La planification stratégique à horizon 12-18 mois s'impose

PILOTAGE. Face à la contraction des marges et à la complexification des exigences commerciales, l'alignement des visions commerciales et industrielles, selon le processus de planification S & OP, prend une importance croissante dans les entreprises.

LA PAROLE À
Stéphane Heslot, directeur industriel, Halieutis (groupe Roullier)

Cela génère des arbitrages sereins et pertinents

Pourquoi avoir mis en place le S & OP ?
Notre métier d'industriel, c'est bien de mettre en place une organisation qui réponde à la demande commerciale. Or, nous n'avions pas de communication directe entre le commercial et l'industriel. De fait, notre taux de service était perfectible. La volonté initiale était donc de mieux servir les clients, car il y avait clairement une menace de perte clients. Il s'agissait aussi de retrouver de la capacité pour se développer. De plus, la planification s'impose lorsque les approvisionnements sont à risque ou sur de longs délais. C'est le cas pour nos achats de poissons qui se font quatre à six mois à l'avance.

HALIEUTIS
Fabricant de poissons enrobés surgelés
CA : 42 M€
140 salariés
Lorient

Pour quels résultats ?
Ce qu'on ne voit pas, c'est la dynamique collective enclenchée, qui amène les gens à travailler entre eux. C'est très important. Avant la planification moyen terme, on se pose plein de questions : pourquoi on a des stocks morts, pourquoi on n'a pas pu livrer… La réponse est que les gens ne travaillent pas ensemble. On a mis l'entreprise en mode projet, et cela génère des arbitrages plus sereins et plus pertinents. Notre taux de service a dépassé 99 %. Et surtout on a pu revenir à l'ADN de notre métier qui est de produire des petites et des moyennes séries, ce qui correspond à la demande.

Le tassement des marges dans les entreprises conduit à tout mettre en œuvre pour mieux maîtriser son prix de revient. Optimiser les flux et les stocks dans l'entreprise, s'inscrit dans cette démarche. A cette fin, la mise en place d'un processus S & OP (Sales and Operations Plan), une forme rénovée du PIC (Plan Industriel et Commercial), fait le lien entre les prévisions commerciales et les données industrielles à horizon 12-18 mois. Ce qui permet de générer le PDP (Plan Directeur de Production), qui est lui à horizon trois-six mois. Une évolution mise en lumière lors des journées Agrovif, organisées mi-juin par Vif. Sur les 103 industriels interrogés par le cabinet CXP pour le compte de l'éditeur de logiciels métiers, un peu plus d'un tiers des répondants fonctionnent selon cette organisation.

Pour la biscuiterie Filet Bleu, filiale d'AgroMousquetaires, la démarche a été implantée dès 2011. « *Nous étions challengés pour aller chercher de nouveaux clients. Cette dynamique commerciale devait être mise en adéquation avec le juste planning, le juste stocks et un taux de service proche du 100 %* », relate Laurence Rault, directrice commerciale de Filet Bleu.

L'enjeu est le partage d'informations autour de trois courbes : ventes, stocks et nombre d'équipes en place. Elle précise que le processus s'appuie sur une base de données incluant la mise à jour des prévisions de vente par code article. Ce qui alimente le plan de charge trimestriel. « *Puis on effectue les prévisions pour les planifications à 12 mois, ceci à la gamme, et le service planification détaille à la référence le plan de charge à 12 semaines. Ensuite, on fait les ajustements avec la production* », explique-t-elle. La réunion PIC a lieu tous les deux mois, en alternance avec la réunion PDP tous les mois.

Point clef 1 : la collecte des données

Le point clef numéro un est l'obtention des données commerciales. « *Toutes les données sont collectées à l'article. Il faut aller chercher les commerciaux et leur faire remonter des volumes. On s'expose mais au final on y gagne* », souligne Laurence Rault. Pour miser sur les prévisions les plus fiables possibles, les écarts sont analysés sur 3 et 12 derniers mois. « *En règle générale, on est autour de 10 % de variation. Le plus difficile ? Un lancement. Cela oblige un suivi plus rapproché, tous les 15 jours. Mais aussi les promotions dont les pics sont de plus en plus difficiles à prévoir* ».

Laurence Rault, directrice commerciale Filet Bleu

Nous avons ainsi des éléments réels pour la prise de décision

FOTOLIA

La fonction supply chain est l'acteur naturel pour animer ce processus. « *Le pilote doit avoir suffisamment de légitimité pour fédérer les acteurs et obtenir les données, et pour cela l'engagement de la direction est essentiel* », précise le spécialiste Gil Ducasse (Artésial Consultants). Il ajoute que le processus doit être le plus simple et le plus performant possible pour mobiliser les personnes concernées.

D'où un autre point essentiel : la capacité de simulation. « *Il faut commencer par un outil simple, par exemple s'exercer sur Excel. Mais en fonction du nombre de références et de lignes de production, il ne faut pas y rester. L'avantage d'un outil dédié, c'est que l'on n'a plus la partie saisie, et que l'on peut se concentrer sur l'aspect analyse* », souligne Stéphane Heslot, directeur industriel d'Halieutis.

Point clef 2 : la capacité de simulation

L'inclusion du prix de revient dans la simulation donne la possibilité d'arbitrer en fonction de la marge, et de renoncer ou accepter une demande en partageant la décision. « *Pour les dossiers importants, l'organisation est prise en compte, par exemple la nécessité d'un travail le week-end ou de nuit. Nous avons ainsi des éléments réels pour la prise de décision* », illustre Laurence Rault.

En bénéfice, outre les gains directs sur le taux de service, le niveau de collaboration s'améliore au sein du comité de direction. Cette vision partagée permet des prises de décision plus simples et plus sereines. « *En mai 2012, nous avons obtenu un nouveau client, une grande marque européenne, qui s'engageait sur des volumes importants, en lien avec une campagne télé. Si nous avons pu répondre à cette demande, c'est grâce à la planification, car l'outil de simulation a permis de professionnaliser notre discours et de sécuriser le client* », conclut Laurence Rault. ●

PIERRE CHRISTEN

REPÈRES

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Business plan : horizon 3-5 ans

S & OP : 12-18 mois

PDP (Plan directeur de production) : 3-6 mois

PROCESSUS S & OP

L'enjeu : aligner les visions industrielle, commerciale, supply chain et financière.

Source : Artésial Consultants

LES BÉNÉFICES DU PROCESSUS S & OP

- Les membres du comité de direction partagent une vision stratégique (63 %)
- La collaboration au sein du comité de direction s'est améliorée (63 %)
- Les niveaux de stocks ont été optimisés (60 %)
- Le service client s'est amélioré (50 %)

Enquête CXP pour Vif sur 103 industriels de l'agroalimentaire en mars 2015

LA PAROLE À
Thierry Dubois, directeur général, Les Crudettes (LSDH)

Nous voulons pérenniser nos résultats face à un environnement de plus en plus complexe

Pourquoi avez-vous mis en place un processus de planification ?
On travaille des produits ultra-périssables, la DLC moyenne est de six-sept jours. D'où un flux très tendu sur l'aval de la chaîne, livrée quasi-exclusivement en « a pour a ». En moyenne, nous avons deux heures pour préparer et expédier les produits, avec seulement 30 minutes de battement sur toute la chaîne logistique.
De fait, nos clients sont très exigeants par rapport au taux de service. En dix ans, l'objectif n'a cessé d'augmenter pour atteindre aujourd'hui 99 %. Avec une sensibilité commerciale extrême, car le moindre souci provoque une rupture en rayons. De plus, le pilotage commercial est devenu très complexe, avec des opportunités clients tout au long de l'année. A tout moment, on doit être capable de dire si on prend un marché ou non et à quelles conditions. Ce qui demande d'être capable de simuler le prix de revient en temps réel. Autre facteur, nos achats de salades sont contractualisés avec 500 producteurs en moyenne six mois avant la récolte.
Enfin, depuis quelques années, nous développons les salades repas. D'où une augmentation du nombre de références. Mais aussi un impact plus fort des promotions qui sur cette activité peuvent provoquer des pics de +200 à +300 %.

LES CRUDETTES
4e gamme (salades feuilles) et salades repas à base de végétaux frais
CA : 90 M€ (100 M€ prévus cette année)
550 salariés
Châteauneuf-sur-Loire (45) et Cabanes (84)

D'où un processus d'anticipation très rôdé ?
Oui, dès les années 2000, avec des prévisions sur deux semaines sur trois jours glissants. Mais pendant longtemps, nous avions le plan directeur de production sur le court terme et le business plan sur long terme, mais rien entre les deux. Nous avions besoin d'une vision moyen terme réactualisée en temps réel. Pour cela, nous allons passer à un outil global complètement interfacé avec la planification et l'ordonnancement et la prévision des ventes. Nous sommes société pilote pour le logiciel Vif S & OP sur le marché ultra-frais.
Notre taux de service est de 99,5 %. En parallèle, on a divisé par deux les invendus (à 0,5 % du CA). On aura du mal à faire mieux. L'enjeu est de pérenniser ce résultat dans une conjoncture qui ne cesse de se tendre et de se complexifier. Il y a des appels d'offres où l'on a dix jours pour se positionner. Il y a une énorme pression sur les prix, on ne peut plus se permettre d'approximation.
Notre réalité n'est plus d'être dans la course au chiffre d'affaires pour remplir des capacités disponibles mais de mieux valoriser. Si on entre un produit, on en fait sortir un autre, il ne faut pas se tromper sur la marge.

↳ Retrouvez le témoignage d'Audrey Bret, responsable supply chain, Régilait www.processalimentaire.com