

[LIVRE BLANC]

RÉALISER ET OUTILLER SON SALES & OPERATIONS PLANNING



**La crise du Covid-19
a mis en évidence
l'importance pour
une entreprise d'être
capable d'anticiper les
variations de l'activité,**

afin de prendre les décisions adéquates collectivement et d'appliquer une stratégie commune. Dans ce contexte, le processus S&OP (Sales & Operations planning) joue un rôle fondamental. Pourquoi et comment mettre en place du S&OP ? Comment choisir l'outil de planification approprié pour appliquer sa stratégie industrielle et supply chain et gagner en sérénité ?

**Que vous travailliez dans
n'importe quel secteur
industriel, ce livre blanc vous
éclaire sur ces enjeux.**

01

QU'EST-CE QUE LE S&OP ?



Bien que ce processus existe depuis plus de 30 ans, le S&OP ou « Sales and Operations Planning » est devenu un sujet très à la mode dernièrement. Le S&OP désigne **un processus business structuré qui aligne toutes les fonctions de l'entreprise autour d'hypothèses et de stratégies unifiées, permettant de prendre des décisions coordonnées.**

En français, on parlera de Plan industriel et commercial (PIC). Parce qu'il impacte toutes les fonctions de l'entreprise, le S&OP ne peut être un sujet uniquement

porté par la supply chain. **Les décisions doivent être prises par la direction d'entreprise, en concertation avec l'ensemble des services,** des RH au marketing. En effet, si suite au S&OP il est décidé de fermer telle usine sur une période donnée, de passer telle autre aux 3x8, ou encore de doubler le volume de la sous-traitance, il est primordial que l'ensemble des directions d'entreprise s'alignent sur le même plan commun.

Le plan qui résulte du processus S&OP est une vision du futur unique et partagée entre tous les services qui peuvent agir et interagir au diapason. L'organisation est ainsi configurée sur une efficacité maximale.

02

LE PROCESSUS S&OP POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX ACTUELS ET FUTURS



Dans un monde où les équipes sont de plus en plus amenées à télétravailler, l'utilisation d'outils digitaux revêt toute son importance. Pour animer les actions et décisions du quotidien, autour d'un même axe stratégique, l'outil S&OP se révèle particulièrement adapté. En effet, le S&OP va offrir à l'ensemble des équipes une agilité coordonnée et digitale face à la variabilité de l'environnement ou de la stratégie. Ainsi, le S&OP est en phase avec les enjeux actuels :

- **Des gammes de produits toujours plus larges à la durée de vie courte** qui imposent une coordination entre les différents services (marketing, bureau d'études et de méthodes, planification de l'industrie...)
- **Des crises économiques et sanitaires** qui impactent les comportements et nécessitent d'ajuster la stratégie commune régulièrement.
- **L'émergence de nouveaux concurrents**, de nouveaux business models et de nouvelles réglementations. L'anticipation et la prise en compte des évolutions légales constitue un challenge important pour les entreprises. Plus que jamais, il faut faire preuve de souplesse.
- **La nécessité de pouvoir gérer une stratégie produit agile** (accélération, substitution, rationalisation...)
- **S'adapter à un marché fluctuant.** Evolution des canaux de distribution, changements comportementaux de zones géographiques, boom du e-commerce... Le S&OP permet de mieux s'organiser par rapport aux virages de la demande
- **Une évolution interne de l'organisation**
- **Anticipation d'une nouvelle stratégie industrielle** : le S&OP aidera à choisir la stratégie industrielle de répartition entre ressources ou encore à décider dans quelle mesure il est souhaitable de recourir à la sous-traitance, par exemple.
- **S'assurer que les décisions et les stratégies sont partagées et appliquées entre l'exécutif et l'opérationnel.** En l'absence de coordination entre les décisions prises à un niveau stratégique et le paramétrage d'un ERP, il sera impossible d'avancer vers une stratégie commune car l'application de la stratégie dans les opérations quotidiennes ne sera pas garantie.
- **La robustesse d'un processus, les ressources métier et IT** peuvent tourner, ou encore être plus ou moins disponibles. Les outils aujourd'hui peuvent fournir des robots qui peuvent totalement ou partiellement passer en pilotage automatique. Le robot n'est pas meilleur que le planner, mais le robot est meilleur que pas de planner. Cela permet également de garantir un processus robuste, récurrent et donc une amélioration continue.

03

**QUE PEUT-ON
ATTENDRE D'UN
PROCESSUS S&OP ?**



Le S&OP vise à se donner les moyens de déployer collectivement une stratégie qui pourra être mesurée à l'aide d'indicateurs. Voici plusieurs éléments pour mettre en lumière ce propos :

- **Le dimensionnement de la bande passante régule la vitesse du flux** et conduit à la sérénité. Une planification mensuelle S&OP permet de définir l'équilibre entre ce qui pourra être fait et ce qui ne pourra pas être fait. De cette façon, tout est bien calibré pour qu'au quotidien les planificateurs et les responsables d'ateliers de production ne soient pas en situation de subir des flux de besoin submergeant leurs ressources. Etant donné que tout est dans les bons ordres de grandeur, ils passeront beaucoup moins de temps à essayer de résoudre des problèmes insolubles, ce qui permet de réduire très fortement la charge et le délai de planification détaillée ainsi que les conflits et les situations de stress.
- **Amélioration de la fiabilité des prévisions.** En travaillant de façon collaborative sur le Demand planning et la prévision, mois après mois, il sera possible de s'améliorer en zoomant sur les bons périmètres.
- **Réduction des surstocks, des ruptures, des retards de livraisons et des commandes en souffrance.** Des ruptures et des commandes en souffrance signifient des commandes livrées en retard, qui vont générer beaucoup de désorganisation et en retarder d'autres. Dans un tel contexte, toute la planification est chamboulée pour faire passer en urgence des commandes. Avec le S&OP, l'organisation interne est plus fluide, chacun sait ce qui est stratégique et ce qui ne l'est pas, la qualité de service rendue au client s'en retrouve améliorée.
- **Augmentation du chiffre d'affaires et des marges.** Grâce à un meilleur pilotage, il est possible de prioriser davantage de produits qui permettent plus de marge.
- **Amélioration de l'ambiance et de la synergie entre les équipes et dans les équipes.** Était-ce une bonne idée de vendre tel produit ? N'aurait-il pas mieux fallu rationaliser une gamme trop large ? Ou décider que tel produit n'est pas stratégique et qu'il n'est donc pas nécessaire de gérer son stock, quitte à assumer le retard et à allonger le délai client ? En S&OP, il convient de se poser toutes ces questions, afin de fixer les règles qui en découlent. De cette façon, les équipes n'ont pas à souffrir de décisions qui n'auront pas été prises plus haut.
- **Stabilité des équipes.** Des équipes sereines sont des équipes pérennes. Vous vous évitez ainsi de devoir réembaucher et reformer quelqu'un régulièrement, ce qui joue sur la performance au long terme.

04

COMMENT CHOISIR SON OUTIL DE PLANIFICATION S&OP ?



Pour gérer son S&OP et plus largement sa planification supply chain, il existe des outils génériques non spécialistes, tels qu'Excel, mais aussi des outils très complets, complexes, chers et lourds à mettre en place. A mi-chemin, on trouve des **outils cloud natifs de nouvelle génération, plus agiles et plus abordables** qui permettront de couvrir 95% des besoins. Pour s'y retrouver, il convient de se poser les bonnes questions. Quel est le niveau de maturité de votre processus et de vos équipes ? A quelle rapidité souhaitez-vous rendre ce projet opérationnel ? Quel est l'ordre de grandeur du budget total que vous pouvez y allouer ? **Le choix de votre outil de planification supply chain doit se faire en fonction du triptyque : budget, maturité des équipes, deadline.** Attention cependant à ne pas aller

nécessairement vers un outil à gros budget juste par ce que vous en avez les moyens. Ce serait prendre le risque de vous retrouver avec un outil beaucoup plus complexe que nécessaire, qui ne sera finalement pas utilisé par vos équipes. **La maturité des processus et des équipes sont les éléments clé pour guider votre choix**, nous recommandons de franchir les marches l'une après l'autre.



Quel retour sur investissement ?

Lorsqu'une société décide de mettre en place un outil de planification supply chain, elle doit viser un retour sur investissement, au travers de **l'amélioration de la performance et de la prise de meilleures décisions**. Il faut donc avant tout faire un point sur sa situation actuelle et déterminer le niveau que l'on souhaite atteindre et sur quel horizon.

Il n'est pas rare que les entreprises avec des ambitions trop fortes se lancent dans des projets trop complets et trop complexes. Résultat ? Elles doivent attendre 1 an pour bénéficier du fruit de leur travail, et ont perdu leur avantage concurrentiel dans ce laps de temps. A l'inverse, leurs concurrents auront pris un temps d'avance en choisissant de faire des choses plus élémentaires, plus rapidement... La question de la **vélocité du déploiement opérationnel** est donc importante, en fonction du niveau de performance qu'il est souhaité atteindre.

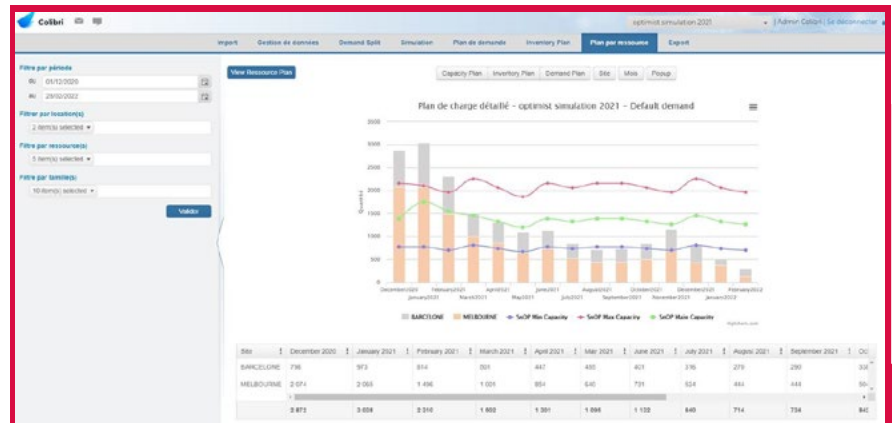
Sur quels indicateurs se baser pour mesurer la performance d'un outil de planification S&OP ?

- **L'efficacité opérationnelle des employés.** Cet indicateur est en lien direct avec la rapidité de prise en main de l'outil et la vélocité de l'utilisateur dans la solution. Dans le contexte actuel, les entreprises ont rarement les moyens d'affecter des personnes dédiées pour le demand planning. Il faut aller plus vite en passant moins de temps sur la solution. Par exemple, là où une entreprise pouvait mettre une semaine par mois pour effectuer ses prévisions dans Excel, avec un outil de planification de la supply chain, elle ne mettra plus que 2 jours. Le recours à un outil de planification représente donc un gain de temps (en délai et en charge de travail). Et donc un gain d'argent, car l'employé peut mettre deux fois moins de temps pour effectuer la même tâche.
- **La satisfaction des utilisateurs et l'ergonomie de l'outil sont également primordiales.** Finies les crises de nerf parce qu'on a perdu tout son travail sur Excel. Un bon outil de planification supply chain permet aux collaborateurs d'être plus épanouis dans leur quotidien et de bénéficier d'une meilleure qualité de travail. Les équipes gagnent en sérénité car elles connaissent la stratégie de l'entreprise et les tâches qui leur incombent pour atteindre les objectifs fixés. De plus, cela valorise leur travail et confèrera une expérience sur le CV.
- **Une meilleure transparence de l'information.** En choisissant d'être outillé, l'information n'est plus silotée, segmentée, mais partagée entre plusieurs personnes, ce qui fluidifie le processus. Cet indicateur est souvent sous-estimé, mais c'est l'un des plus importants. Le risque est ainsi partagé et non plus assumé par la seule personne responsable de la partie visible du processus.
- **Des gains financiers au moyen de KPI opérationnels métiers,** tels que la forecast accuracy, les marges ou les stocks projetées. En faisant de meilleures prévisions, il est possible d'approvisionner et produire mieux. En choisissant une simulation conférant un plan de chiffre d'affaire, de marge et des coûts moyens de stockage, il est possible de dimensionner tous ses budgets de façon sereine. In fine, c'est toute l'entreprise qui se dirige vers le niveau de rentabilité choisi.

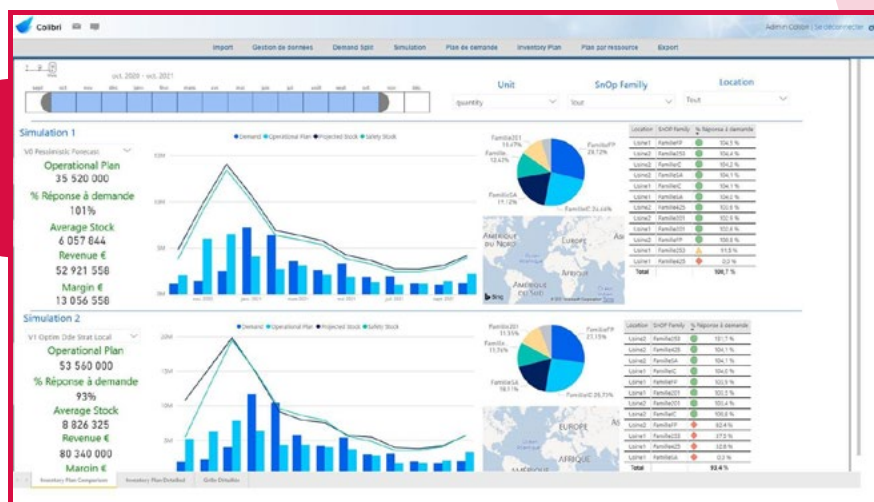
5 critères clés pour choisir son outil de planification S&OP

1. La simplicité

La simplicité de l'outil constitue un point essentiel, parce que le S&OP est un processus qui doit à se répéter. Si la tâche est pénible et que l'outil associé n'est pas **ergonomique**, vous pouvez être sûr que les utilisateurs ne s'en empareront pas et que toute votre stratégie tombera à l'eau. L'outil doit par ailleurs être **agile**, pour s'adapter aux spécificités métier de chacun.



2. La capacité de synthèse de l'outil



Si vous n'avez que quelques heures à consacrer au S&OP chaque mois, il est primordial que le travail effectué en amont soit synthétisé en quelques écrans. **Les tableaux de bords doivent donc être clairs**, pour que chaque partie prenante puisse s'appuyer sur une vision de synthèse partagée, dans le cadre d'une démarche collaborative. En outre, pour que les résultats soient faciles à comprendre, l'aspect visuel doit être **intuitif** et **l'interface conviviale**.

3. Un coût d'utilisation maîtrisé

Au-delà du prix d'achat de la solution, il est important de pouvoir disposer d'une **prédictibilité des coûts**, afin de savoir précisément combien l'outil va vous coûter dans les années à venir. En choisissant une **formule par abonnement** qui bénéficie de nouvelles versions régulièrement, vous savez que mettre à jour votre logiciel n'entraînera pas de surcoût nécessitant un développement particulier.

4. La rapidité de mise en œuvre

Si vous songez à vous équiper d'un outil de planification de la supply chain, c'est sans doute que vos process sont en souffrance. Vous avez **donc besoin d'une solution simple et rapide à mettre en œuvre**, qui ne viendra pas surcharger vos équipes en alourdissant vos process internes. Au contraire, l'idée est de se donner en même temps du souffle et de la puissance.



5. Des fonctionnalités complètes

L'essence même du S&OP vise à faire tourner plusieurs simulations afin d'appliquer des stratégies industrielles différentes à chacune. Votre outil doit donc vous permettre des scénarios avec différents éléments (stratégie industrielle et supply chain, plan de la demande plus ou moins

optimistes, nouveaux sites de productions, nouveaux fournisseurs, gestion d'équipes...).

Associé au bon outil de planification, un processus S&OP permettra de gagner en sérénité pour l'ensemble des équipes, tout en aidant à la décision. Dans un monde changeant et sans cesse en mouvement, une telle agilité représente un avantage concurrentiel conséquent. Conçu par des ingénieurs supply chain, Colibri est l'un des outils du marché avec **le meilleur ratio temps passé / efficacité.**

Déployé en 3 mois chez 90% de nos clients, Colibri est simple et rapide à mettre en œuvre, et vous permet d'effectuer des simulations en un temps record, afin de prendre de façon concertée les meilleures décisions stratégiques pour l'entreprise et d'embrasser pleinement les bénéfices du S&OP.

05

COLIBRI, UN LOGICIEL AGILE



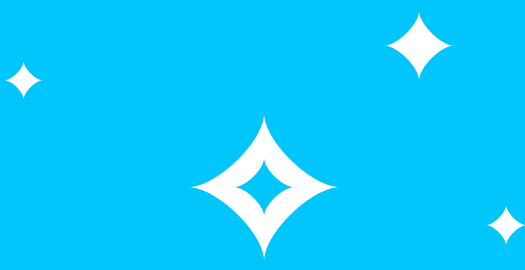


Depuis son lancement en 2014, Colibri a à cœur de proposer des solutions agiles et rapides à mettre en place. La simplicité est au centre de notre philosophie, afin d'offrir rapidement à nos utilisateurs des outils d'optimisation de la supply chain à des budgets accessibles. Combinant des technologies de data visualisation et de data science, Colibri est un logiciel de supply et demand planning qui couvre 4 grandes fonctionnalités :

- **Demand Planning**
- **S&OP**
- **Supply Planning**
- **Retail planning**

Les 3 valeurs fondamentales de Colibri

- **SMART** : La raison d'être de Colibri est de résoudre les problématiques métiers de supply chain de ses clients. L'équipe R&D construit la roadmap sur la base du retour d'expérience. La solution évolue donc avec les pratiques métiers de ses utilisateurs, et dégage ainsi une force collective qui s'accélère à mesure que la communauté grandit.
- **SIMPLE** : La simplicité est le concept fondateur de Colibri. Du design des écrans à la méthodologie projet en passant par le prototypage d'un Proof of Concept, chaque action de l'équipe COLIBRI prend en compte ce principe.
- **SAFE** : Les processus de sécurité, mais aussi de transparence et de visibilité constituent un sujet d'attention permanent.



Solution de Demand et Supply Planning nouvelle génération,

Colibri vous permet de gagner en efficacité, en précision et en compétitivité. De l'industrie à l'agroalimentaire, en passant par la distribution et le retail, Colibri s'adapte parfaitement à chaque métier. Du prototypage du projet jusqu'à son utilisation finale, vous bénéficiez de l'accompagnement de nos experts, afin de vous garantir une application optimale. Rejoignez l'écosystème Colibri, porté par des clients moteurs et une croissance forte !

[Demandez une démo](#)

[Contactez-nous](#)



Colibri