

Etre Responsable Prévision & Planification est un rôle qui allie autant recul qu'implication dans l'exercice d'une fonction-clé du SCM. Avec son équipe Prévisions, il doit prendre de la hauteur pour analyser les données, vérifier la cohérence des prévisions obtenues par sa compréhension du marché et des informations complémentaires (plans marketing, animations commerciales, promotions, saisonnalité...). Avec son équipe Planification, il doit aussi gérer au mieux les contraintes, les aléas de production et d'approvisionnement en proposant rapidement des solutions concrètes sous la responsabilité du SC Manager. Concilier la gestion de ces deux périmètres demande organisation, sens du management et rigueur. Découvrons comment Marine Perrier, Demand & Supply Manager au sein du service Supply Chain de Pepsico France, vit sa fonction au jour le jour.



Une semaine dans la vie... d'une Responsable Prévision et Planification de Pepsico



* Chez Pepsico, on distingue 3 grandes catégories de produits : épicerie, boissons fraîches, boissons ambiantes.

© PEPSICO FRANCE

Lundi

De l'art d'échanger avec les autres services de l'entreprise...

9h00. Marine Perrier, Demand & Supply Manager de Pepsico pour la catégorie Boissons Ambiantes*, est déjà installée en salle Lipton au 5^e étage du bâtiment principal, dans laquelle la rejoint comme chaque lundi, le Directeur Logistique et les trois Responsables SC de chaque catégorie* pour la réunion importante de début de semaine, la « Dirlog ». Rapidement, les participants entament les discussions en passant en revue les points d'ordre général transverses aux services SC de chaque catégorie. Ce matin, trois sujets sont évoqués longuement : un contentieux persistant

avec les forces de vente, la mise en place de la taxe poids lourd prévue pour octobre et, avec l'aide d'une des responsables des Ressources Humaines, l'état d'avancement des dossiers de recrutement en cours.

11h00. A peine la première réunion terminée, Marine enchaîne avec celle des managers de la SC Boissons Ambiantes. Elle rassemble chaque fois une dizaine de personnes : Marine, les Responsables Demand Planning et Supply Planning, le Responsable Entreposage & Distribution et ses adjoints en charge du GMS/ Hard Discount et du Hors Domicile/Export, ainsi que les équipes Développement Produit et Client. Les informations importantes et non confidentielles de



CV de Marine Perrier

■ **Actuellement** : Demand & Supply Manager de Pepsico France (depuis 2012).

■ **Précédemment** : Responsable équipe approvisionnements clients Grande Distribution Pepsico France (2009-2012) ; Responsable de l'avant-vente Stime - filiale Intermarché (2006-2008) ; Responsable logistique Christofle Silver Inc. (1998-2002) ; Responsable de l'approvisionnement du département lingerie Monoprix (1996-1997) ; Chargée de clientèle sur les marchés de la grande distribution Iri Secodip (1994-1996).

■ **Formations** : DESS (Master II) Marketing Appliqué à l'IAE d'Aix Marseille III, Maîtrise des Sciences de Gestion à l'Université Paris Dauphine.

■ **Langues** : Français, Anglais (bilingue).

la Dirlog sont immédiatement évoquées avec ses collègues. Les problématiques Business sont mises de suite sur la table : des ruptures produits impactant le transport et la relation d'un de leurs clients ; des pénuries transport se répercutant sur le coût des livraisons client ; des problèmes de capacité de production liés à la saisonnalité de l'activité... Marine et ses interlocuteurs abordent également les problématiques People, de ressources humaines, rencontrées ces derniers jours entre les managers et leurs équipes. Les discussions vont bon train pendant deux heures, les solutions échangées et partagées sont stoppées net par la pause-déjeuner de toute l'équipe.

14h00. Le marathon continue pour Marine. Début du « Business Comité » ou « BC » organisé par catégorie, pour tous les circuits de distribution, chaque lundi (un par catégorie). Comme pour la Dirlog, l'organisation de cette réunion est préparée la semaine précédente : le jeudi ou le vendredi, les Responsables de service formalisent par mail les « appels à

sujet » qui mettent en exergue les thèmes que les équipes souhaitent aborder. Dans cet ordre du jour, un agenda est formalisé pour évoquer les sujets à traiter. Sont présents les services Marketing, Finance, Vente et Logistique. « Ce sont en général des présentations d'intervenants pendant lesquelles nous revoyons ensemble des KPI's – part de marché, part de linéaire, indicateur prix... A mon niveau, je peux intervenir par exemple sur des indicateurs qui montrent des sorties n'étant pas en concordance avec les prévisions (ventes hors norme) et expliquer le pourquoi des ruptures, les impacts de cette absence d'information dans les prévisions. Je peux aussi proposer le plan d'actions pour corriger les effets indésirables de ces ventes non planifiées. C'est pendant ces BC que sont prises les décisions quant à l'évolution de la stratégie marketing et surtout quant aux lancements de produits qui concernent plus particulièrement notre service », explique Marine. Les discussions avec la force commerciale se révèlent vives mais enrichissantes. « Cela dépend des sujets et de la situation. Ensemble, les commerciaux sont très axés sur les objectifs et en gros, c'est à notre service de s'adapter aux impératifs de la force commerciale. En one-to-one, il est plus facile pour nous de faire valoir auprès de chaque commercial les contraintes induites par la réalisation de leurs objectifs ; et de façon générale, s'instaure alors un climat plus propice à une compréhension réciproque. Mais pour revenir à l'aspect général de notre collaboration, la force de vente est exigeante avec nous, ce qui est normal, car nous devons satisfaire in fine nos clients », ajoute Marine. A l'issue de cette réunion, un compte rendu synthétique est rédigé par une Assistante marketing et distribué à tous les participants.

16h00. Pas de répit pour Marine. Rigoureuse et organisée, elle répond aux mails qui se sont accumulés toute cette journée, par ordre de priorité. « Ce sont généralement des remontées d'information concernant des problèmes opérationnels spécifiques auxquels je dois donner une réponse

rapide et adaptée. Concrètement, j'ai par exemple un commercial qui fait une opération avec une enseigne, qui ne nous a pas forcément informés de sa démarche et une fois signé avec le client, qui doit la réaliser dans le mois. La référence vendue n'existe pas, rendant cette vente hors process et hors délai. Il faut donc trouver une solution en proposant éventuellement une référence similaire existante en termes de format pour répondre positivement à sa demande sans pénaliser le reste. »

Mardi

Du nécessaire feedback avec l'équipe Prévisions...

10h00. C'est la journée des Supply Planners. Marine n'intervient pas sur leur périmètre pour ne pas les gêner dans l'élaboration de leurs plans. Elle décide de consacrer sa journée à son équipe Prévisions. Place au « S&OP interne » ! Prévue une fois par mois, cette réunion tombe cette semaine. Sont présents les services Marketing, Finance, Vente, le prévisionniste et Marine. Cinq personnes pour traiter trois catégories* dans trois circuits distincts (GMS & Hard Discount, Export et Hors Domicile). « Il y a en réalité neuf réunions à organiser et une réunion est programmée le mardi et le mercredi. Elles traitent de la marche à suivre pour les quatre prochains mois. Cela peut durer de 20 mn à une 1h30, en fonction des circuits et des problématiques rencontrées », précise Marine. Le groupe discute et compare les différents scénarii générés par l'outil de prévision. Sur la base des prévisions statistiques et de celles des autres services, les participants identifient avec le marketing, la tendance du marché ; avec les commerciaux, l'évaluation de l'impact des opérations à venir ; et avec la Finance, les variations avec le budget établi quelques mois avant. A l'issue de cette réunion, le prévisionniste fait un compte-rendu accompagné d'un tableau avec le meilleur scénario prévisionnel validé.

14h00. Réunion Projets : en interne, comme chaque mardi, Marine reçoit divers intervenants pour débattre de points particuliers. « Par exemple, je

reçois le Marketing, les Ventes et les Finances pour discuter éventuellement de l'évolution d'une gamme de produits, de sa stratégie de développement, de l'opportunité ou non de continuer à investir sur elle, de la remplacer... » Selon les informations reçues de la part des intervenants, Marine leur indique, d'un point de vue purement Supply, les impacts de leurs décisions et la nécessité de déterminer un rétro planning précis pour accompagner le développement de la gamme de produits, les délais à respecter et les investissements conséquents à envisager.

15h00. Marine convoque l'équipe Prévisions. Au programme, balayage de tous les points d'optimisation, des sujets « chauds » du moment : fiabilité des prévisions faible, écarts de prévision sur les volumes trop importants. Marine demande alors des explications précises sur ces anomalies aux membres de l'équipe, leur donne des conseils, des objectifs intermédiaires. « Comme l'équipe Prévisions est en contact permanent avec les commerciaux, je les aide aussi à être fermes sur leur discours de sensibilisation



Pepsico

- 2^e groupe agroalimentaire mondial.
- CA Monde : plus de 65 Md\$ (2011).
- Soft Drinks / Jus de Fruits/ Chips et Biscuits Apéritifs / Céréales.
- Marques : Pepsi, 7up, Lay's, Doritos, Gatorade, Lipton Ice Tea, Tropicana, Quaker, Alvalle...
- Filiale française créée en 1993
- Près de 600 personnes en France.
- 3 circuits de distribution (GMS et hard discount/ Hors Domicile/Export)

vis-à-vis de la force commerciale, pour que nous n'ayons pas de délais impossibles pour fournir des volumes hors normes aux clients », assure-telle.

16h00. Après la réunion avec l'ensemble de l'équipe, Marine enchaîne ensuite avec le Prévisionniste Adjoint pour un « one-to-one » assez informel mais traitant des points positifs ou à améliorer le concernant. Quelques jours avant, Marine lui a demandé au préalable par mail les sujets qu'il souhaitait aborder. Ce mardi, Marine lui a fait remarquer un non-respect de sa part d'une procédure de validation incorrecte avec un commercial concernant une prévision sur un volume important de sa catégorie. Elle lui fait comprendre de manière didactique que le taux de service a été impacté car son service n'a pas pu fournir la quantité demandée en temps et en heure.

17h00. Comme le jour précédent, Marine traite enfin pendant plus d'une heure tous les mails qu'elle a reçus durant cette journée intensive.

Mercredi

De la façon de mieux planifier ses usines ...

10h00. Réunion hebdomadaire avec les deux Supply Planners de sa catégorie* : Marine leur rappelle en préambule qu'elle est à leur disposition s'ils rencontrent des difficultés avec les sites de production : en effet, la semaine précédente, deux usines ont communiqué aux Supply Planners leur impossibilité de produire la quantité demandée. Marine doit alors négocier avec les sites de production pour trouver de la capacité afin de produire les volumes nécessaires. Marine entame ensuite avec eux la préparation des S&OP industriels mensuels : « Comme nous avons la majorité des partenaires en sous-traitance de production, j'accompagne les Supply Planners pour bien préparer les réunions en les aidant à poser les bonnes interrogations : Y-a-t-il une cohérence dans les chiffres présentés dans les tableaux, par rapport à l'année précédente, aux prévisions ? Quels sont les points particuliers à remon-

ter aux usines ? Quels sont les messages à faire passer aux industriels à l'issue de ces réunions ? Il s'agit de préparer un déplacement fait le vendredi suivant, in situ pendant une journée. » Au bout d'une heure, dans la foulée, comme pour l'équipe Demand Planning, Marine décide également de voir en one-to-one l'un des deux Planners pour évoquer avec lui les axes d'amélioration possibles de son travail.

14h00. Nouvelle réunion Projets avec les Responsables Distribution & Entreposage, Supply et Client: Marine doit traiter la problématique des ponts du mois de mai. Ensemble, ils identifient précisément les jours fériés, les jours ouverts dans les semaines, les impacts des semaines incomplètes sur la production, sur les livraisons client, sur la capacité à trouver plus de transporteurs par jour, sur l'anticipation des clients et leurs commandes par rapport aux semaines précédentes... « On identifie les scénarii en fonction des prévisions, les points de blocage éventuels en termes de capacités de production et de points de stockage ou d'expédition (capacités de livraison). Ce projet nous occupe depuis le début de l'année, une heure toutes les deux semaines, mais le problème est aujourd'hui réglé car nous l'avons bien anticipé en amont ».

15h00. Réunion en one-to-one avec le Responsable Supply. Marine passe en revue tous les sujets le concernant : les problématiques business avec un focus sur le taux de service, management avec la gestion de son équipe et la mise à jour de l'outil de planification.

Jeudi

De la manière de bien entretenir ses relations avec ses fournisseurs...

10h00. Pendant 1h30, Marine a rendez-vous avec toute l'équipe Demand & Supply : un jeudi sur deux, elle est à l'initiative de l'ordre du jour. Pendant cette réunion, elle rend compte à l'équipe de la situation globale et communique les points positifs et ceux à améliorer à chacun de ses



membres. Ensemble, Marine et son équipe au complet abordent des sujets d'ordre général, balayent les processus à optimiser, tant sur la partie Demand que Supply, et apportent les correctifs nécessaires. Le jeudi précédent, cette réunion avait été organisée par l'équipe elle-même : plus opérationnelle dans son contenu, avec une attention plus soutenue sur les indicateurs, Marine et son équipe avaient alors identifié les causes de chaque rupture de produits et mis en place également des solutions pragmatiques et précises à implémenter. Les projets en cours sont ensuite présentés et discutés par catégorie et par usine jusqu'au déjeuner où toute l'équipe peut se retrouver pour continuer à discuter.

14h00. Une fois par mois, Marine assiste au Comité de Pilotage organisé

chez Pepsico avec leur embouteilleur. Elle accompagne son Supply Chain Manager – Jean-Paul Guichard – avec les Responsables Client, Développement Produit et Distribution & Entreposage. Ils font face au Directeur des Opérations et aux Responsables de la Planification du Développement & Nouveaux Produits de leur fournisseur. Pendant presque 4 h, le groupe de travail évoque tous les sujets afférents à l'embouteillage : la capacité de suivi de la demande, les problématiques d'entreposage, les plans d'action... Lors de cette réunion, Marine insiste sur la faisabilité et le strict respect des délais mais également sur des estimations de volumétrie, des coûts... A l'issue de cette longue séquence, le partenaire de Pepsico s'engage à réaliser dans les jours qui suivent ce comité, un compte rendu détaillé.

Vendredi

De l'efficacité des processus S&OP...

10h00 - 17h30. C'est la journée du S&OP industriel. Depuis mardi, Marine et ses Supply Planners ont bien préparé cette réunion. Toute l'équipe se déplace en Belgique sur le site de production de l'un de leurs sous-traitants. Objectif : identifier les besoins de production du site par catégorie et par ligne. Arrivés sur place, Marine et son équipe sont accueillis par le Directeur Industriel et

Le point de vue du consultant (Olivier Dubouis)



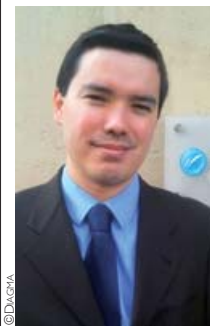
Olivier Dubouis
Associé
de Diagma
odubouis@diagma.com

Comme dans de nombreuses sociétés, on retrouve des missions très transverses dans le cadre d'un processus S&OP qui semble « bien structuré », reposant sur des réunions régulières avec les différents acteurs. Ce processus est articulé en trois composantes : demande – production-achats ; une partie de la production étant sous traitée, on sent une sensibilité peut être plus importante aux relations et à la coordination avec les partenaires industriels. Bien entendu, à côté de ces aspects bien « huilés », on retrouve également la nécessaire réactivité pour traiter des inévitables aléas... Et l'implication dans de nombreux projets. On peut par ailleurs noter l'importance accordée au management des équipes, que ce soit dans le cadre de la préparation des réunions S&OP, de réunions de service ou en « one to one ». ■

s'enferment pour la journée dans une salle afin d'analyser en détail les plannings de production. A l'issue de la réunion S&OP, Marine souffle un peu et se réjouit. Les tableaux qu'ils avaient préparés se sont révélés pertinents et cohérents, et leur partenaire a accepté les plans de production proposés. Elle mesure ce résultat à l'aune des processus S&OP mis en place au sein de son service : « Dans certains processus Supply, nous sommes probablement plus avancés que dans d'autres sociétés dans le sens où l'on a tous les mois un S&OP interne en Prévisions avec les services Ventes, Marketing et Finances avec chacune des catégories ; ainsi qu'un S&OP industriel avec nos partenaires de production. C'est bien huilé et cela fonctionne. Pour compléter, nous devrions mettre en place un S&OP avec nos fournisseurs de matières premières, afin de leur transmettre également sur trois/quatre mois les anticipations pour les gros volumes. Aujourd'hui, on leur fournit tous les mois par

e-mail ou par téléphone, les prévisions de la demande ». Quelle semaine ! Proprement éclectique et en même temps très formalisée. On s'aperçoit, à la lecture de l'agenda de Marine que les dimensions reporting et management de projet prennent une grande place : feedback récurrent, présentations de projets, revues chiffrées, collaboration, estimation des impacts, évaluation réciproque ... Sa fonction l'oblige à beaucoup de rigueur et à des séquences « ritualisées » : réunions cadrées et formalisées ; mise en place de processus S&OP pour plus de collaboration et d'efficacité entre services, évaluations hebdomadaires avec actions correctives... A côté de cela, Marine réussit à gérer les différentes contraintes et aléas (de production, d'approvisionnements, de prévision et de stock matières premières, en cas de modification de commandes...) en se positionnant comme arbitre proposant constamment des solutions, souvent pragmatiques et opération-

nelles, sous la supervision de son Supply Chain Manager. « Effectivement, nous ne sommes jamais à l'abri d'un aléa. Je pense à une anecdote assez récente : un commercial nous a annoncé un référencement dans une enseigne, d'ici à deux semaines. Toute notre équipe s'est activée pour produire les 400 palettes nécessaires avec une gestion de la complexité forte puis que nous avons dû faire venir par avion les matières premières (avec des coûts supplémentaires conséquents). Tout a été produit en temps et en heure et au final, le client n'a toujours pas commandé ! ». ■



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

Mes news Ressources Humaines

Les salariés au cœur de l'organisation de l'entrepôt

« Recentrons le paradigme du Lean autour du salarié dans l'entrepôt, a déclaré Jean-Pierre Zana, Ergonome à l'INRS, lors d'une conférence au SITL à Villepinte fin mars. Le Lean en entrepôt passe par la standardisation du poste de travail et des méthodes de production, tant dans l'environnement de travail – réfléchir à l'organisation du travail, à la répétitivité des tâches, à la manutention manuelle – qu'en matière d'ergonomie. » Jean-Paul Torrel, Ergonome, Ergo 360, renchérit : « Il faut des formations plus ciblées par rapport aux besoins, au-delà de la formation gestes et postures ». Chez Caljan Rite Hite, fournisseur de convoyeurs et d'engins de levage, on constate que « la norme est une chose, telle celle du poids maximum acceptable en port manuel de charge, et la réalité chez les logisticiens en est parfois une autre ». Selon Jean-Pierre Zana, « une démarche participative et itérative conduit à ce que les opérateurs deviennent acteurs des conditions de travail. Elle peut d'abord passer par de simples modifications de matériel. Le nouveau matériel doit être bien accepté par les salariés et être en lien avec une nouvelle organisation du travail confortable ». ■ CC

Pilotez la qualité de vie au travail

Havasu Consulting a présenté son logiciel décisionnel DéciRH fin mars au Salon Solutions RH à Paris. A partir notamment de données issues des bulletins de paie, il établit des indicateurs clefs de qualité de vie au travail, tels l'absentéisme, la pénibilité, l'égalité professionnelle... Il fournit aussi des rapports de situation comparée (RSC : conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes), diagnostic emploi des seniors... Guillaume Pertinant, Fondateur d'Havasu Consulting, ose la métaphore : « Comme une maison mal isolée subit une perte d'énergie, l'entreprise négligente voit l'énergie fuir à travers des comportements conflictuels et des risques psycho-sociaux. Elle doit avoir une vision globale et une vue fine, en croisant les résultats ». Ce logiciel est disponible en mode SaaS (Software as a Service) en trois versions (40, 60 et 120 indicateurs sociaux) et à partir de 2€ par salarié et par mois. ■ CC

Guillaume Pertinant,
Fondateur d'Havasu
Consulting

