

Gabrielle Louise* est planificatrice de production au sein du département OTC d'une multinationale pharmaceutique. Dans cette activité spécifique, divisée entre Liquides et Semi-Solides, Gabrielle a la charge d'établir le plan de production à capacité finie des produits de la branche Liquides.



Une semaine dans la vie... d'une planificatrice de production de multinationale pharmaceutique

A l'aide de son ERP et de ses modules spécifiques (logiciels de prévision et de suivi de lignes), elle extrait les besoins en production et construit son plan en fonction des contraintes à gérer : capacité des lignes, vrac, machines, maintenance, approvisionnement des composants... Travaillant dans une industrie de process, elle lance des campagnes pour optimiser au mieux les formats, mais également les formulations de différents produits. La première semaine du mois est consacrée à l'élaboration du plan de production ; le reste du mois à l'ordonnancement des Ordres de Fabrication, à la passa-

tion de commandes des articles de conditionnement et au planning vrac. Voyons plus concrètement comment elle vit cette fonction au quotidien.

Lundi

Bien assimiler l'information

8.00 – Gabrielle Louise arrive sur un des sites de production de la multinationale, situé dans le Grand-Est européen, entièrement dédié à l'activité OTC (Over The Counter, médicaments sans ordonnance). Elle gare sa voiture, badge et monte au 3^e étage du bâtiment. Comme chaque matin, de la fenêtre de son bureau, Gabrielle jette un coup d'œil rapide sur les lignes de

* Pour des raisons de confidentialité, les noms de la planificatrice et de la société ont été changés.



dois de tenir aux exigences spécifiques liées à notre secteur d'activité : celui de mettre une véritable « tenue de combat » pour travailler sereinement, sans risque pour l'intégrité de notre zone de fabrication. Je pénètre dans le sas de transit, mets ma charlotte et mes sur-chaussures, me lave les mains, enfle ma combinaison et mes chaussures de sécurité, me relave les mains et pose mes bouchons d'oreille ! », précise Gabrielle. Une fois équipée, elle rejoint le Responsable de production, son Chef d'équipe, l'Ingénieur packaging, le Correspondant qualité ainsi que les Ingénieurs maintenance. Immédiatement, le Chef d'équipe commence à donner en pourcentage l'efficacité de chaque ligne et commente les aléas rencontrés depuis la veille, tout en ayant un œil sur les objectifs de production du mois. « Réunis autour du tableau notifiant les avances et les retards des lignes, nous identifions ensemble les pannes répertoriées la veille, dans le cahier de route, ajoutée-elle. Le but de cette réunion est de discuter de l'activité des lignes et de trouver ensemble des solutions préventives et correctives aux dysfonctionnements constatés ; et d'être assez proactifs sur les jours suivants pour voir, si par rapport à la production, tout est calé correctement, assure Gabrielle. Je peux discuter de certaines améliorations de planning avec l'équipe de production en étant aussi flexible que possible pour satisfaire certaines demandes ». Elle répond aussi à de nombreuses questions de ses collaborateurs : à quelle heure finit la campagne ? Quand aura lieu le prochain changement de format ? Y-a-t-il des tests à effectuer sur une ligne en particulier ? Justement, suite à une nouvelle contrainte réglementaire, Gabrielle annonce que des tests de stockage sont à planifier (validations de procédé) sur une ligne et suggère d'ouvrir une autre ligne pour gérer ce problème. Après discussions collégiales, la proposition de Gabrielle est acceptée par le Responsable de production.

production en activité, situées au rez-de-chaussée. Les voyants lumineux de contrôle, en haut des lignes, sont tous au vert. Gabrielle s'attable devant son ordinateur. Elle ouvre en simultané l'interface de son ERP et ceux des modules dédiés à la vue des stocks et à la production. « J'ai la vision de chaque ligne de production avec tous les OF et la possibilité d'intégrer des paramètres spécifiques comme ceux concernant la maintenance ou les formations, indique-t-elle. Une fois l'application ouverte, je trouve un fichier sous format Word, rempli au préalable par mon Chef d'équipe. Généré par un logiciel spécialisé donnant en temps réel l'état des lignes de production (volumes réalisés par rapport au jour précédent, efficacité en pourcentage, taux de déchets, pannes constatées...), le fichier m'indique l'OF en cours. Mon réflexe est alors de cliquer dans l'application et de vérifier si tout se déroule pour le mieux, en fonction de mes avances/retards de la veille ou du week-end, sur mes lignes de production. Si les voyants sont au vert sur les différentes machines de chaque ligne, la journée commence bien !

Sinon, je mets à jour dans l'ERP mes ordres de fabrication, pour ensuite pouvoir planifier mes vracs. »

10.00 – Comme chaque jour de la semaine, à la même heure, Gabrielle va assister à la grande réunion de production. « Avant de descendre, je me

Gabrielle Louise

Depuis juillet 2013 : Planificatrice de Production Liquides, Division OTC, Siège Europe, Multinationale en Produits Pharmaceutiques.

2011-2013 : Planificatrice de Production puis Gestionnaire Supply Demand, Siège Europe, Multinationale en produits d'Équipement de la Maison.

2010-2011 : Assistante Logistique Industrielle, PU Chocolat, Multinationale en Produits de Grande Consommation consommables.

Formation : IPAG Nice (2002-2006), ESSEC (Master Spécialisé en Management de la Supply Chain - 2008-2009).

Langues : Anglais, Espagnol, Italien.

14.00 – La jeune planificatrice procède à l'ordonnancement des OF dans l'ERP suite au processus interne de

validation réalisé le matin par le Coordinateur Supply Chain. *« Le matin, le Coordinateur logistique a validé au préalable, via le logiciel de prévision, les besoins de production que j'ai prévus dans les semaines à venir, conditionnant mes OF. Une fois validés, les OF tombent dans l'ERP sur toutes mes lignes. Mon rôle principal est alors de regarder chaque ligne et de réordonner les OF, en fonction des formats et des formulations vrac ».*

16.00 – Sans transition, Gabrielle entame une autre réunion de validations. Toutes les deux semaines, pendant une heure, Gabrielle échange avec l'Ingénieur validation du service MS&T (Manufacturing System and Technology) de l'usine – chargé du réglementaire et de la qualité – sur la nécessité de produire des lots afin de revalider les formulations de tous les vrac, sur les lignes de production. *« En début d'année, le Responsable nous donne le planning des validations qu'il doit faire sur l'année, échelonnées par mois. Le but est de revalider les processus de fabrication vrac et conditionnement. En général, il y a trois lots à faire pour chaque validation. Pour chaque formulation, le procédé au niveau de la fabrication vrac, ainsi que le conditionnement au niveau de la ligne de production, doivent être validés par l'équipe. Je planifie également mes vrac en fonction des validations mensuelles décidées, et ensuite je place mes OF sur les lignes. Ce qui est assez spécifique dans notre secteur, c'est la nécessité de faire des études de stabilité en général pour ces lots prédéfinis, qui vont être par la suite bloqués pendant trois mois pour stabilité. On se réunit donc pour voir les lots à valider selon les pays et les changements réglementaires. On s'arrange en général pour anticiper le volume afin que les marchés ne soient pas en rupture »,* explique-t-elle.

Mardi

De l'art de bien communiquer

10.30 – Gabrielle se rend à la réunion du planning vrac. Au sein de son activité, ce dernier s'établit sur deux semaines roulantes. Se basant sur le planning conditionnement Liquides,



Gabrielle donne ses dates de fabrication et attribue les vrac. Le planning se fait en amont avec la pharmacie centrale, l'unité en charge de peser les matières pharmaceutiques pour la production vrac, située au sein même du site. *« Je lance les OF de fabrication vrac dans l'ERP, qui sont ensuite transmis à la pharmacie centrale. Cela génère un numéro d'OF avec un numéro de lot. Pour chaque OF/lot lancé, la pharmacie centrale va avoir, généralement une semaine à l'avance, le détail de ce qu'il faut peser au niveau des matières. Une fois les matières pesées, elles sont préparées dans des boxes par les opérateurs, suivant les procédés de fabrication des vrac. L'exercice est délicat et précis car si j'ai de l'avance ou du retard sur les lignes, je dois recalculer le planning en conséquence, en veillant à ne pas sur-stocker la zone de production »,* souligne Gabrielle. La dimension communication est primordiale. *« Il faut avoir un très bon contact avec le Vrac. Le planning peut bouger plusieurs fois par jour ; et cela peut avoir une incidence directe sur la gestion de leur activité. Cela se traduit par beaucoup de communication, d'appels entre ser-*

vices. Chaque formulation demande une préparation en amont très spécifique (chauffage ou séchage de cuve, introduction d'eau...) ».

14.00 – Après la réunion de production quotidienne, Gabrielle part rencontrer dans le bureau de son responsable, le service Qualification afin d'effectuer les validations des recettes de fabrication. Une fois par mois, Gabrielle s'emploie, avec ses interlocuteurs, à définir précisément les critères de validation sur chaque ligne au niveau des process machines. *« Chaque article dans l'ERP se voit attribuer certaines lignes de production sur lesquelles il peut être conditionné selon son format. Ce qui est très important à comprendre, c'est qu'un article qui n'est pas validé pour une ligne précise, ne pourra pas passer par cette ligne-là au risque d'être détruit. Pour éviter cela, on fait donc un point régulier sur le procédé de remplissage, sur les machines à employer et sur les vrac attribués à chaque ligne de production, précise Gabrielle. Dernièrement, nous avons voulu valider une nouvelle pièce de format sur une ligne en particulier. Afin de suivre les procé-*



© SHOCK-FOTO/UA

dures, nous avons fait des lots de qualification pour pouvoir valider le format sur la ligne ». À l'issue de la réunion, Gabrielle s'accorde avec le Responsable Qualification pour générer plusieurs OF dits de qualification ou de validation sur une de ses lignes,

qui seront soumis rapidement à un rapport d'approbation de la part du service Qualification. « C'est très important : suite à ces validations, je peux ajouter des recettes de fabrication sur certains articles et renforcer la polyvalence des lignes ».

Mercredi

De la nécessité de mettre des priorités

10.00 – Plongée dans sa transaction, à partir d'un fichier Excel validé par son Coordinateur Supply Chain, Gabrielle intègre ce jour-là les priorités dans ses OF et les réordonne. Cette étape de planification est déterminante pour sa semaine. Elle résulte du feu vert commun du Coordinateur Supply Chain et de la Qualité, après identification des différents lots à libérer rapidement. En effet, après production, Gabrielle doit tenir compte d'un « délai de libération » - temps d'analyse approfondie de la bonne conformité des lots - exigé par le service Qualité, variant de trois semaines à un mois environ, selon les types de produit.

14.00 – Après-midi important pour Gabrielle : tous les 15 jours, son Responsable Supply Chain procède à une évaluation intermédiaire de son tra-

vail, appelée en interne one-to-one. Dans son bureau, méthodiquement, son supérieur fait une revue des problèmes rencontrés par la pilote de flux, évoque avec elle les correctifs à envisager, les soucis organisationnels sur son poste, ou encore la réorganisation de ses priorités dans les semaines à venir en fonction de sa charge de travail. Cette réunion est l'occasion pour Gabrielle de demander également des conseils sur des points bloquants dans son travail et de bénéficier de l'expertise et de l'appui de son Responsable dans l'entreprise. « Par exemple, lors d'une précédente évaluation, j'ai remonté un souci récurrent de qualité matière pour une fabrication. Ayant prévu initialement une campagne sur deux semaines, j'ai mis alors en avant un risque d'arrêt de plusieurs jours sur une de mes lignes. Nous avons vu ensemble mes différentes propositions de plans d'actions et les risques pouvant en découler. Après acceptation d'une proposition, mon responsable n'a pas hésité à contacter les bonnes personnes pour accélérer la résolution du problème ! » résume Gabrielle.

Jeudi

De l'importance du compromis

15.00 – Avec assurance, Gabrielle anime la réunion RCCP (rough-cut capacity planning ou planification globale des capacités) qui se déroule dans le bureau de son responsable. Assistent à cette réunion importante : le Responsable de production Liquides, le service Maintenance, le service Qualification et Métrologie, ainsi que tous les Ingénieurs Responsables de projets. « Le but de cette réunion est de préparer et de grouper ligne par ligne toutes les interventions prévues ; et de notifier et répertorier tous les projets prévus nécessitant des arrêts de ligne. Des décisions sont prises collégialement, impactant le planning des prochaines semaines, précise Gabrielle. Mon rôle est de mettre à jour un fichier Word qui récapitule l'état des lignes au niveau de la charge des équipes - on a des graphiques qui résument le volume/besoin de production (ce que j'ai planifié) et la charge de la ligne - et sur cette base, il faut

Le point de vue du Consultant



Olivier Dubouis
Associé
de Diagma
odubouis@diagma.com

La semaine de Gabrielle dévoile quelques points essentiels inhérents à la fonction de planificateur de production : Le planificateur de production est analytique, aguerri au maniement des chiffres : son travail est de gérer et d'analyser des données, grâce notamment à sa maîtrise de l'utilisation de systèmes d'information. Il est doué pour la communication : interface entre les différents services, il doit avoir conscience qu'il est le pivot de la logistique de production. Négociateur, il est la force d'entraînement pour les autres services, les menant vers un objectif commun : la satisfaction du client final, la maîtrise des stocks et des prix de revient, tout en respectant les contraintes réglementaires et de qualité.

Enfin, un planificateur de production est pragmatique, posé, sachant manier conviction voire fermeté avec intelligence et se protéger du stress lié à la nature de l'activité de production.

Cette fonction nécessite une capacité à bien comprendre les enjeux et les impératifs « business » mais également les contraintes et problématiques spécifiques des lignes de production de manière à pouvoir planifier de façon « réaliste » et réagir selon les aléas qui ne manquent pas de survenir. ■

trouver des compromis. On fait une revue des volumes par ligne et du nombre d'équipes et on se pose les bonnes questions : Met-on la ligne en continu ; Combien sera-t-on au niveau de la capacité ; Pourra-t-on faire tous les volumes sur l'année... »

Gabrielle reprend chaque point notifié pour toutes les lignes, challenge les participants en demandant leur avis quant aux interventions prévues, à l'optimisation de l'utilisation des lignes en fonction des arrêts prévus. Au bout d'une heure, Gabrielle retourne à son bureau et prépare un fichier récapitulatif qu'elle envoie aux participants.

Vendredi

De l'interface avec les autres services

10.30 – Comme chaque semaine, se tient la réunion d'équipe Liquides durant laquelle sont abordées toutes les problématiques auxquelles est confronté le service. La réunion regroupe, outre Gabrielle, le Responsable Supply Chain Liquides, l'Approvisionneur, le Coordinateur Supply Chain, ainsi que les Responsables Text & Design et Master Data. Le Responsable Supply Chain prend la parole et oriente rapidement son équipe sur les décisions à prendre. De concert, Gabrielle et ses collègues exposent les points en cours ou ceux qui sont clôturés. Lors de cette séance, à l'initiative des Responsables Text & Design et Master Data, l'attention du groupe s'est focalisée sur la création de nouveaux codes dans l'ERP (intégrés au planning de Gabrielle), associés aux nouveaux produits devant être lancés prochainement. Gabrielle en profite aussi pour donner à son équipe son feedback par rapport à ce qui a été dit lors de la réunion RCCP de la veille, ce qui va se passer au niveau des lignes, des projets... Elle donne également toutes ses contraintes au niveau du planning et fait un point précis avec l'Approvisionneur sur le réassort des articles de conditionnement (flacons, pompes, pipettes), sur ce qui est à risque, va être en rupture... afin de trouver des solutions et éventuellement, de recalculer son planning. Idem sur la chimie. Gabrielle veut être cer-



© GETTY IMAGES/ISTOCK

taine que les lots ne sont pas hors spécifications, l'empêchant alors de lancer ses OF vrac. Heureusement, pas de risque cette fois-ci. A l'issue de la réunion, le planning conditionnement est assuré.

14.00 – Comme le mois dernier, un des Chefs de Projet du siège rend visite aux équipes planning et les informe de l'avancement du chantier d'agrandissement et de modernisation du site de production. En effet, dans moins d'un an, l'ajout de nouvelles lignes de production et la modernisation des équipements de vrac vont impacter directement le travail de Gabrielle. Pour elle, il s'agit de tirer un grand nombre d'informations pour qu'elle organise au mieux sa planification. D'autant plus que le Chef de Projet lui indique qu'il va falloir arrêter prochainement chaque outil, au fur et à mesure des interventions de modernisation des cuves ! « On a un planning assez précis. La personne en charge du projet me dit : « Voilà, pendant tout le mois de juillet, la cuve dans laquelle tu fabriques le sirop pour enfants ne sera pas disponible du fait de notre intervention. On va faire des

modifications électriques, au niveau des vannes ». Mon but est alors d'intégrer cela dans mon planning, soit en anticipant des volumes, soit en utilisant une autre cuve », indique-t-elle.

18.00 – Comme chaque jour de la semaine, Gabrielle termine sa journée en contrôlant ses lignes une dernière fois avant de partir. Heureuse d'être en fin de semaine, elle ne peut s'empêcher pourtant d'être déjà en « veille » pour la semaine suivante. « Les lignes tournant en continu, j'avoue que, de temps en temps, j'allume mon ordinateur le dimanche pour voir, en connexion à distance, si cela tourne bien. Comme cela, lorsque j'arrive le lundi matin au travail, je peux me mettre sur le planning vrac et recalculer certaines charges. L'idée est de ne pas avoir de grosses surprises à traiter dès le début de semaine ».

Quelle semaine ! Celle de la planificatrice de production de cette multinationale pharmaceutique se caractérise par la récurrence des interfaces avec tous les services du site de production : Maintenance, Data Management, Qualité, Supply Chain, Vrac, Text & Design... Gabrielle assimile rapidement, communique constamment, ajuste régulièrement et compose impérativement pour que sa planification sous contraintes multiples soit optimale. « C'est effectivement un poste transverse très complet en interaction avec tous les services : savoir bien dialoguer, être analytique, trouver des compromis, assimiler toutes les contraintes..., affirme avec conviction Gabrielle. Il faut savoir aussi se rendre disponible quand les aléas de production surviennent. Planifier, c'est d'abord avoir une vision globale de la Supply Chain, anticiper les contraintes et s'adapter aux aléas », conclut-elle. En bref, se donner les moyens d'être réactif. ■



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

Mes news Ressources Humaines

Rien ne vaut un boss fort !

Les entreprises réalisant plus de 100 M€ de CA considèrent les dirigeants et les compétences clés comme leur atout n°1 (devant la stratégie commerciale, les processus de production et la productivité) ; un quart d'entre elles envisagent de renforcer leurs ressources de management dans les six prochains mois, selon le baromètre Eurosearch et Associés publié le 27 février. Si les entreprises de toutes tailles affirment dans leur majorité privilégier le recrutement sur le long terme (77 %), une part non négligeable envisage de recourir dans l'urgence à un dirigeant de transition (21 %). Elles reconnaissent avoir beaucoup de difficultés à attirer les dirigeants ou experts de haut niveau (56%). L'enquête a été menée auprès de 324 dirigeants d'entreprises de 15 à 500 M€ de CA. ■ CC

Les absents ont toujours tort

« C'est un terrible avantage que de n'avoir rien fait, mais il ne faut pas en abuser, » disait notre confrère Rivarol qui exerça sa plume au 18^e siècle. Pour lutter contre l'absentéisme, les entreprises ont du pain sur la planche ! L'association Le Référentiel de l'Absentéisme a publié le 10 février dernier son enquête 2013 auprès de 257 entreprises et organisations. 80 % des entreprises connaissent leur taux d'absentéisme ; plus l'entreprise est grande, plus elle le calcule. Parmi les forts en stats, 63 % déposent cet indicateur uniquement sur le bureau du PDG (risque de classement vertical élevé). Il est transmis dans 26 % des cas aux délégués du personnel ou au comité d'entreprise, et dans 11 % des cas au comité de direction.

Au-delà de 6 %, l'absentéisme peut être considéré comme fortement préjudiciable. 37% des entreprises de 50 à 249 salariés présentent un taux supérieur à ce seuil, et 49% des entreprises de 250 à 500 salariés. Les grandes, et surtout les petites entreprises arrivent à mieux contenir leur absentéisme.

Seules 26 % des sociétés ont déterminé les périmètres les plus impactés par ce problème. 81 % d'entre elles ne font pas de distinction entre absentéisme et absentéisme compressible. Les entreprises pallient les absences par le recours au CDD ou à l'intérim à 46 %, par les heures supplémentaires à 26 %, quand 28 % ne prennent aucune mesure. Dans ce dernier cas, l'association s'interroge sur « les risques de burn out, de turn over élevé et d'accroissement de l'absentéisme, le tout engagé dans un cercle vicieux de plus de pression sur moins de salariés.

Seules 43 % des entreprises ont pris des mesures pour lutter contre l'absentéisme. Elles sont un mélange de carotte et de bâton : intéressement lié à l'absentéisme (26 % de réponses), contre-visites (25 %), entretiens de retour (22 %), amélioration des conditions de travail, lutte contre la pénibilité et les risques psycho-sociaux (19 %), ainsi que prime de présentéisme (14 %). Manquerait presque dans le questionnaire le mot d'absence à faire signer par son supérieur hiérarchique... ■ CC