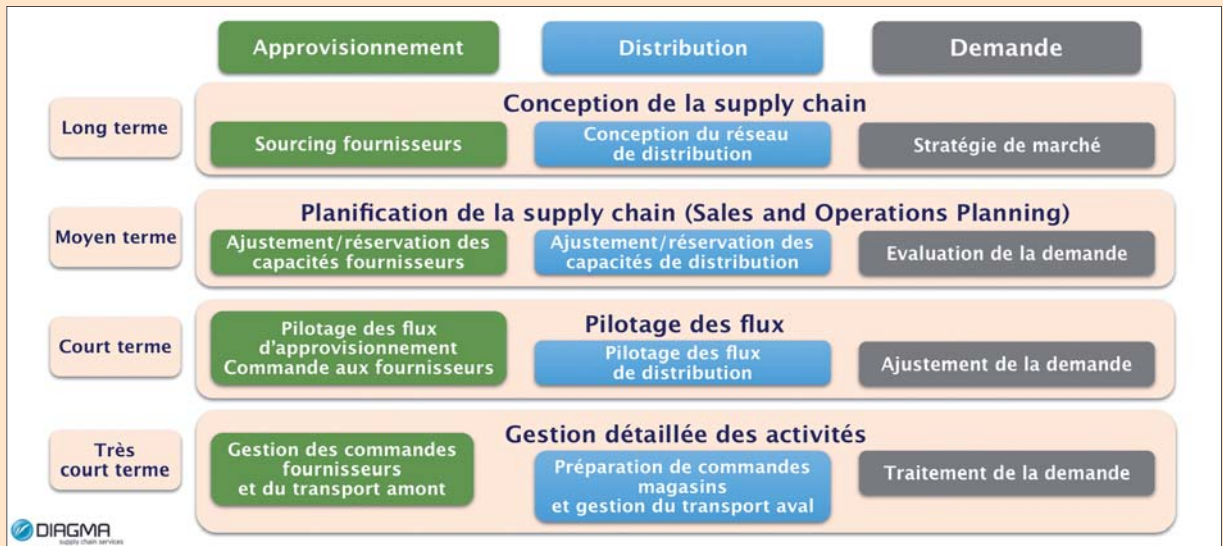


S&OP dans le commerce : pour qui, pour quoi, comment ?

Si le processus S&OP (Sales & Operations Planning) est largement répandu et maîtrisé dans les entreprises industrielles, peu de distributeurs l'ont déployé de manière aussi structurée et rigoureuse. Pourtant, les apports de ce processus sont multiples et le manque d'alignement entre les 4 temps de planification est tout aussi préjudiciable dans le commerce que dans l'industrie ...



Le processus S&OP est maintenant une pratique courante au sein des entreprises industrielles (même si sa mise en œuvre est encore très hétérogène). Toute entreprise prépare son avenir en respectant, consciemment ou non et de façon plus ou moins formalisée, les quatre temps de sa projection – les horizons et mailles sont ici indicatifs et dépendent de la nature de l'activité :

- Le temps de la stratégie : horizon 3 à 5 ans, maille annuelle
- Le temps de la planification : horizon 12 à 18 mois, maille mensuelle
- Le temps du pilotage : horizon 6 à 16 semaines, maille hebdomadaire
- Le temps de l'exécution : horizon 1 à 14 jours, maille journalière

Dès qu'une entreprise rassemble quelques dizaines de collaborateurs, elle se doit de structurer les processus d'alignement (interne et externe) et de décision pour chacun de ces temps. Sans

cette structuration, l'ambition et la sélection des priorités ne sont pas partagées et les dysfonctionnements apparaissent rapidement.

La construction cohérente de chaque temps est nécessaire pour le succès du temps suivant. Si un atelier de production est mal dimensionné au moment des choix stratégiques par rapport à la volumétrie qu'il doit produire, l'exécution ne rattrapera jamais les erreurs initiales. Tout au plus pourra-t-on limiter les dégâts par une sélection judicieuse des priorités.

Le temps de la planification, une nécessité pour le commerce

Lorsqu'on regarde les pratiques actuelles des entreprises du commerce, on s'aperçoit que peu de distributeurs ont mis en place ce type d'approche avec le niveau de structuration et de rigueur qu'on retrouve chez les industriels performants. Il est ainsi légitime de se poser les questions suivantes :



Olivier Dubouis
Associé Diagma
odubouis@diagma.com



Léandre Boulez
Associé Diagma
lboulez@diagma.com

- Que peut apporter la mise en place d'un processus S&OP formalisé à un distributeur ?
- Quels peuvent en être les contours ?

Partons de l'objectif attendu du S&OP : décliner le plan stratégique dans la réalité des opérations à moyen terme et aligner les principales directions de l'entreprise sur les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre. Un processus S&OP bien mené permet d'anticiper les décisions et de planifier au mieux l'utilisation des ressources humaines, matérielles et financières. L'enjeu est l'augmentation de la rentabilité de l'entreprise par l'amélioration du service client et l'optimisation de l'utilisation des capacités.

Si on applique cet objectif à la distribution, il s'agit de mettre en cohérence plan marketing, plan de ventes, plan d'achats, plan de distribution et plan de financement. Le S&OP garantit que les différents acteurs de l'entreprise sont bien « sur la même page », que l'orchestre jouera en rythme et sans fausse note.

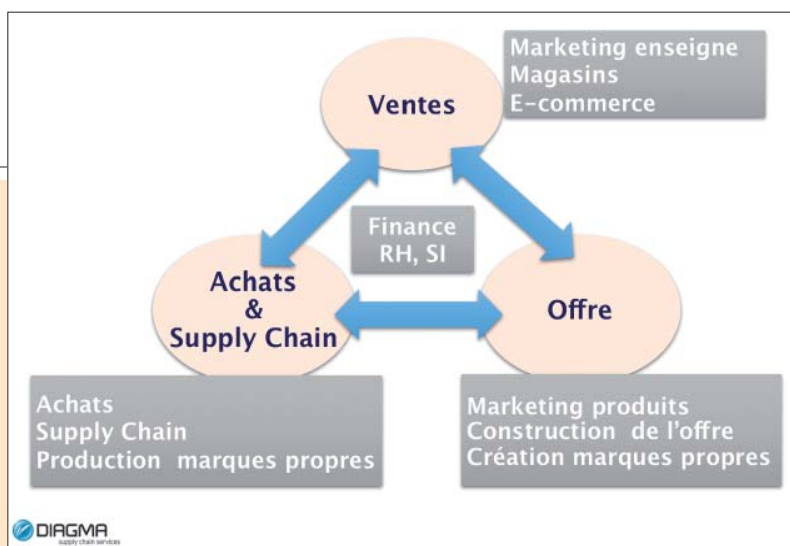
La plupart des distributeurs réalisent déjà tout ou partie de cet exercice sans nécessairement avoir mis en œuvre un processus S&OP formel, comme c'était également le cas dans de nombreuses entreprises industrielles. Concrètement, nous allons passer en revue les principaux alignements et les types de décisions qui peuvent être prises.

Affiner le programme d'expansion et la prévision d'activité

Le S&OP d'un commerçant commence avec l'alignement des acteurs sur l'ambition... commerciale ! Concrètement, seront partagés ici le plan d'expansion – nouveaux points de vente, nouvelles géographies, nouveaux formats de vente – et l'impact chiffré de celui-ci sur les indicateurs de l'activité (chiffre d'affaires, unités vendues). Le plan de principe défini lors du temps stratégique est ici affiné. Chaque nouvelle activité est calée dans le temps et l'espace et son impact est quantifié plus précisément, avec une fourchette de probabilité le cas échéant.

Aligner le marketing et les ventes

Une fois validée la prévision d'activité « à marketing identique », le processus S&OP ajoute ici les choix structurants d'évolution de l'offre produits. Tout commerçant doit adapter régulièrement son offre permanente comme promotionnelle et saisonnière, faute de quoi elle finira par lasser ses clients et laisser la place à des



concurrents plus dynamiques. Ici, l'entreprise aligne la mise en place des nouvelles gammes de produits, la reconduction ou la modification des actions commerciales, l'arrêt des offres les moins performantes.

Il faut noter que les étapes ici décrites – alignement du programme d'expansion et alignement de l'offre – peuvent être réalisées dans cet ordre ou dans l'ordre inverse. Il est par contre nécessaire que ces 2 étapes soient validées avant de passer à la 3^e. Dans le cas contraire, le commerçant risque fortement « de vendre ce qu'il a acheté » et non « d'acheter ce qu'il veut vendre ».

Caler les achats et les ventes

Il s'agit à ce niveau de s'assurer de la cohérence entre les quantités achetées (en intégrant largeur et profondeur d'offre) et les perspectives de vente. Dans certains secteurs de la distribution, l'aspect « timing » est également fondamental si l'on veut d'une part anticiper les capacités des fournisseurs ou des sous-traitants (tout particulièrement dans le cas des marques propres) et d'autre part, les capacités des points de vente (que ce soit en matière de merchandising ou de niveau de stock).

Outre la négociation tarifaire, ce processus intègre l'alignement des contrats et des objectifs de service, les conditions de commande-livraison-règlement (processus « order to cash »), les ambitions en volume et les engagements réciproques.

Optimiser les moyens de l'entreprise

Le calage expansion-marketing-ventes-achats a pour objectif d'aligner ensuite aussi efficacement que possible les moyens de l'entreprise. En particulier pour le flux marchandises, ce processus doit conduire à un pilotage plus fin des stocks sur l'ensemble de la Supply Chain, notamment dans le cas de produits à comportement saisonnier ou à cycle d'approvisionnement long par rapport aux écoulements, si l'on veut à la fois limiter les sorties de cash et satisfaire la demande.

Comme en milieu industriel, des décisions complémentaires d'actions sur la demande peuvent

éventuellement être prises en aval (opérations commerciales, ajustement des soldes...) pour optimiser les écoulements. Bien entendu, ces éléments ont un impact important sur les moyens mis en œuvre par la Supply Chain. Il s'agit de s'assurer que les capacités de stockage et de distribution sont dimensionnées en cohérence avec ces plans. Ceci peut se traduire par des aménagements d'horaires, le recours plus ou moins important à du personnel intérimaire, l'utilisation de stockage de débords, etc.

On s'assurera aussi ici que les systèmes d'information de l'entreprise sont capables d'intégrer les arbitrages réalisés. Les paramétrages seront analysés ici, en particulier pour accompagner l'évolution de la configuration des opérations logistiques (entrepôt temporaire, activité nouvelle...).

Travailler sur les intervalles probables et anticiper les contraintes...

De nombreuses entreprises réalisent déjà ce processus de planification moyen terme de leur activité. La plupart définissent ainsi une « prévision d'activité » à partir d'une ambition de chiffre d'affaires et d'orientations issues du plan stratégique. Moins nombreuses sont celles qui définissent pour les principaux éléments de quantification un intervalle probable ou au moins un « plan pessimiste » et un « plan optimiste ». Cette analyse est pourtant très utile pour identifier les risques associés aux arbitrages sur les moyens, en particulier lorsqu'un investissement significatif est requis.

Il peut en pratique arriver que l'on dépasse, pendant une période donnée, les capacités de traitement et/ou stockage de l'outil logistique. Faute d'anticipation, la Supply Chain peut se retrouver dans une situation d'engorgement, ce qui se traduit la plupart du temps par une augmentation des délais de traitement, doublée d'une baisse de la productivité et de la qualité de service. En effet dès qu'on approche la saturation, au-delà du simple effet lié à l'augmentation des travaux à réaliser, les opérations se déroulent dans un contexte de désorganisation où « on fait ce qu'on peut », on « gère tant bien que mal les priorités ».

A contrario, une baisse non analysée de l'activité va retarder la mise en œuvre des plans d'actions qui permettraient d'optimiser les moyens sur cette nouvelle base. La flexibilité nécessaire à l'intérieur de cet intervalle probable sera alors appréciable pour limiter les conséquences économiques souvent brutales.

Valider le plan de pilotage

La dernière étape du processus S&T&OP est la validation du plan de pilotage associé aux choix réalisés. Au-delà du pilotage mensuel du pro-

cessus lui-même, cette étape permettra d'identifier et de calibrer un plan de pilotage spécifique pour chacun des enjeux majeurs identifiés (opération commerciale majeure, expansion géographique accélérée, lancement d'une offre produit sur un nouveau segment de marché). Ces plans de pilotage spécifiques s'appliquent à des actions dont le niveau d'incertitude et l'enjeu économique sont significatifs et qui doivent être suivies attentivement. Le pilotage peut alors être réalisé par une ressource spécifique et suivant un calendrier propre, à maille hebdomadaire si nécessaire.

Que se passe-t-il si ce processus est mal géré ?

Si chacune des étapes décrites ci-dessus est généralement réalisée par les acteurs directement concernés, le partage par l'ensemble des fonctions de l'entreprise est plus rare. Par exemple, la direction supply chain sera impliquée en fin de processus, trop tard pour adapter les choix de la direction expansion ou marketing à la réalité du terrain. Ce manque d'alignement des différents canaux peut avoir des impacts financiers et opérationnels très importants. Nous sommes régulièrement témoins de ces difficultés au cours de nos différentes missions :

- Un commerçant spécialisé n'a pas pu alimenter correctement les magasins lors d'une nouvelle collection car tous les produits sont arrivés « en même temps » et n'ont pas pu être traités à temps ;
- La direction marketing d'un commerçant a lancé des opérations commerciales significatives sans informer la direction Supply Chain, qui n'a pas pu tenir l'engagement client sans surcoûts et perturbations significatives ;
- Un commerçant s'est retrouvé avec une offre qui « ne pouvait pas s'exprimer en magasins » car le séquençage des collections avait été mal planifié ;
- Des coûts logistiques dépassant largement le budget après qu'il a fallu mettre en œuvre de manière très réactive des moyens complémentaires...

On retrouve là le rôle majeur du comité de direction qui se concentre trop souvent sur les 2 temps extrêmes – le temps de la stratégie et celui de l'exécution – et néglige les temps de la planification et du pilotage. Un rééquilibrage par le S&T&OP apporte souvent un progrès rapide et durable dans la performance du commerçant. ■