

# LE S&OP DANS LES INDUSTRIES À L'AFFAIRE (SALES & OPERATIONS PLANNING) INDUSTRIEL DE BIENS D'ÉQUIPEMENTS POUR L'ÉNERGIE



## SYNTHÈSE

Un S&OP pour cette typologie d'activité industrielle plus orientée métier que produit nécessite un outil flexible et une démarche de travail robuste associée à une très forte conduite du changement. Des enjeux de flexibilité et de taux de service client sont accessibles.



## LA PROBLÉMATIQUE

Les industries à l'affaire en général et les concepteurs et fabricants de biens d'équipement industriels en particulier travaillent principalement en mode projet (1 affaire = 1 projet = des produits différents). L'unité d'équilibrage charge capacité à tous les étages de planification n'est pas le produit mais l'heure de travail homme ou machine. **La décomposition de la charge et de la capacité et l'équilibrage s'effectuent par métier** de l'entreprise notamment pour le S&OP.



## UNE SOLUTION

### Un logiciel flexible pour un modèle adapté

Les solutions S&OP du marché sont structurées autour des familles de produit. Orano Temis (filiale d'Orano, fabriquant des biens d'équipement mécaniques à forte valeur ajoutée) a choisi Anaplan pour sa capacité à bâtir un modèle personnalisé, réalisé par l'équipe métier et permettant :

- La décomposition de la charge et de la capacité par métier (2 niveaux de métier) et par site industriel
- La prise en compte de la capacité statutaire (effectif société corrigé de coefficients : congés, productivité, taux de pointage sur affaire) et de la capacité totale (intérim et sous-traitance)
- La décomposition de la charge ferme en charge des projets et talon de charge correspondant au travail récurrent non décomposé à l'affaire.
- La décomposition de la charge prévisionnelle répartie par métier à partir de macrogrammes et de macroplannings
- La vision d'ensemble des métiers en sous-charge et métiers en surcharges
- La construction et la comparaison de scénarios différents, intégrant une vue des gros projets
- La mesure d'adhérence et de robustesse du PIC



## DÉMARCHE SUIVIE

### Données caractéristiques

- **Sites industriels** : 5
- **Métiers** : 5 grands métiers et 13 métiers différents
- **Horizon** : 18 mois pour couvrir un cycle budgétaire
- **Maille** : mensuelle
- **Fréquence** : Trimestrielle plus cycle exceptionnel
- **Plusieurs centaines d'affaires** de tailles très variables

### Le cycle S&OP

Il se déroule assez classiquement sur 4 semaines

- Revue de la demande : intégration des nouvelles affaires fermes ou prévisionnelles, **vérification des charges de travail**, ajustements par métier, probabilités de gains sur le prévisionnel, reprévisions de charge sur les affaires lancées
- Revue de la capacité statutaire, intérim, et sous-traitance avec **ajustement des coefficients pondérateurs** si nécessaire
- Pré-S&OP : vérification finale des charges, premiers arbitrages (décalages, lissages, sous-traitance) avec les managers de chaque domaine métier concerné, construction et première comparaison de scénarios
- S&OP : En présence du Directeur général de la société, partage des principales hypothèses, évolutions et arbitrages proposées, scénarios comparés par métier et **scénario retenu, décisions et validation**, diffusion immédiate du CR du S&OP, évaluation de la maturité du processus selon une charte prédéfinie.

De grosses affaires peuvent nécessiter un cycle exceptionnel entre 2 cycles afin de valider l'engagement commercial de la société.

## PONDÉRATION DES CHARGES PRÉVISIONNELLES

Les probabilités des affaires peuvent être variables selon le statut d'avancement de l'offre commerciale ou binaires (0 ou 100%). Un clic permet de bâtir un scénario avec une approche optimiste (probas > 30%), pessimiste (> 80%) ou équilibré (> 50%).



## COMMENT RÉUSSIR ?

### LES FACTEURS DE SUCCÈS

- Dynamique managériale de la Direction Générale
- Participation régulière de l'ensemble des acteurs
- Chaque cycle doit être orienté arbitrage & décision
- La qualité des données est l'affaire de chacun
- La communication sur les enjeux et exigences du processus doit être parfaitement effectuée

### LES PIÈGES À ÉVITER...

- La resaisie de données est à éviter ; elle nécessite des interfaces avec différentes sources (ERP->SAP pour les affaires fermes, Fichiers Excel de chiffrage et de reprévision des affaires, Outil de gestion des ressources humaines...).
- La mise en œuvre des interfaces nécessite une vérification de cohérence de format et de contenu.

### LES RESSOURCES



#### LE BUDGET

Charge interne : > 100 jours  
Coût Build : 30 k€  
Coût Run : 15 k€/an



#### LE TEMPS

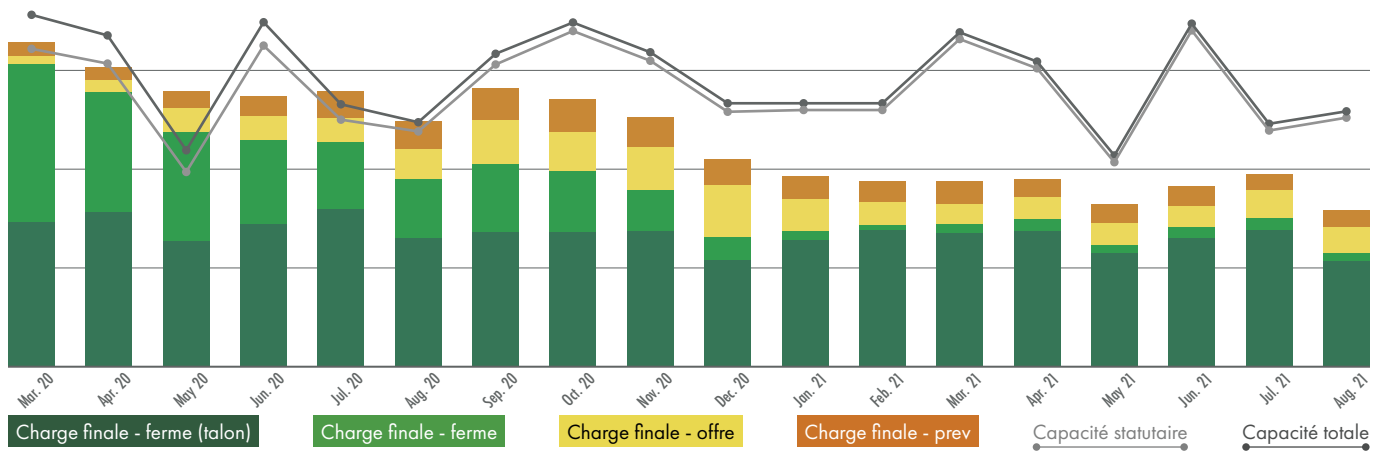
Conception : 3 mois  
Réalisation : 3 mois  
Rodage : > 4 cycles soit 1 an minimum



#### LES ACTEURS

- Direction Générale
- Direction des projets
- Direction commerciale
- Direction de production
- Direction des études et de l'ingénierie
- Direction qualité
- Plus occasionnellement
  - Direction finance (pour le cycle budget)
  - Direction des ressources humaines

**Un impératif : la conduite du changement permettant d'obtenir des données robustes, mises à jour dynamiquement, est un facteur clé de succès à ne pas négliger. L'engagement DG dans ce sens est clé.**



## GAINS OBTENUS

### GAINS MESURABLES

- ✓ Amélioration du taux de service client : +10 points
- ✓ Amélioration du TRG (Taux de rendement global) : + 5 points

### GAINS INDIRECTS ET OPÉRATIONNELS

- ✓ Fédération des équipes vers un objectif commun : améliorer le service et la réactivité aux aléas
- ✓ La réalisation par les équipes métier facilite la maîtrise et l'appropriation ainsi que les évolutions du modèle

## QUI CONTACTER POUR EN SAVOIR PLUS ?



contact@francesupplychain.org



www.francesupplychain.org