

Qu'on l'appelle PIC comme Plan Industriel et Commercial en français ou S&OP comme Sales And Operations Planning pour les anglo-saxons, voilà trois lettres qui font beaucoup parler. Mais que se cache-t-il vraiment derrière ces termes ? Comment est-ce intégré dans les entreprises, avec quels résultats mais aussi quelles difficultés ?

Le PIC : Ca Plane Pour Moi

Le 14 avril, MGCM réunissait près de 130 personnes pour une journée d'étude régionale à Nantes sur le thème du PIC et des prévisions. Cela a été l'occasion pour tous les participants d'échanger sur un processus aux enjeux forts et pour les intervenants de présenter leur approche du PIC. La présence du cluster Bretagne Supply Chain incarnait d'ailleurs l'importance accordée à ce sujet par les spécialistes de la région qui ont pour vocation d'améliorer la performance logistique des entreprises.

Le PIC, la collaboration, la confiance

En théorie, le PIC vise à ce que toutes les fonctions de l'entreprise se retrouvent derrière un objectif commun, depuis les ventes et le marketing jusqu'à la production en passant évidemment par la finance et le contrôle de gestion.

Néanmoins, l'atteinte de l'objectif du processus peut se faire par étape comme nous l'explique Thomas Debray – Directeur logistique du groupe SEB- qui a travaillé à la mise en œuvre du PIC au sein du groupe via notamment une amélioration et une fiabilisation de la gestion de la demande.

La démarche a commencé en 2008 avec la création d'une seule et unique direction logistique pour l'ensemble du groupe et a consisté dans un premier temps à standardiser le processus des prévisions de la demande, ce qui une fois fait a entraîné la mise en œuvre d'un outil de Forecasting qui soit commun à l'ensemble du groupe. Cela a permis de faciliter l'utilisation des ressources informatiques et réduire les coûts de fonctionnement. Le groupe a su passer d'un environnement où l'on faisait des prévisions d'approvisionnement à un environnement où les prévisions de ventes sont établies par les services Ventes et le Marketing.

Une fois cette première étape engagée et après 2 ans d'analyse des KPI (Key Performance Indicators), la direction a décidé d'engager un projet d'amélioration de la planification, projet dont le nom « TRUST » n'est pas du au hasard. La confiance dans l'information est un élément clé de réussite d'un processus PIC. Le projet vise donc à disposer pour l'ensemble des fonctions de l'entreprise d'une planification qui a été développée de manière collaborative, challengée par l'ensemble des services, et disponible pour tout le monde à travers le système d'information.

Le projet permet de réduire l'ensemble les « buffers » le long de la chaîne d'approvisionnement – le cash ainsi généré dans une époque de crise explique également que le projet a fortement intéressé la direction. La simplification du flux d'information et l'unification de l'outil de planification permet de garantir la pertinence des données et de faciliter la collaboration, le retour d'information étant une demande forte de la part des services ventes et marketing (les prévisions de vente permettent de réaliser un plan d'approvisionnement, plan d'approvisionnement qui permet en retour de donner confiance quant à la réalisation des ventes). L'ensemble de la chaîne est piloté par les prévisions – dont la fiabilité est un des indicateurs du projet-, la production est basée sur la demande dans l'horizon ferme et plus seulement sur les ordres ferme. Les ordres fermes ne sont plus là que pour l'exécution de la vente, pas pour la planification. Cela permet d'avoir des opérations pilotées par les ventes ou comme le dit Thomas Debray : « Le client entre dans l'usine ».

S'il reste quelques étapes d'amélioration, la mise en œuvre d'un processus PIC standard et unifié a connu quelques résultats notables au sein du groupe SEB. La couverture de stock moyenne est passée de 4 à 3 mois pendant que le Chiffre d'Affaire passait de 3 à 4 milliards d'euro. Le groupe a su mettre en place des indicateurs sur la disponibilité des produits, la proportion de « bon stock » (celui qui peut être vendu dans les 3 mois).

Il est intéressant de constater qu'on retrouve de nombreuses similitudes sur la vision du PIC et son intégration pour Thierry Deteix (DGO Supply Chain chez L'OREAL). On retrouve chez L'OREAL une vision où le directeur des opérations est impliqué dans la gestion des usines, de la chaîne d'approvisionnement et du développement des produits. La mise en œuvre du processus a aussi pour objectifs d'améliorer la réactivité de la chaîne d'approvisionnement, de pallier les problèmes de partage d'information ou de manque de standardisation à travers un outil commun.

Le processus commence par le « Demand Planner » de chaque filiale qui après avoir étudié le résultat de ses précédentes prévisions en fournit de nouvelles en collaboration avec les Ventes, le Marketing et le contrôle de

gestion, ce dernier étant chargé de valoriser le résultat. Le processus est collaboratif comme dans le groupe SEB afin de fiabiliser les prévisions et de transmettre une vision unique et partagée de ce que sera la demande. Le résultat est transmis au « Supply Planner » et au responsable planification qui vont alors établir le plan d'approvisionnement et le plan de production. On notera que les prévisions et l'approvisionnement sont réalisés sur un horizon de 12 mois ce qui permet d'établir des revues de contrat entre les différentes entités.

Le PIC, un facteur clé de succès

Dans certains groupes avec une chaîne d'approvisionnement complexe, la mise en œuvre d'un PIC est vu comme un élément indispensable à la progression de l'entreprise. Fabrice Volard – Directeur de la planification stratégique chez AIRCELLE (groupe SAFRAN)- nous a ainsi montré comment le PIC a permis à l'entreprise de répondre à la problématique de maîtrise des processus.

Pour AIRCELLE, la problématique tient tant à la complexité de la chaîne d'approvisionnement qu'à la diversité des produits et à l'augmentation des exigences client, le groupe est en effet devenu fournisseur de rang 1 pour les avions du groupe AIRBUS. Mais comment gérer 7 sites industriels, dont chacun est client-fournisseur des autres, des composants avec des délais d'approvisionnement de 18 mois, des produits variés et cela tout en augmentant ses performances industrielles ?

Par le passé, le groupe souffrait d'un manque de vision globale, d'un partage d'informations aléatoire avec comme c'est souvent le cas, des décisions prises en petit comité. Les incohérences entre les différentes fonctions de l'entreprise entraînaient alors une insatisfaction client.

La direction a donc réagi en lançant une démarche « Classe A », accompagnée pour cela par le cabinet Oliver Wight en la personne de Jean-Pierre Fauverge. Cette démarche s'est traduite dans les faits par avec la mise en place d'un PIC au niveau du groupe mais aussi par la modification des processus industriels –passage d'une fabrication à la commande à une fabrication pour le stock- et par une refonte des systèmes d'information.

La complexité de la Supply Chain, avec des programmes très différents en terme de cadences, technologies, exigences rendait indispensable le besoin d'un processus fiable, unique, reconnu et intégré dans le pilotage de l'entreprise.

Le processus PIC a été décomposé de la manière suivante sur un horizon de 3 ans pour pouvoir prendre en compte les besoins en investissement et les longs délais d'approvisionnement de certains composants :

- Une revue des produits (développement de produits nouveaux) avec leur impact sur la supply chain et réalisation d'une étude de charge sur les capacités de la direction technique à fournir les spécifications en temps et en heures.
- Une revue de la demande : collecte de prévisions auprès de clients ou intermédiaires et analyses de marché. Cette demande est agrégée par famille à une maille mensuelle. La complexité venant du fait que selon l'interlocuteur les variations peuvent être du simple au triple, chacun établit donc une hypothèse haute et une hypothèse basse afin de construire les différents scénarios qui aideront à la décision et permettront de minimiser les risques. L'étude de risques étant toujours un élément à prendre en compte dans un environnement évoluant plus vite que les cycles d'approvisionnement.
- Une revue de la fourniture qui fait la synthèse de l'approvisionnement par rapport à ce qui a été défini en revue de la demande. Cet approvisionnement pouvant être réalisé en externe auprès de fournisseurs et en interne auprès de chaque site. Ceux-ci sont alors challengés sur les chiffres fournis avec une obligation de résultat et de retour sur les moyens engagés.
- Une consolidation en centrale avec une identification des opportunités et des écarts. Les écarts provenant de la différence entre ce qui ressort du PIC et ce qui avait été déterminé dans la stratégie de l'entreprise.
- Une revue de direction permet une synthèse des différentes étapes et de trancher les décisions qui n'ont pu l'être lors des phases précédentes. Elle assure également un bouclage avec le plan stratégique sur les écarts identifiés lors de la phase de consolidation.

Monsieur Volard souligne qu'un jalon clé dans la mise en œuvre du processus PIC a été le fait de convaincre le comité de direction et les directeurs des différents sites à travers un exercice de formation. De l'avis de tous les intervenants, l'adhésion du comité de direction est cruciale, en particulier celle du directeur de la société. Il souligne également l'importance d'avoir les indicateurs du PIC qui soient en phase avec les indicateurs clés de l'entreprise.

Chez AIRCELLE, l'application du processus PIC a permis une implication de toutes les directions, dont la direction financière. Il est maintenant possible de fournir des prévisions de Chiffre d'Affaire et de tenir ces prévisions, ce qui est considéré comme un atout majeur pour les actionnaires.

Le Lean, les fournisseurs et le cycle de vie.

Comment planifier dans un monde qui bouge tout le temps ? Un élément de réponse fourni par les intervenants est que des solutions se trouvent dans la fiabilité et la rapidité du processus de fabrication. Une démarche Lean

va en effet être un complément intéressant au PIC. De même, dans un environnement où la demande est variable, il est risqué d'entamer une démarche Lean sans qu'il y ait également une planification au niveau du PIC. Comme le rappelle Tom Wallace –dont les ouvrages font référence- et qui avait réalisé une vidéo pour l'occasion, le processus PIC et Lean sont deux processus fortement complémentaires. Ils doivent être menés de front, chacun apportant des atouts particuliers et qui mis ensemble font la force d'une entreprise. Un exemple de cette cohabitation des processus a d'ailleurs pu être constaté par les participants lors de la visite de l'usine LU (groupe Kraft Food) où la planification centralisée n'empêche pas l'utilisation d'un Kanban dans l'exécution de la production.

Parmi les améliorations régulièrement évoquées par les entreprises réalisant un PIC, on trouve une meilleure prise en compte des fournisseurs et du cycle de vie des produits. Les démarrages et les fins de cycle de vie sont difficiles à intégrer dans les processus de planification. Cela tient notamment aux décalages entre les différentes fonctions de l'entreprise. Ainsi, tout le monde ne sera pas forcément aussi prompt à reconnaître l'échec d'un nouveau produit même si la logistique peut s'en rendre compte rapidement. De même la variabilité de la demande est souvent due aux lancements et promotions. La maîtrise de la prévision de la demande va en partie dépendre de la maîtrise de ces éléments.

Bien que peu pratiquée, la visibilité donnée aux fournisseurs est également un élément important que le PIC peut fournir. Elle permet au fournisseur de collecter de l'information et de calculer les risques associés. Le client donne des informations et le fournisseur peut réaliser ses différentes hypothèses. Une réserve invoquée est de risquer de donner des informations inexactes à ses fournisseurs, mais « il vaut mieux une prévisions fausse que pas de prévision du tout » comme le souligne Jean-Pierre Fauverghe. Cela permet dans certains cas de réserver de la capacité chez les fournisseurs sans pour autant connaître les références qui seront commandés.

Hélas, il faut aussi prendre en compte un problème régulièrement rencontré auprès des fournisseurs et qui concerne la compréhension des processus PIC et MRP2 de la part de personnes qui n'y ont pas spécialement été formés.

Finalement, la réussite d'un processus PIC dépend principalement des hommes. Si comme nous l'avons vu, l'implication de la direction est cruciale, il faut aussi savoir instaurer la confiance et la collaboration entre les équipes. Le défi majeur aujourd'hui rencontré est bien de trouver les hommes capables de faire tourner les processus.