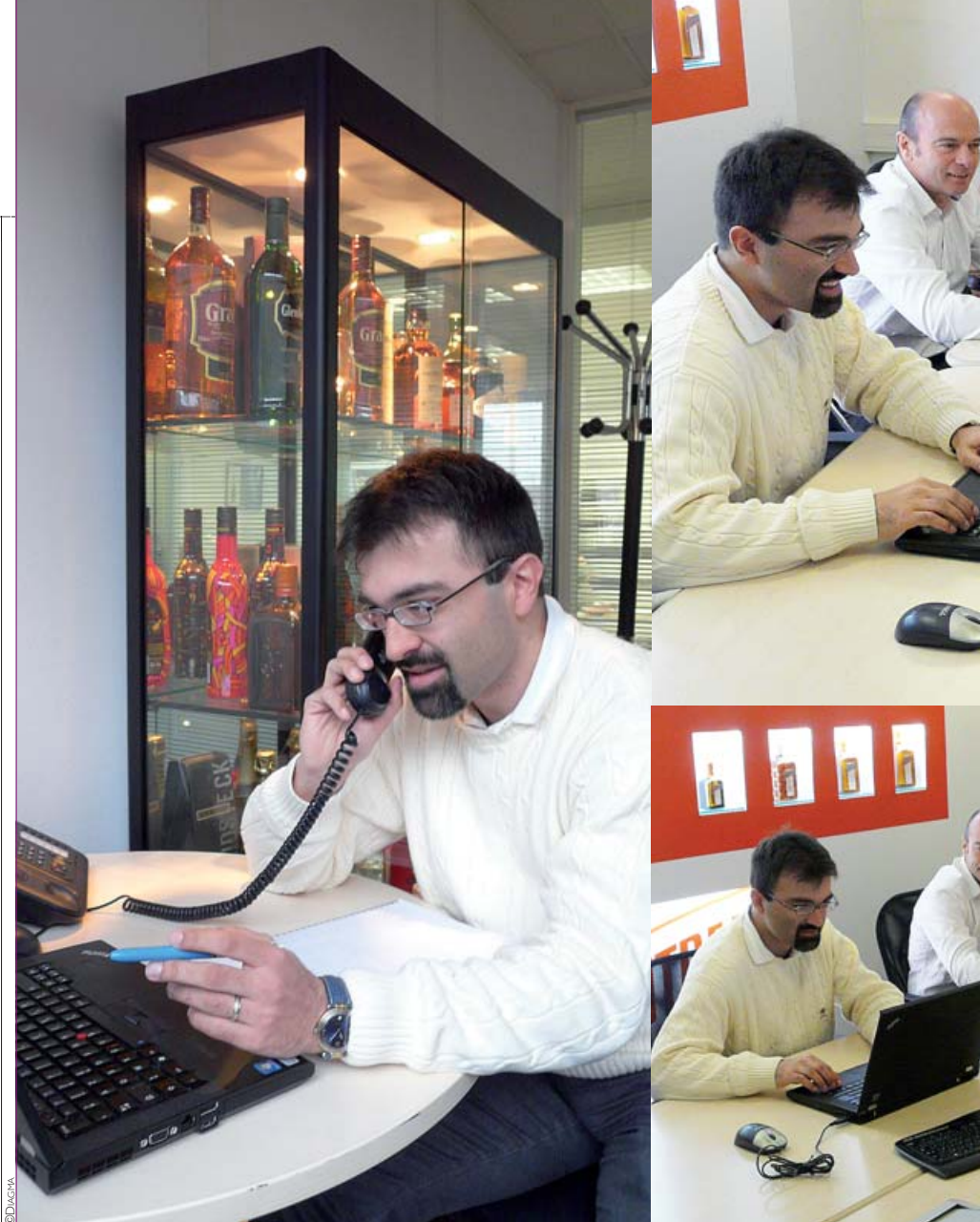


Le Directeur Supply Chain est par nature en charge de l'ensemble des services de pilotage et de gestion des flux d'information et de produits, sur la globalité de la chaîne logistique de l'entreprise, du client au fournisseur. A la fois stratège et opérationnel, sa vision est de coordonner au mieux les flux entrants et sortants dans la durée ; et de mener à bien la résolution des problématiques relevant à la fois autant du prévisible que de l'aléatoire. Pour illustrer ce propos, plongeons au cœur du service Supply Chain de Lixir, acteur de référence de la distribution de champagnes et de spiritueux, avec son jeune Directeur, Jérôme Dorléans, « chef d'orchestre » d'une organisation réglée comme du papier à musique...



Une semaine dans la vie d'un... Directeur Supply Chain de Lixir

Lixir

- Commercialisation de spiritueux et de champagnes sur le marché français
- Joint Venture entre William Grant & Sons et Rémy Cointreau
- Née en octobre 2008 (sous sa forme actuelle)
- CA : 240 M€
- Effectifs : 140-150 personnes en France

Lundi - De l'importance de prévoir l'imprévisible...

9 h 00. Jérôme Dorléans, Directeur Supply Chain de Lixir France, allume son ordinateur et ouvre sa boîte aux lettres électronique. Les alertes défilent et les courriels s'accumulent mécaniquement sur l'interface. 10, 20, 30, 40... Rapidement, Jérôme classe les courriels prioritaires et répond aux nombreuses requêtes des différents services et prestataires qui le sollicitent.

10 h 00. Dans la salle du 5^e étage, au siège de la société, une journée marathon se profile pour Jérôme, accompagné de son Responsable Planification et du Prévisionniste : ensemble, ils sont en effet chargés de rece-

voir les représentants des services commercial et marketing, afin de déterminer les prévisions de vente par marque et par enseigne. Animée par le Responsable Prévisions, cette réunion ne nécessite pas forcément la présence du Directeur Supply Chain mais ce dernier, en cette période-clé, a préféré y assister.

Le process, programmé chaque mois, est en réalité subdivisé en trois temps : en effet, deux autres réunions sont organisées au préalable avec les commerciaux travaillant par enseigne (l'une pour le réseau GMS et l'autre pour le réseau CHR - Consommation Hors Domicile), afin d'avoir « leurs chiffres terrain », avec la connaissance



tendances, issues des panels Nielsen. Après sept heures de revue, le résultat, issu d'un double travail analytique – avec l'outil de prévisions – et de terrain – avec la collecte d'informations commerciales (référencement/déréférencement, promotions, etc.) – semble satisfaisant. Les Responsables Planification et Prévisions procèdent alors à la consolidation des données de prévision et rédigent le compte-rendu de la journée. Jérôme est satisfait : le plan prévisionnel d'approvisionnement tient la route : « *Ma mission est de faire en sorte que ces réunions se passent au mieux et qu'au bout de ce processus, on envoie à nos principaux fournisseurs – en réalité, nos actionnaires – nos prévisions d'approvisionnement, dans un double souci de garantir la disponibilité produit et de donner de la visibilité aux usines. Je m'assure aussi de la cohérence entre le budget et les prévisions : les écarts significatifs sont escaladés ainsi jusqu'au Comité de Direction pour un plan d'action correctif transversal* », précise Jérôme.

Mardi - De l'intérêt de convaincre le Comité de Direction et ses actionnaires...

8 h 30. Dans la salle de réunion de la Direction Générale, Jérôme va présenter son « Grand Oral » devant le Comité de Direction (ou CODIR). Pour bien préparer cette rencontre, plusieurs entretiens avec ses Responsables Planification et Service Client ont été nécessaires, revoyant avec eux les indicateurs afférents à leur périmètre respectif (prévision, approvisionnement, copacking pour la logistique amont ; service client, transport pour la logistique aval). Avec la Chargée de mission Supply, un point est également organisé sur le projet de refonte du schéma directeur transport. Enfin, Jérôme s'entretient avec le Directeur Administratif et Financier pour consolider la revue chiffrée du budget à jour. « *Ma prestation en CODIR est fonction des thématiques identifiées au préalable. Mon intervention dif-*

de « leurs comptes clients ». « *Pour être plus précis, il y a une étape préliminaire avec les commerciaux, puis une autre avec le marketing. Cela permet d'avoir la prévision des ventes la plus réaliste possible* », assure Jérôme. La réunion de ce lundi est dédiée principalement aux Chefs de produit marketing et à leurs Assistants des marques du groupe de distribution.

Début de la confrontation. Pour la cellule Prévisions, la course de fond commence : avec grande attention, les 14 marques « défilent » – une demi-heure à une heure par marque. Les échanges fusent : sur les tendances de vente, les chiffres des panels, les ventes réalisées, les promotions en cours... etc. Les chiffres des prévisions statistiques et des commerciaux sont échangés avec le marketing de chaque marque, avec en facing le budget et ses révisions trimestrielles estimées. Les Chefs de produits exposent à leur tour les

CV de Jérôme Dorléans

Age : 36 ans

Fonction : Directeur Supply Chain de Lixir France (depuis octobre 2011).

Postes précédents : Operations Planning Manager Lixir France (2008-2011) ; Responsable Prévisions des Ventes Beiersdorf France (2006-2008) ; Chargé de Projet International Supply Chain Beiersdorf Monde (2005-2006) ; Responsable Planification & Approvisionnements Beiersdorf France (2001-2004).

Formations : Insead, Ecole Centrale Paris.

Langues : Français, Anglais, Allemand.

fère selon la nature de mes missions : si je suis responsable d'une action, je présente concrètement l'avancement d'un projet, les résultats obtenus ; si je suis consultant en interne, je donne un point de vue sur l'amélioration à apporter, par exemple sur un processus ». L'ordre du jour est varié : le taux de service, les litiges, le S&OP, l'atterrissage budgétaire, les projets pilotés par la Supply – comme un nouveau schéma directeur transport pour les clients « hors domicile » – ou ayant un volet Supply avec par exemple, l'intégration d'une nouvelle marque.

14 h 30. Jérôme a peu de temps pour souffler. Les actionnaires de Lixir attendent le même jour le reporting de l'activité de son service, lors du board trimestriel des actionnaires. L'ordre du jour est très cadré et fait un focus sur les points-clés du CODIR : la revue du niveau de stock, le budget logistique (transport/entrepôt) et la qualité de service. Pendant une heure, Jérôme expose en anglais les différents indicateurs déjà montrés en CODIR ; et nouvelle satisfaction, les actionnaires valident la dernière ré-estimation budgétaire, toujours dans la fourchette qu'il avait prévue.

Mercredi - De la nécessité d'informer son homologue en central...

10 h 30. Jérôme met à jour dans son bureau ses dernières annotations sur les différents tableaux d'indicateurs qui lui ont été remis la semaine précédente. Il attend un appel. A l'instar de ses équipes qui ont des contacts réguliers, voire quotidiens, avec leurs homologues Monde, Jérôme échange de manière récurrente avec les Directeurs Supply Chain Monde de ses actionnaires : en anglais avec le Directeur Supply Chain de William Grant & Sons ; en français avec celui de Rémy Cointreau. La fréquence est variable : *« J'ai une conférence call mensuelle, comme aujourd'hui, avec le Directeur Supply Chain Monde de William Grant pendant laquelle nous discutons de l'avancement du plan d'approvisionnement par rapport au budget, de la fiabilité des prévisions d'approvisionnement, des indicateurs, etc. ; et à côté de cela, nous pouvons échanger*

plusieurs fois par semaine sur le tout venant opérationnel, sur des thématiques très différentes, de son initiative ou de la mienne. » En fin de conversation, Jérôme explique à son interlocuteur deux demandes qui ont mobilisé particulièrement son service pendant la semaine : d'un côté, faire une offre commerciale à un géant de la grande distribution (avec des volumes conséquents à la clé, se comptant en camions complets) ; et de l'autre, répondre de manière réactive à un client souhaitant disposer d'une référence de cognac particulière – avec des bouteilles valant plusieurs milliers d'euros pièce – pour le jour précis d'un événement prestigieux, en express. *« Mon job a été de satisfaire en urgence ces deux demandes, très différentes dans leur nature. Grâce à l'implication de nos équipes, les objectifs en termes de satisfaction client ont été un succès ! ».*

11 h 30. Fin de la conférence call.

Les points d'avancement ont été évoqués, ainsi que les requêtes client imprévues.

Jeudi - De la bonne collaboration avec les équipes...

8 h 30. La semaine est décidément plus que chargée pour le Responsable Supply Chain : initiées tous les 15 jours, les réunions d'équipe tombent cette semaine-là. Habituellement, Jérôme fait un point d'équipe avec ses deux Responsables (chaque réunion durant une heure à une heure et demie) ; puis enchaîne par un entretien individuel avec chaque responsable sur son périmètre, pour évoquer l'avancement des projets, des grands sujets opérationnels avec pilotage par les indicateurs. Sur l'amont, la revue des indicateurs touche essentiellement la fiabilité des prévisions de vente et le niveau de stock. Sur l'aval, Jérôme observe plus précisément le taux de service, les litiges, la qualité de préparation...

Le point de vue de consultant

■ On trouve dans cet emploi du temps beaucoup de dimensions caractéristiques des missions d'un Directeur Supply Chain dont notamment :

- Savoir travailler sur plusieurs horizons, de « l'hyper réactivité » face à un aléa dont les impacts peuvent être importants jusqu'à la planification moyen/long terme ; dans le même ordre d'idée, animer des équipes très opérationnelles tout en ayant la capacité à communiquer avec les Directions Générales ;
- Une situation très « transversale », qui amène à travailler avec toutes les fonctions de l'entreprise, du marketing et du commerce jusqu'à l'industriel ;
- Un environnement amont très international, que l'on retrouve souvent dans le secteur des Produits de Grande Consommation (ainsi que dans d'autres grands groupes industriels).

■ Quelques spécificités ressortent cependant de l'analyse de cette semaine mouvementée :

- Les deux fournisseurs sont actionnaires ; on imagine aisément que les relations sont parfois un peu « particulières » et que le mode « collaboratif » doit ici avoir tout son sens ;
- La gestion de deux canaux de distributions (CHR et GMS) dont les structures et les activités sont très différentes, avec tout ce que cela peut avoir comme conséquences au niveau logistique ;
- Un rattachement à la Direction Financière, ce choix n'est pas le plus répandu mais peut s'expliquer par les enjeux financiers et la position par nature très transversale des Directions Financières. ■



Olivier Dubouis
Associé
de Diagma
odubouis@diagma.com

D'autres indicateurs secondaires sont vus en tant que variables opérationnelles : par exemple, la fiabilité des prévisions d'approvisionnement, sous-variable explicative de la prévision de vente. Autre exemple, la variable de stockage en termes d'emplacement palettes, sensible à la saisonnalité de l'activité de Lixir. *« J'interviens effectivement sur les projets, sur l'amélioration des processus, en relation étroite avec mes Managers et la Chargée de mission Supply Chain. Il y a plusieurs sources de projets : ceux de nos actionnaires, ceux transversaux en interne, ceux des responsables amont et aval et les miens. On essaie d'avoir une vision globale de ce qu'on a à faire sur l'année, de suivre et de s'adapter en fonction de la pertinence de tel ou tel projet – toujours en concertation – et de la priorité des tâches. »*

14 h 00. Réunion de deux heures avec les prestataires. Chez Lixir, l'entreposage et le transport sont externalisés. Les équipes ont au quotidien leurs interlocuteurs habituels pour le traitement des différents problèmes opérationnels. Au sein du comité de pilotage que Jérôme a constitué sur la partie entrepôt, il discute avec ses Adjoints et le Responsable du site sur la base du tableau de bord d'indicateurs (qualité de préparation, casse, ponctualité...) qu'ils ont implémenté au préalable ensemble. Après explications, le comité de pilotage établit en concertation une liste d'actions correctives aux dysfonctionnements identifiés : cette semaine, l'effort porte principalement sur l'amélioration de l'étiquetage dans l'entrepôt et l'enrichissement du cahier des charges des fournisseurs de PLV. Le comité de pilotage espère ainsi optimiser la productivité en entrepôt.

Vendredi - De l'interactivité avec les services transverses...

9 h 00. Fin de semaine. Décidément, celle-ci restera à marquer d'une pierre blanche dans l'agenda de Jérôme : il doit répondre ce jour aux sollicitations répétées du service IT transversal, sur la mise à jour des Systèmes d'Informations Logistiques. Le Directeur Supply Chain de Lixir convoque ses deux Responsables et le service IT lors d'un comité, organisé habituellement tous les deux mois. Ensemble, les participants s'assurent que les sujets ouverts auront bien un budget correspondant, que les projets seront planifiés et mis en œuvre par ordre de priorité. Chaque projet se voit alors attribuer un Responsable de pilotage. Ce matin-là, les arbitrages sont difficiles mais un consensus est trouvé entre les métiers et l'informatique.

14 h 30. Jérôme a un rendez-vous exceptionnel avec les membres de son équipe. En effet, une fois par an, il procède à leur évaluation. Pendant une heure, il s'entretient individuellement avec chaque responsable d'équipe, en écoutant longuement, en faisant le bilan de l'année écoulée, en évoquant avec eux les pistes d'amélioration, etc. Jérôme reporte formelle-

ment au service des Ressources Humaines lors de la restitution des grilles d'évaluation société, renseignées par ses soins. De manière générale, lors de ces séquences, Jérôme est seul avec les interlocuteurs concernés. Sinon il peut participer à la prise de décision de manière opportune, dans l'année en cours, lorsqu'il ya des recrutements à effectuer, autour des profils présentés. Mais ce jour-là, il clôt la semaine avec une dimension qui lui tient à cœur : celle du management des hommes. « Je m'astreins chaque semaine, pendant l'année, à ce que les gens travaillent en équipe, qu'ils connaissent les impacts de leur travail sur celui des autres (appartenant au même service ou à d'autres). Il faut garder à l'esprit de lutter contre l'esprit « silo ». J'essaie en outre d'avoir un œil critique sur ce que nous faisons et d'essayer d'entretenir la polyvalence des équipes. J'aime développer également une logique d'amélioration continue : on

s'adapte par rapport à notre environnement, on s'adapte par rapport à la problématique que l'on a (dans quelle mesure, tel processus doit-il évoluer ? Dans quelle mesure tel processus doit-il être automatisé ? Dans quelle mesure, dois-je réagir vis-à-vis de la législation, de la concurrence, etc. ?). J'ai l'impression d'être au final comme un chef d'orchestre : tout le monde joue la même partition et selon les besoins business, tel ou tel service est davantage sous les feux de la rampe, mais toujours dans un ensemble cohérent », assène-t-il avec conviction.

Quelle semaine ! Celle du Directeur Supply Chain de Lixir se caractérise par l'enchaînement de différentes mailles de temps : en termes d'organisation de la charge, on assiste en effet à un enchaînement de points ritualisés procédant du prévisible, versus à une succession d'événements aléatoires issus de l'imprévisible. « Au mois de juin, je peux très bien planifier l'opé-

rationnel pour les mois de décembre, période de haute saison, ainsi que faire un budget ré-estimé ; alors qu'au même moment, je peux très bien discuter de la livraison du lendemain à tel endroit stratégique. Dans la même semaine, tous ces éléments peuvent tomber en même temps et il est de ma responsabilité de les traiter de manière synchrone. C'est en somme une chose assez classique. Pour cela, il faut garder de la place dans son agenda ! On part de l'idée que ce qui est prévisible, c'est qu'il y aura de l'imprévisible », assure Jérôme Dorléans. ■ JMA



Jean-Marc Abelous
Directeur Marketing & Communication
Diagma
jmabelous@diagma.com

Mes news Ressources Humaines

Des cadres pragmatiques

Les cadres se révèlent pragmatiques en 2013, selon le baromètre Cadrem-emploi/lfpof de février 2013 auprès de 1.002 cadres. 38 % envisagent de changer d'entreprise, avec pour raison principale d'obtenir un salaire plus élevé (39 %), loin devant l'intérêt plus sensible du poste (19 %) et le meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée (14 %). 40 % souhaitent rester dans leur entreprise. 45 % se disent ouverts aux opportunités. 65 % consultent régulièrement les sites emploi ; au cours des six derniers mois, 29 % ont postulé à une ou plusieurs offres d'emploi, 24 % ont passé un ou des entretiens. 39 % ont décliné une offre, d'abord à cause d'une rémunération trop faible (45 %).

Malgré tout, 51 % envisagent de demander une augmentation, de 7,2 % en moyenne. Même si 60 % pensent que leur salaire fixe n'augmentera pas début 2013 ! Ils sont plus pessimistes qu'en juin 2012 quant à la situation économique, celles du marché de l'emploi général et de celui des cadres, leur situation personnelle et celle de leur entreprise. 59 % envisagent de suivre une formation pour acquérir de nouvelles compétences. Ils ont en moyenne 5,9 ans d'ancienneté à leur poste, 11,2 ans dans leur entreprise et 14,5 ans dans leur secteur.

Pour rebondir sur notre enquête du mois dernier « SC Managers, la planète pour terrain de jeu », 17 % envisagent de changer de pays, d'abord pour découvrir de nouvelles cultures (38% d'entre eux), ensuite pour progresser professionnellement (29 %) et bénéficier d'une meilleure rémunération (27%).

Paradoxe récurrent du « c'est bien pour les autres, pas pour moi », 70 % des cadres interrogés sur les négociations en cours sur la « flexisécurité » pensent qu'une plus grande flexibilité des contrats de travail faciliterait les recrutements, mais 65 % ne sont pas prêts à changer pour un CDI flexible (temps de travail et rémunération variables)... ■ CC

Les accidents du travail coûtent cher

Depuis la réforme de la tarification des Accidents du Travail-Maladies Professionnelles (AT-MP) applicable pour la 1^{ère} fois en 2012, le taux AT-MP n'est plus calculé à partir du coût réel de chaque sinistre survenu dans l'entreprise mais en fonction de coûts moyens calculés chaque année par secteur d'activité au niveau national. Le barème 2013 des coûts moyens est en hausse de 2,67 % par rapport au barème 2012, et s'applique de manière rétroactive aux sinistres des années 2011 et 2010 dans le calcul du taux AT 2013. En outre, la majoration pour charges entrant dans le calcul du taux AT passe de 43 % à 51 %, soit une augmentation de 5,6 % du coût réel d'un AT pour l'entreprise. Benjamin Calvo, Manager conseil AT du cabinet de conseil Leyton, donne en exemple un accident du travail ayant entraîné 155 jours d'arrêt en 2010 dans le secteur du transport : « Il avait un coût estimé de 39.511 € sur les cotisations de l'employeur en 2012. Désormais ce même AT grimpe à 42.559 € (+8 %) ». Enfin, à compter du 6 janvier 2013, les fausses déclarations d'AT par l'employeur sont qualifiées de « fraude ». ■ CC