTIONS DE DEMANDE

Le référent construit avec le Contrôle de Gestion et l'entité Commerciale les projections de la demande sur l'horizon défini (en volume et en CA). Il vérifie, à la fréquence de mise à jour validée, la conformité des projections réalisées vs. la demande réelle, et ajuste les projections futures en conséquence des enseignements tirés. Il travaille sur des mailles agrégées, dont le regroupement fait sens.



DÉMARCHE SUIVIE

Projection de la demande en volume & en CA sur des mailles agrégées

Le référent S&OP définit l'horizon cible de projection et la fréquence de mise à jour adaptée, mensuelle ou trimestrielle.

Recensement des contraintes capacitaires

Le référent S&OP recense les contraintes capacitaires internes et externes. Il intègre une projection de l'évolution de ces capacités, compte tenu des investissements en cours, maintenance ou autres aléas capacitaires connus. Il valide les possibilités d'extra-capacités et leur timing de déclenchement. Il travaille sur des regroupements d'équipements/de capacité, dont les spécifications sont similaires sur un plan technique & économique.

Du plan de ventes vers le plan de production

Le plan de ventes est traduit en plan de production, en considérant les hypothèses de couverture de stocks et les événements cycle de vie produits connus.

Plan de ventes et contraintes capacitaires

Le référent S&OP croise le plan de production projeté et les ressources; il met en avant les blocages capacitaires. Pour chaque point critique, il élabore un ou des plans d'action et scénarise la nouvelle situation.

Partage des scénarios devant la DG :

Le référent S&OP organise une validation du plan S&OP, en présence du Directeur et des membres du Comité de Direction, avec une représentation des métiers Contrôle de gestion, Marketing/Commerce, Industrie, Achats. Il y présente les projections d'évolution du business, ses impacts sur les volumes de production, sourcing et distribution. Il présente les taux d'occupation des capacités critiques, met en avant les arbitrages nécessaires et partage les scénarios pour faciliter les prises de décision. D'un exercice à l'autre, le plan d'action est suivi et mis à jour par le référent S&OP.



COMMENT RÉUSSIR ?

LES FACTEURS SUCCÈS

- Validation conjointe Supply / Finance / Commerce des hypothèses d'évolution de business considérées.
- Travail collaboratif avec les responsables achats, industriels, etc. sur les scénarii en amont des arbitrages.
- Mobilisation de la Direction générale dans les scénarios présentés et les arbitrages nécessaires. Le processus n'est pas vocation à être uniquement de l'information ; c'est un processus décisionnel.

LES LEARNINGS ET LES PIÈGES À ÉVITER... SI C'ÉTAIT À REFAIRE

- Ne pas négliger les impacts de cycle de vie des produits
- Intégrer la Finance très en amont pour un bouclage tendance volume vs. tendance chiffre d'affaires
- S&OP est un processus transversal de mobilisation de tous les métiers concernés : la supply ne doit pas travailler en silo !

Un impératif : Travailler sur une maille agrégée pour fiabiliser les projections

LES RESSOURCES



LE TEMPS

La mise en oeuvre du processus complet, de la disposition des prévisions statistiques à un processus stable et récurrent S&OP : 18 à 24 mois



LE BUDGET

Aucun.



LES ACTEURS

- Directeur général
- Direction Achats
- Industrie
- Supply et Finance
- Commerce (Ventes, marketing)
- I&D
- Finance (Contrôle de Gestion)



GAINS OBTENUS

- ✓ Visibilité long terme sur le business en volume de production, sourcing et distribution
- ✓ Alignement des métiers sur les perspectives et les scénarios proposés

- ✓ Meilleure anticipation des contraintes capacitaires : activation d'un plan d'action en temps et en heure pour assurer un très bon niveau de service/optimalisation des investissements et de l'utilisation des ressources

QUI CONTACTER POUR EN SAVOIR PLUS ?



contact@francesupplychain.org



www.francesupplychain.org