



**FAPICS** Association Française de Management  
des Opérations de la Chaîne Logistique



# 22<sup>ème</sup> congrès Fapics

Invités par et avec la



contribution de :





**FAPICS** Association Française de Management  
des Opérations de la Chaîne Logistique



# 22<sup>ème</sup> congrès Fapics

Grâce à nos partenaires :  
Instituts de formation



Cabinets de conseil :





**FAPICS** Association Française de Management  
des Opérations de la Chaîne Logistique



# 22<sup>ème</sup> congrès Fapics

Grâce à nos sponsors :



**Barloworld**  
Supply Chain Software



SOLVING THE WORLD'S PLANNING PUZZLES

Et soutiens :



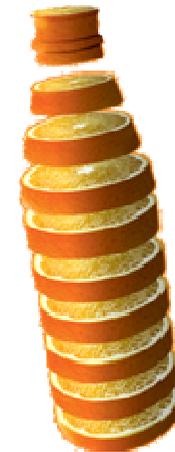


**FAPICS** Association Française de Management  
des Opérations de la Chaîne Logistique



# 22<sup>ème</sup> congrès Fapics

Les écoles et universités qui collaborent :



UNIVERSITÉ D'ARTOIS





**FAPICS** Association Française de Management  
des Opérations de la Chaîne Logistique



# 22ème congrès Fapics

Nos réseaux internationaux :



**THE FRESH CONNECTION**  
the ultimate value chain experience



**FAPICS** Association Française de Management  
des Opérations de la Chaîne Logistique



# Enquête Sales & Operations Planning

« Qui veut gagner de l'agilité »

---

Coordination des ventes et des opérations industrielles, quelle réalité aujourd'hui :

Chainon manquant ....

ou bonne pratique en cours de généralisation ?



**FAPICS** Association Française de Management  
des Opérations de la Chaîne Logistique



# Enquête Sales & Operations Planning

## « Qui veut gagner de l'agilité »

1. Positionnement du S&OP et méthodologie utilisée pour cette étude
2. Le processus, les acteurs et les objectifs
3. Les hypothèses industrielles et commerciales
4. Dialogue ou intégration avec les partenaires de la supply chain
5. Le S&OP : outils ou processus collaboratif
6. Points saillants - conclusion



**FAPICS** Association Française de Management  
des Opérations de la Chaîne Logistique



## Objectifs et Méthodologie

---

- Etude réalisée par ESCP Europe, Fapics, Proconseil & Supply Chain Magazine.
- Objectif: faire un état des lieux des pratiques S&OP en France en focalisant tout particulièrement sur le processus, l'organisation et la collaboration.
- Méthodologie:
  - Enquête avec questionnaire en ligne auprès de DG, de responsables commerciaux et industriels et de responsables de la Supply Chain

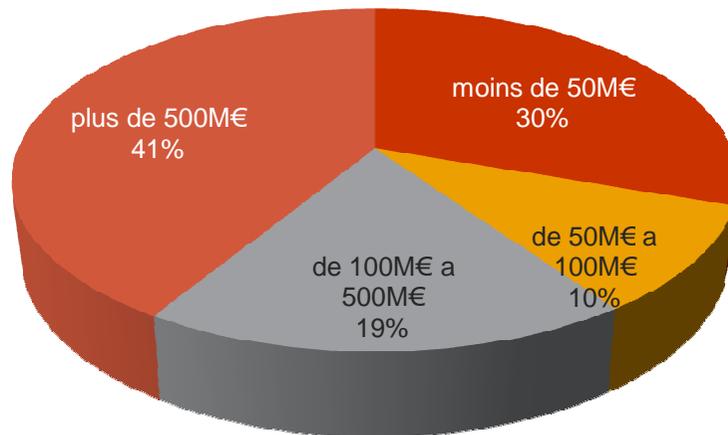


**FAPICS** Association Française de Management  
des Opérations de la Chaîne Logistique

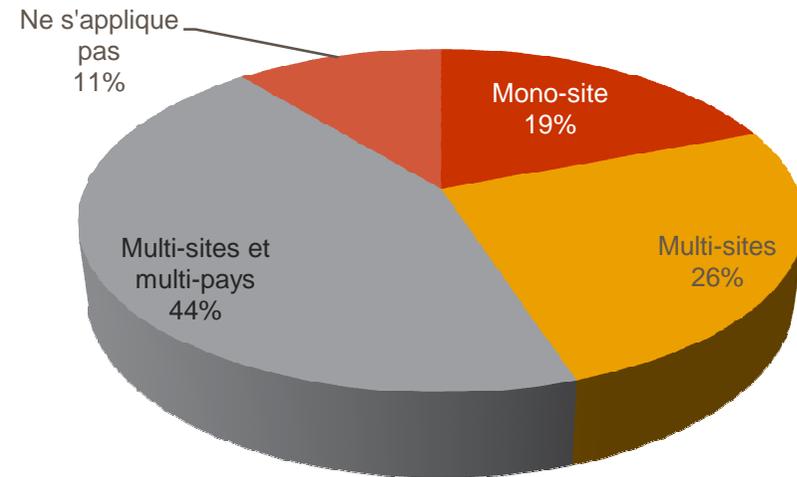


Représentation importante (41%) des entreprises de grande taille (>500M€) et avec une structure complexe (44%).

Répartition par taille d'entreprise



Répartition par type de structure



- **Secteurs les plus représentés:** agroalimentaire, équipements électriques et électroniques, métallurgie et transformation des métaux (autour de 10%); construction aéronautique, pharmacie, autres industries de PGC, automobile (autour de 6%).

---

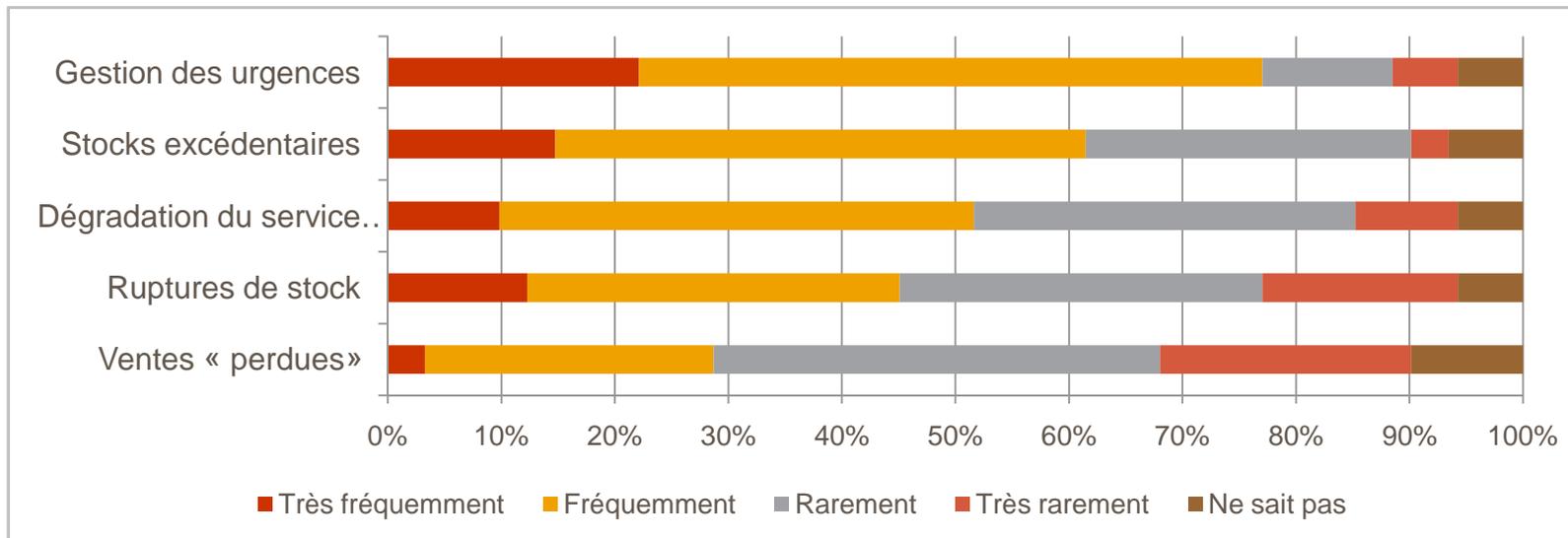
## Le processus, les acteurs et les objectifs



**FAPICS** Association Française de Management  
des Opérations de la Chaîne Logistique

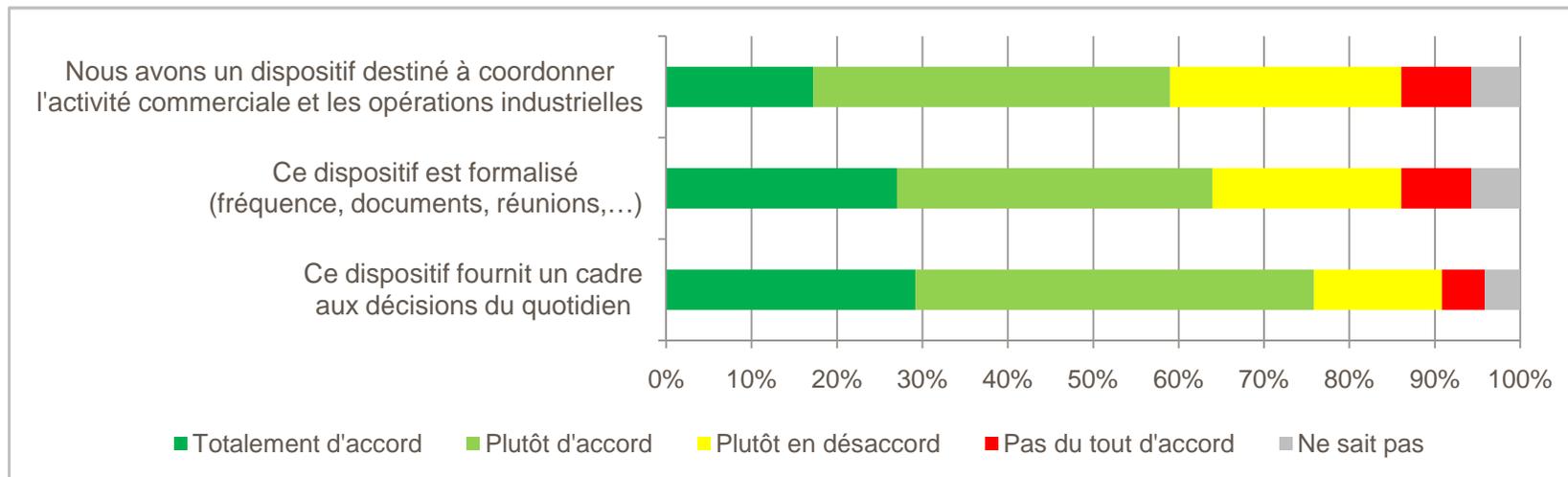


## Les problèmes rencontrés relèvent du rôle de « médiation » de la Supply Chain



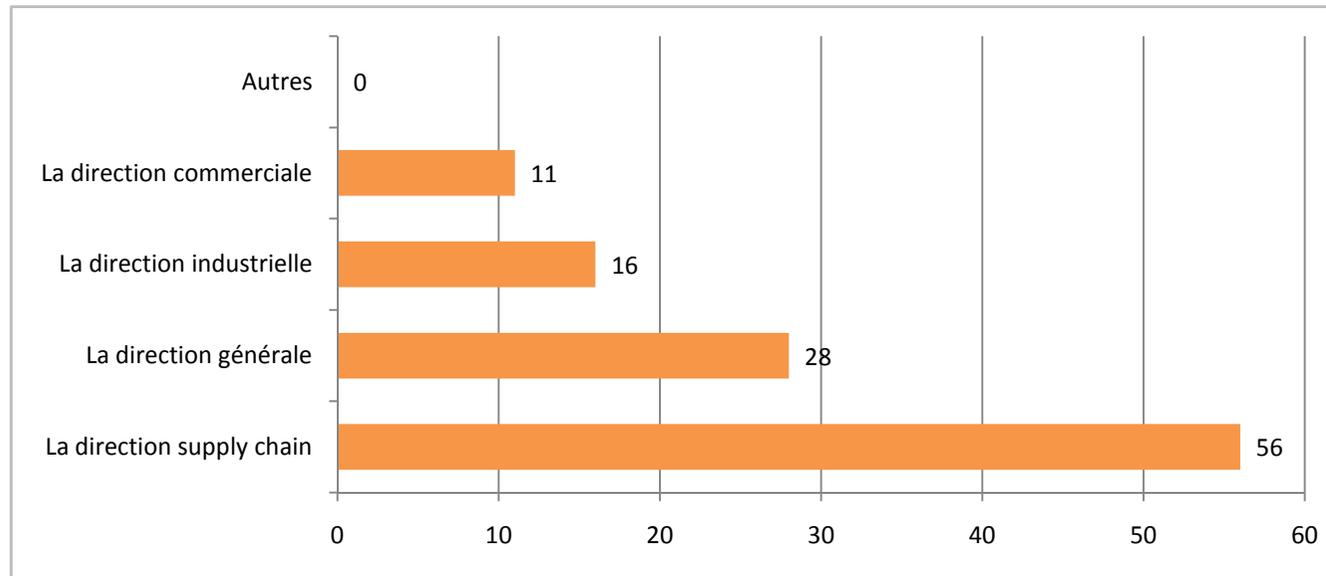
- Près de 80% des entreprises souffrent de devoir fréquemment, ou très, gérer des urgences
- Plus de 50% voient fréquemment ou très fréquemment se dégrader le service.
- Plus de 60% ont des stocks excédentaires (fréquemment ou très fréquemment) alors que 45% souffrent de ruptures.
- 1/3 des entreprises interrogées souffrent à la fois de ruptures et de sur-stocks.

## La majorité des entreprises a un dispositif formalisé et régulier pour coordonner les fonctions commerciale et opérationnelle



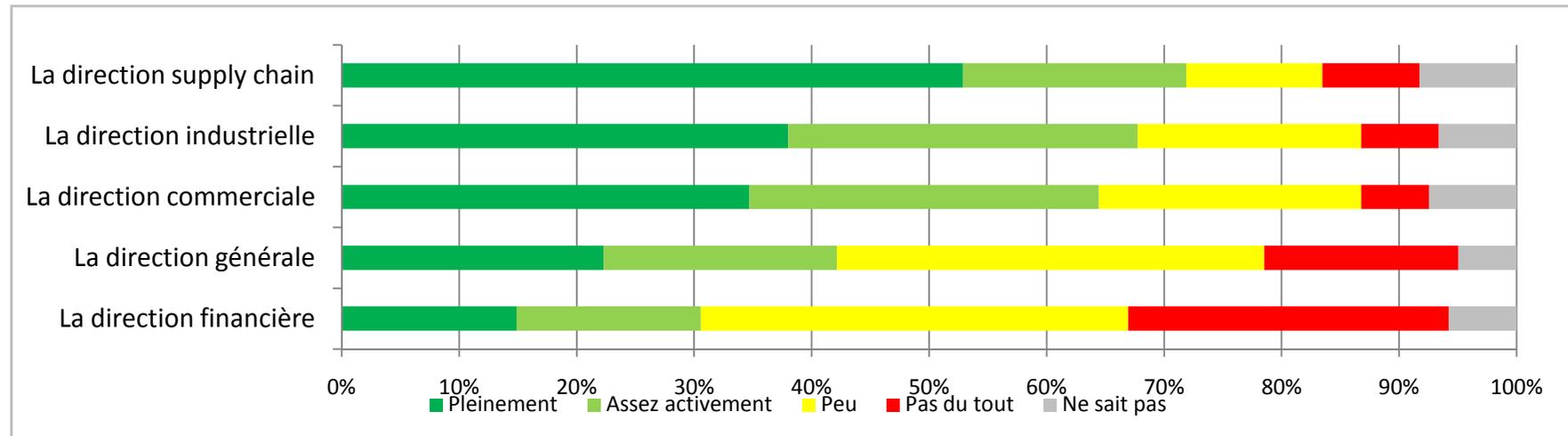
- Ces observations sont indépendantes de la taille de l'entreprise.
- 90% des entreprises sans dispositif de coordination S&OP subissent une dégradation du service contre 70% environ pour celles qui en ont.

## Quelle organisation pilote ce processus ?



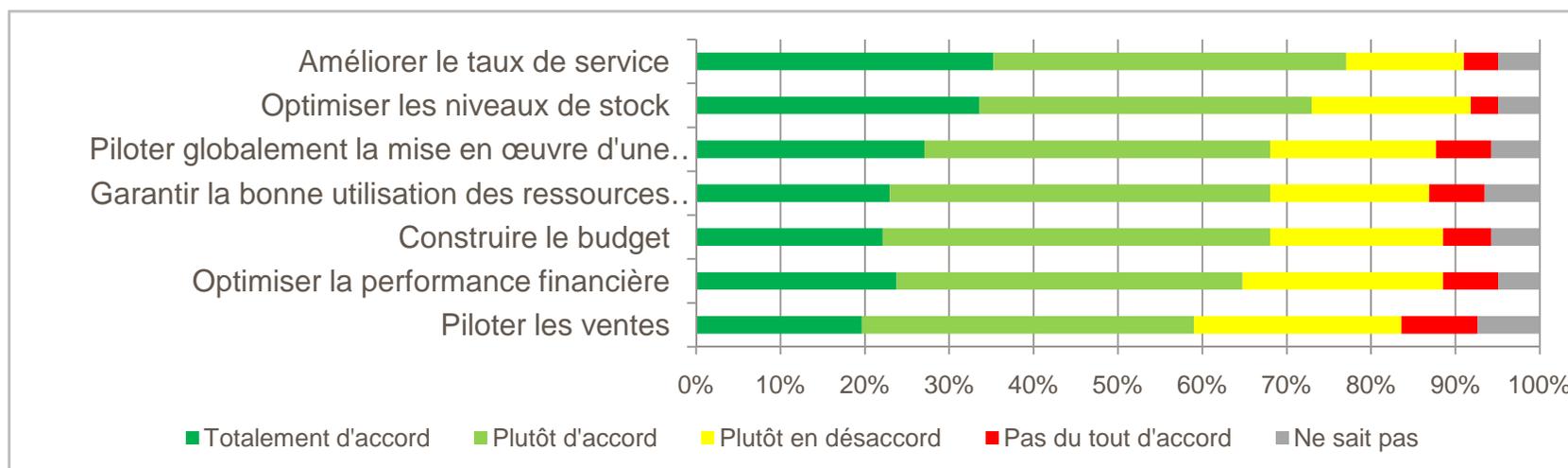
- La direction supply chain est de loin la plus impliquée en termes de pilotage, suivie de la direction générale et de la direction industrielle.
- La direction commerciale n'est pilote que dans un peu plus de 10% des cas.
- Lorsque le processus est piloté par la Supply Chain, la dégradation de service ne survient que rarement (10% des cas contre plus de 50% en moyenne) !!

## Les directions Supply Chain, industrielles et commerciales y participent dans plus de 65% des cas



- Les directions financières et générales sont moins souvent impliquées (respectivement à 30 et 42% des cas)
- Pour 38% des entreprises, les 5 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).

## Plusieurs objectifs menés en parallèle par le pilotage des activités commerciales et industrielles



- Celles qui visent à améliorer le taux de services sont aussi (paradoxalement ?) celles qui rencontrent le plus fréquemment des problèmes de dégradation de service (80% contre 60% pour les autres).

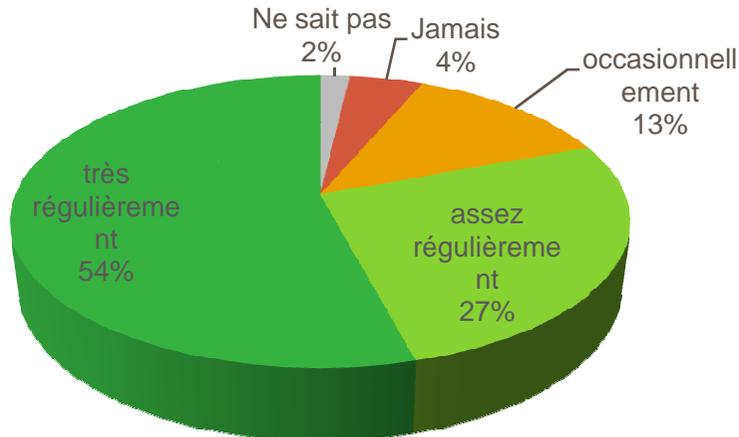
---

## Les hypothèses commerciales et industrielles

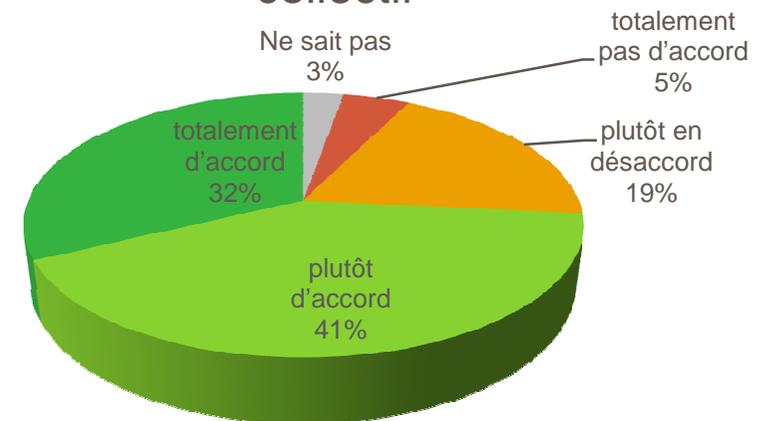


Les prévisions de la demande sont généralement réalisées (plus de 80% fréquemment ou très fréquemment) et de façon collaborative (73%)

Nous élaborons des prévisions de demande



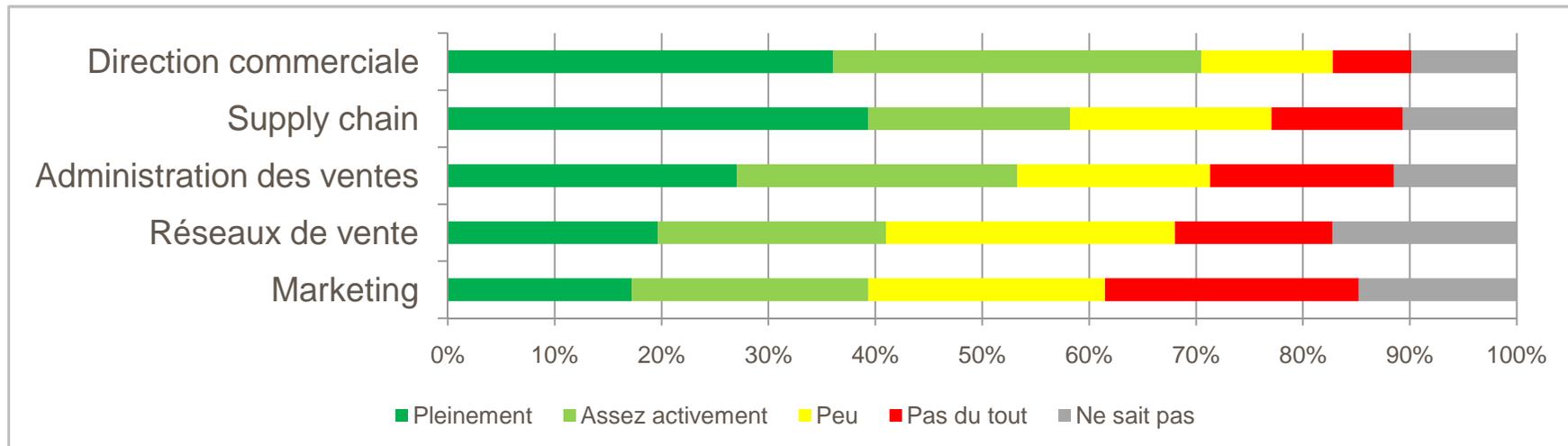
Les prévisions - fruit d'un travail collectif



- 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.

## Les directions commerciales (75%) et supply chain (60%)

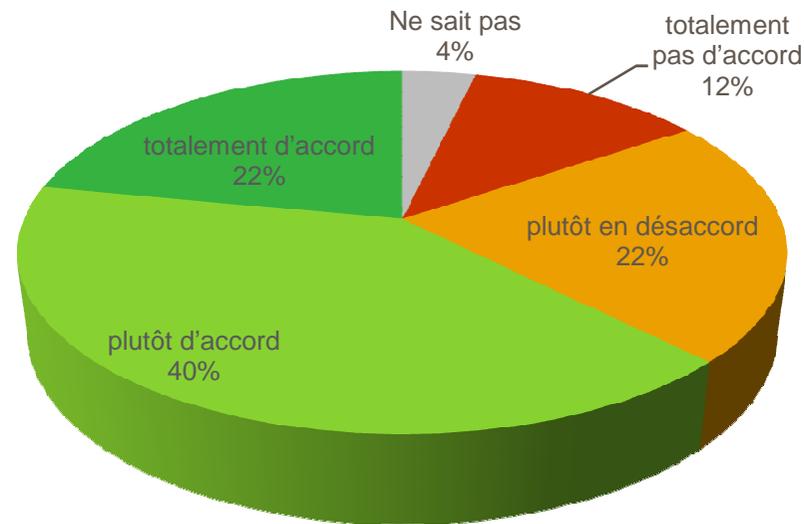
sont très impliquées dans les prévisions



- Marketing et réseau commercial sont les moins impliqués (20% très fréquemment et 20% fréquemment)
- L'administration des ventes n'est pas ou peu impliquée dans près de 60% des cas.

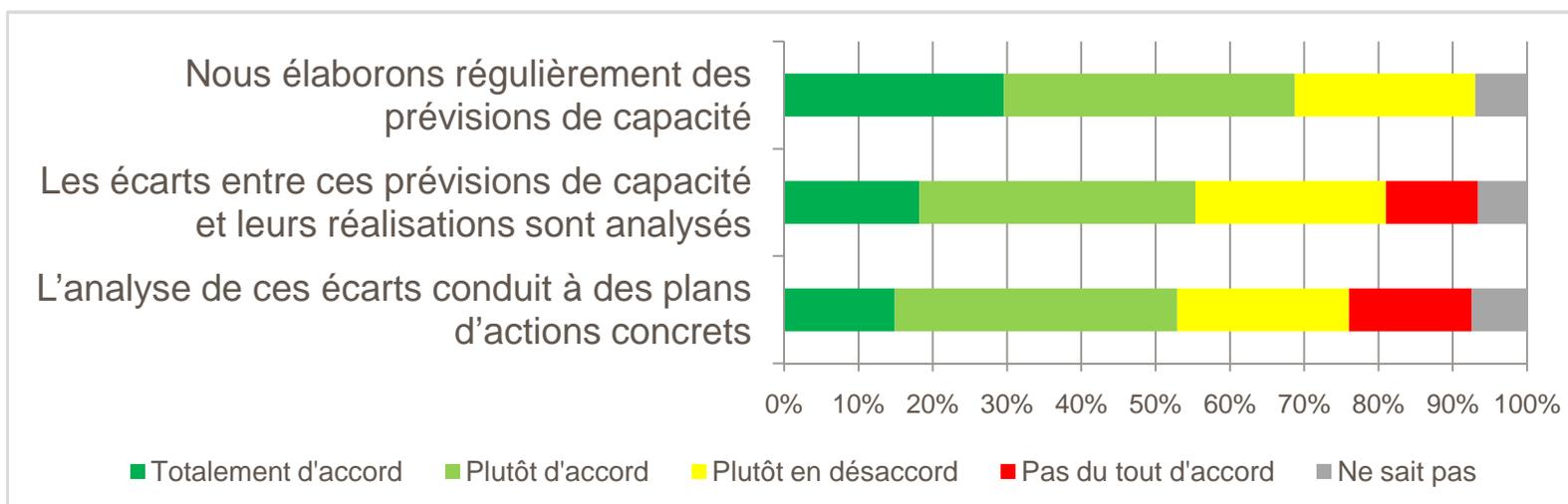
## Un gros tiers des entreprises n'analysent pas les écarts entre prévisions commerciales et réalisations

Les écarts entre les prévisions et leurs réalisations sont analysés



- Celles qui analysent les écarts s'en trouvent récompensées par un meilleur taux de service (45% observent des problèmes de service contre 72% pour les autres)

## 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).

---

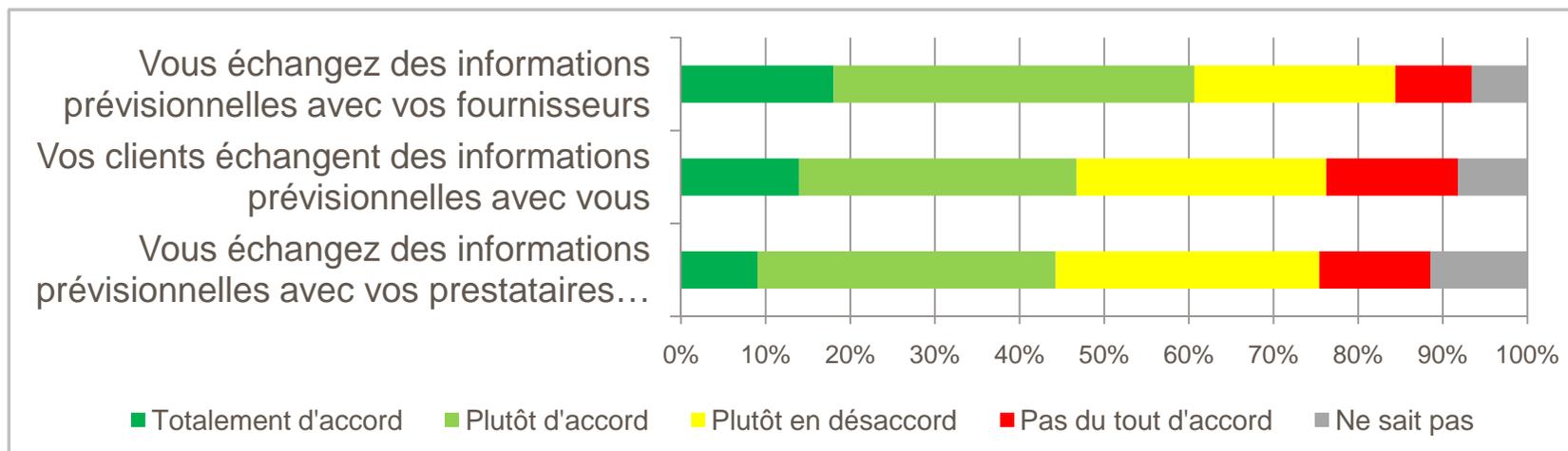
## Dialogue ou intégration avec les partenaires de la supply chain



**FAPICS** Association Française de Management  
des Opérations de la Chaîne Logistique



L'implication des fournisseurs (62%) est beaucoup plus fréquente que l'implication des clients (48%) ou des prestataires logistiques (45%)



- Lorsque les clients sont impliqués dans le processus, les ruptures de stock sont moins fréquentes (36% contre 58% pour les autres) et l'objectif principal est d'améliorer le taux de service et de piloter les ventes.
- Lorsque les fournisseurs sont impliqués dans le processus, les stocks excédentaires sont moins fréquents (55% contre 76% pour les autres) comme la dégradation du service (54% contre 82%). Dans ce cas, l'optimisation des ressources industrielles est prioritaire (81% de ces entreprises vs 43% pour les autres)

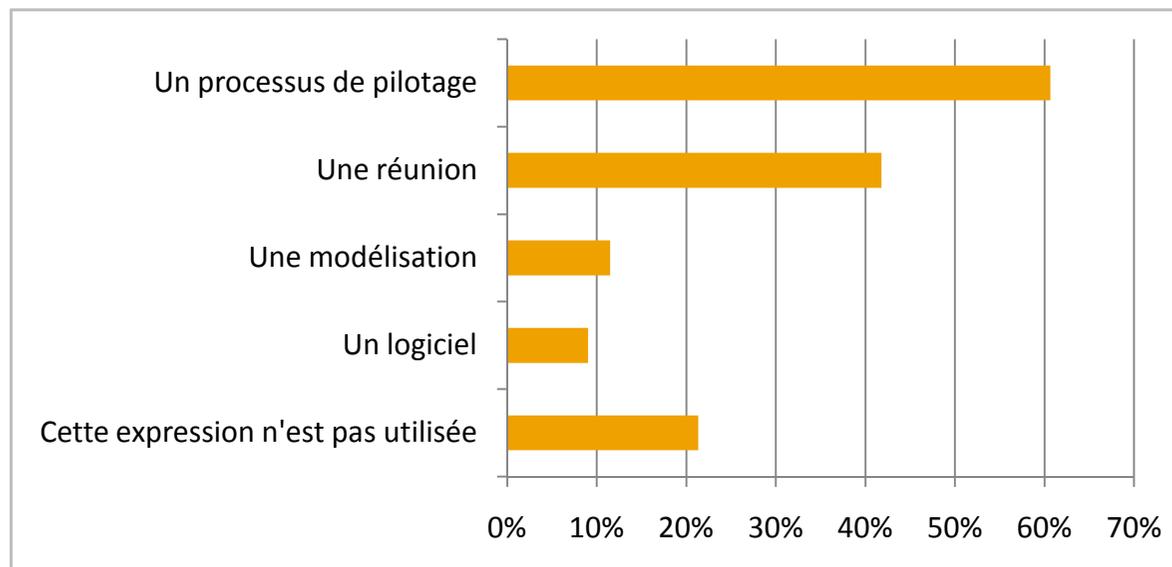
---

## Le S&OP : outils ou processus collaboratif



## De quoi parle-t-on?

Plus qu'un outil, S&OP semble largement perçu comme un processus de coordination et pilotage



- 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 en moindre mesure sur autre logiciel spécialisé (environ 13%) enfin, sans formalisation ou sur Power Point dans les autres cas

## Points saillants de l'étude

- Globalement une bonne surprise !

Le processus S&OP semble en voie de généralisation ... on peut toutefois se demander si un biais ne rend pas la photo « un peu trop belle »

- 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 ... la encore plutôt une bonne surprise

