

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

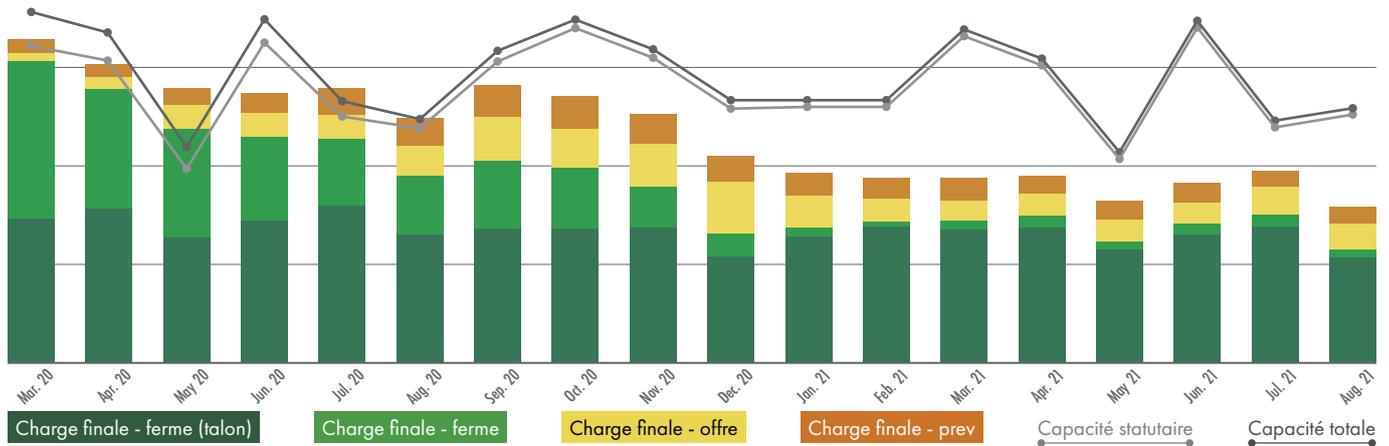
Conception : 3 mois
Réalisation : 3 mois
Rodage : > 4 cycles soit 1 an minimum



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