

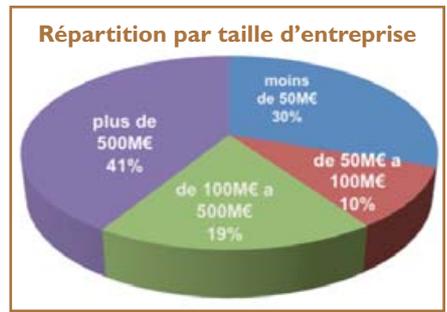


# S&OP, où en sont les entreprises en France ?

**Mouvement de fond ou effet de mode ? Le sujet du Sales & Operations Planning (S&OP), largement commenté, est-il une pratique courante de pilotage de l'entreprise ? Comment ce processus est-il géré ? Pour le savoir, l'ESCP, Fapics, Proconseil et Supply Chain Magazine ont lancé une étude entre novembre 2012 et avril 2013 dont nous vous dévoilons les principaux résultats.**

Comment s'opère la coordination des ventes et des opérations industrielles aujourd'hui dans les entreprises ? Existe-t-il de bonnes pratiques en matière de Sales & Operations Planning (S&OP) et sont-elles en train de se déployer ? « Notre perception commune est qu'il s'agit peu d'un sujet technique, mais au contraire d'un sujet portant essentiellement sur les processus de coopération. Dans la pratique, les situations que nous observons sont très contrastées... le S&OP étant souvent un maillon faible, voire manquant », indique Stéphane Krusselmann, Associé de Proconseil. C'est sur la base de ces interrogations et observations que l'ESCP, Fapics, Proconseil et Supply Chain Magazine ont décidé de lancer une enquête pour réaliser un état des lieux des pratiques de S&OP en France, en se focalisant tout particulièrement sur le processus, l'organisation et la collaboration. Des questionnaires ont été envoyés en ligne à des Directeurs Généraux, des Responsables commerciaux et industriels, ainsi qu'à des Responsables Supply Chain. 190 réponses, provenant de plus d'une centaine d'entreprises ont pu être ainsi récoltées, dont près des deux tiers complètes et valides. Petite précision : dans le questionnaire, l'expression S&OP (ou PIC) n'a pas été mentionnée avant les deux questions finales, pour ne pas gêner les répondants qui ne se reconnaîtraient pas dans ces termes. L'expression « dispositif de coordination industrielle et commerciale » lui a été préférée.

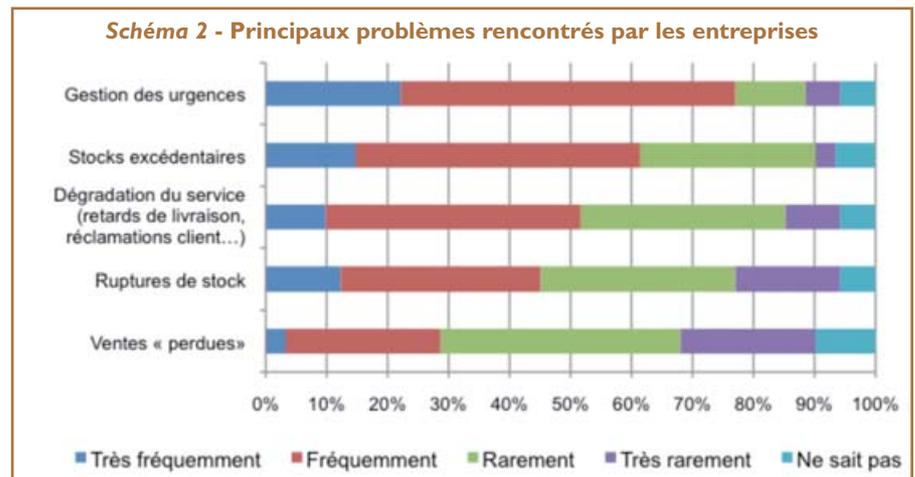
Représentation importante (41 %) des entreprises de grande taille (>500 M€) ayant une structure complexe (44 %). Les secteurs les plus représentés sont : agroalimentaire, équipements électriques et électroniques, métallurgie et transformation des métaux (autour de 10 %) ; construction aéronautique, pharmacie, autres industries de PGC, automobile (autour de 6 %).



## Une majorité d'entreprises travaillent dans l'urgence

Interrogées sur les problèmes que rencontrent leurs entreprises, la grosse majorité des répondants (80 %) déplorent devoir gérer fréquemment à très fréquemment des urgences. En outre, plus de 60 % d'entre eux avouent avoir des stocks excédentaires, tandis que plus de la moitié voient leur service se dégrader et que 45 % doivent supporter des ruptures. A noter également : un tiers des entreprises interrogées souffrent à la fois de ruptures

et de surstocks. « On constate que les problèmes rencontrés relèvent du rôle de « médiation » de la Supply Chain. En effet, le thème majeur étant la gestion des urgences, cela montre que l'on traite au moment de l'exécution des problèmes qu'on n'a pas été en mesure d'anticiper plus en amont, analyse Valentina Carbone, Enseignant-Chercheur ESCP Europe, qui note également : L'évaluation des ventes perdues est difficile, il n'est pas très surprenant qu'elles soient peu citées. » (Schéma 2)



## Un processus de coordination du commercial et des opérations existe

La majorité des entreprises ont un dispositif formalisé et régulier pour coordonner les fonctions commerciale et opérationnelle, et ce indépendamment de la taille de l'entreprise. Par ailleurs, 90 % des entreprises sans dispositif de coordination S&OP subissent une dégradation du service contre 70 % environ pour celles qui en ont un. La prépondérance des « *plutôt d'accord* » doit toutefois nuancer ces réponses. (Schéma 3)

### Qui pilote ?

#### Qui participe au S&OP ?

Quand ce processus existe, La Direction Supply Chain est de loin la plus impliquée en termes de pilotage, suivie de la Direction Générale et de la Direction Industrielle. La Direction Commerciale n'étant pilote que dans un peu plus de 10 % des cas. A noter : lorsque le processus est piloté par la Supply Chain, la dégradation de service ne survient que rarement (10 % des cas contre plus de 50 % en moyenne) ! (Schéma 4)

En termes de participation, les Directions Supply Chain, Industrielles et Commerciales sont impliquées dans plus de 65 % des cas. En revanche, Les Directions Financières et Générales sont moins souvent impliquées (respectivement 30 et 42 % des réponses). Pour 38 % des entreprises, les cinq directions sont impliquées simultanément. Ces entreprises ne rencontrent des problèmes de service que dans 32 % des cas (contre 68 % quand moins de fonctions sont impliquées). (Schéma 5)

### Plusieurs buts visés pas ce processus S&OP

Interrogés sur les objectifs du processus de coordination commerce/opérations, les répondants déclarent majoritairement vouloir améliorer leur taux de service (78 %). « *Les entreprises qui visent à améliorer le taux de services sont aussi (paradoxalement ?) celles qui rencontrent le plus fréquemment (80 % contre 60 % pour les autres) des problèmes de dégradation de service* », notent les chercheurs. Le second objectif qui passe la barre des 70 % de réponses est la volonté d'optimiser les niveaux de stocks (72 %).

Schéma 3 - Existence et nature du processus de coordination commerce/opérations

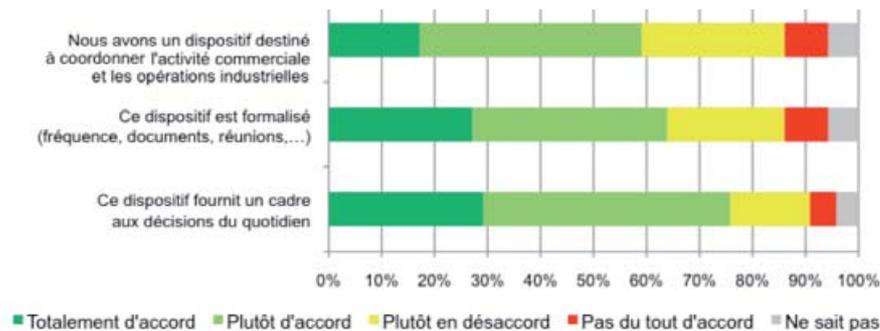


Schéma 4 - Quelle organisation pilote ce processus ?

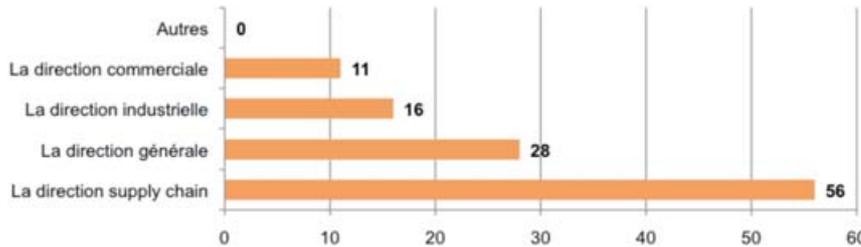


Schéma 5 - Quelle direction participe au processus de coordination ?

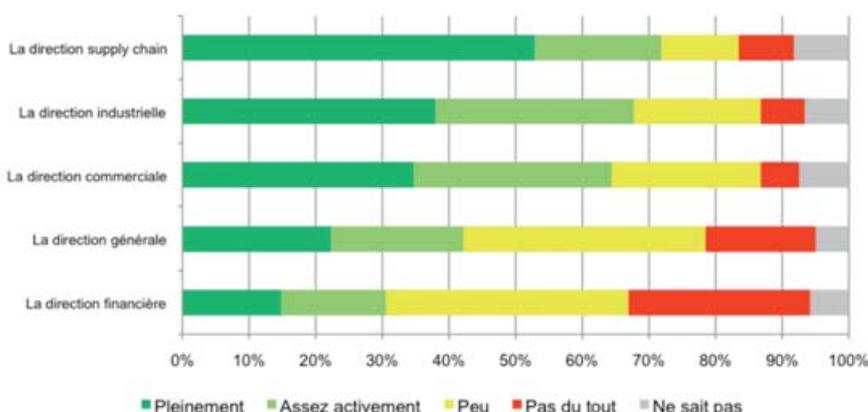
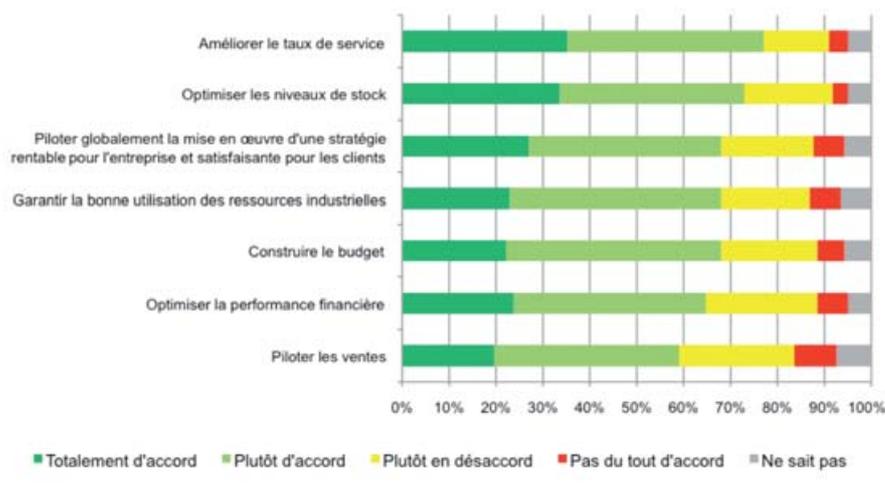


Schéma 6 - Objectifs du processus de pilotage commerce/opérations  
Plusieurs objectifs menés en parallèle par le pilotage des activités commerciales et industrielles



« Cela peut se voir comme une assez bonne maturité (approche et vision globale)... ou plus négativement comme un manque de hiérarchisation des objectifs », commentent les analystes. (Schéma 6)

**Zoom sur les prévisions**

Des prévisions de la demande sont généralement réalisées (plus de 80 % fréquemment ou très fréquemment) et de façon collaborative (73 %). Lorsque les prévisions sont le fruit d'un travail collaboratif, la proportion d'entreprises avec un niveau de service défaillant est de 55 % contre 90 % pour celles qui réalisent des prévisions en solo. (Schéma 7)

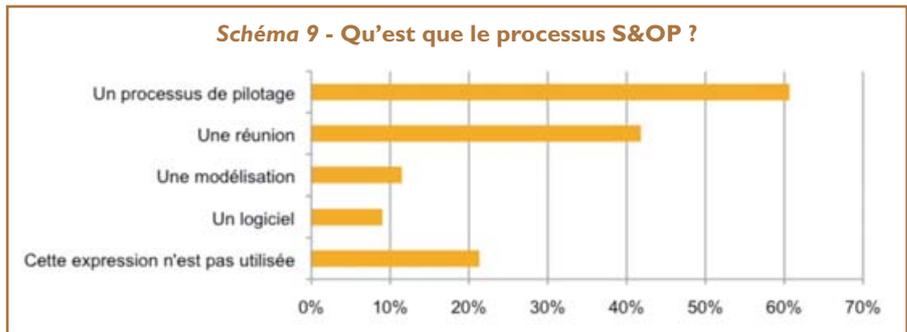
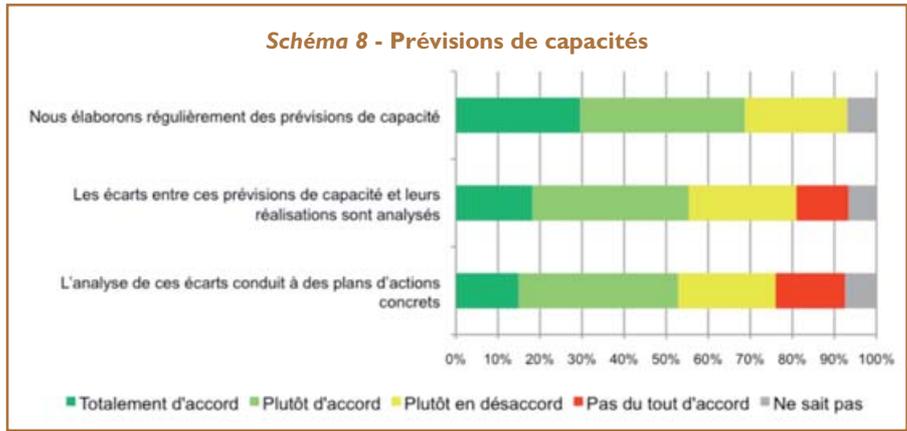
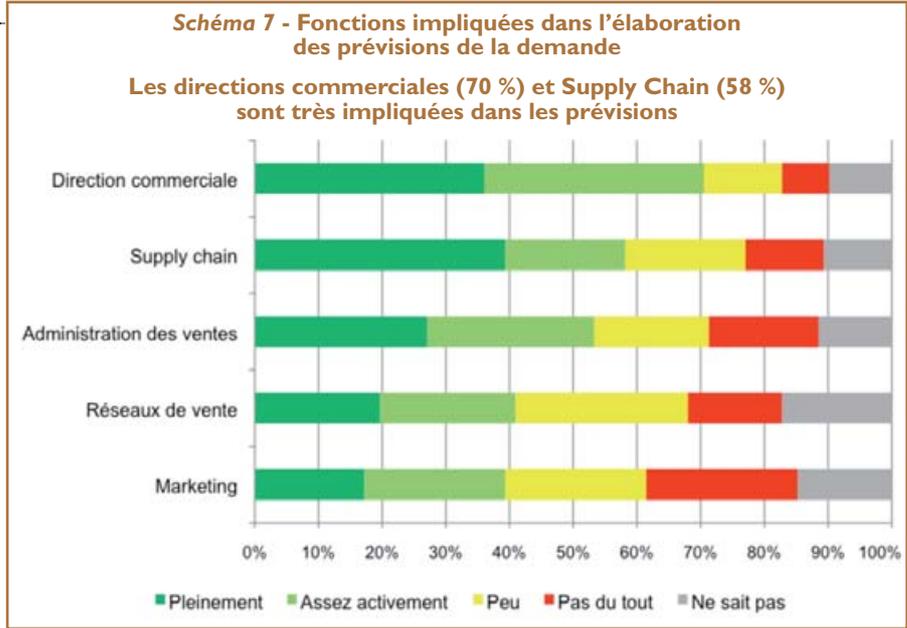
Marketing et réseau commercial sont les moins impliqués (20 % très fréquemment et 20 % fréquemment), tandis que l'Administration des ventes n'est pas ou peu impliquée dans près de 60 % des cas.

Par ailleurs, un gros tiers des entreprises n'analysent pas les écarts entre prévisions commerciales et réalisations. Toutefois, celles qui le font s'en trouvent récompensées par un meilleur taux de service (45 % seulement observant des problèmes de service contre 72 % pour les autres). (Schéma 8)

Plus de 60 % des entreprises ont une approche dynamique des prévisions de capacité produisant des effets positifs sur la performance de la Supply Chain. Les entreprises qui analysent les écarts entre prévisions et réalisations de capacité rencontrent significativement moins de ruptures de stocks (43 % contre 71 % pour les autres) et souffrent beaucoup moins de dégradation de service (36 % contre 82 % pour les autres). « Cela paraît en décalage avec la réalité que nous observons fréquemment chez nos clients : une vision sans doute trop « optimiste », nuance les enquêteurs.

**Le processus prime sur l'outil**

De quoi parle-t-on exactement quand on évoque finalement le concept de S&OP ? Plus qu'un outil, il semble largement perçu comme un processus de coordination et de pilotage (60 %). Si moins de 10 % le résument à un logiciel, 93 % des entreprises ont recours à des outils de support pour ce processus de pilotage. Elles s'appuient principalement sur Excel (43 % des cas), sur un ERP (26 %) et dans une moindre mesure, sur autre logiciel spécialisé (environ 13 %). Les autres n'ont pas formalisation ou s'appuient sur Power Point. « La bonne surprise : une majorité des réponses



apprécient bien qu'il s'agit d'un processus de pilotage complet », soulignent les chercheurs. (Schéma 9)

**Une bonne surprise !**

« Les résultats de cette étude sont globalement une bonne surprise !, s'exclame Valérie Moatti, Enseignant-Chercheur ESCP Europe. Le processus S&OP semble en voie de généralisation en France... On peut toutefois se demander si un biais ne rend pas la photo « un peu trop belle », tempère-t-elle.

Et de poursuivre : « Ceux qui ont une pratique collaborative en tirent un avantage : une amélioration sensible des performances de la Supply Chain. Les objectifs apparaissent multiples exprimant : soit véritable approche globale... soit au contraire un déficit de hiérarchisation entre les objectifs ! L'interface avec le marché reste à renforcer. Enfin, l'outil supportant le processus semble passer au second plan... là encore plutôt une bonne surprise ». ■