

# Planificateur

## un pilote de flux au rôle essentiel

Le planificateur, de production ou d'approvisionnements, est une interface essentielle de la Supply Chain. Régi par une logique de contraintes, il confronte la demande à l'offre et cherche des compromis.

Le rôle de liaison entre différents services et la bonne connaissance du métier de l'industriel et ou des fournisseurs sont les deux éléments clefs du métier de planificateur qui ressortent des différents témoignages. « C'est l'archétype du métier d'interface, en relation avec le commercial, le marketing, le service clients... », met en avant Thierry Herrmann, gestionnaire de flux et



©Kronenbourg

de la planification des Brasseries Kronenbourg. *Mon expérience à différents postes chez Kronenbourg me permet de*

*comprendre les difficultés de mes interlocuteurs.* » Pour Xavier Moronval, ADV Planner chez Solev, « il faut en premier lieu bien connaître l'outil de production, les techniques comme les process. »

« La planification est un poste complet qui donne une visibilité sur l'intégralité de la Supply Chain », complète Olivier Dubouis, Responsable du pôle ressources humaines du cabinet Diagma de conseil spécialisé en Supply Chain. Face aux différentes contraintes et aléas (en matière de production, d'approvisionnements, de prévision de ventes et de stock matières, en cas de modification des commandes...) à prendre en compte, il est un arbitre qui propose des solutions, sous la houlette du Responsable Supply Chain. La mission peut se suffire à elle-même dans certaines grandes entreprises, mais dans

## Profil

### Planificateur de production

**Compétences techniques :** capacité à modéliser et analyser des données, à l'aide d'outils informatiques plus ou moins sophistiqués.

**Compétences métier :** bonne vision de l'outil industriel, capacité à comprendre, dialoguer et convaincre ses interlocuteurs (notamment les directions d'usines), capacité à intégrer les objectifs et contraintes des différents métiers, à étudier et proposer des solutions privilégiant l'intérêt général.

**Qualités humaines :** pragmatisme, réactivité, aisance relationnelle et fermeté.

**Formation/expérience :** bac+5 ou école d'ingénieur avec expérience, ou de cinq à dix ans d'expérience, après un premier poste, souvent en production.

**Evolutions possibles :** fonctions plus larges dans la Supply Chain – direction Supply Chain, service client.

**Rémunération du poste :** de 30 à 70 K€ selon expérience et responsabilités.

**Caractéristiques de la dimension du poste :** nombre de références, nombre et complexité des usines, nombre de lancements, dimension nationale/internationale.

**Indicateurs clefs de performance :** taux de réalisation par rapport au plan, taux de service type OTIF (On Time In Full), niveau de stock.

# Le Progiciel **SPIDY**

de gestion d'entrepôt

en location comprenant ...



...et si vous aviez la

# LoC 'Attitude !

Démonstration sur [www.negsys.com](http://www.negsys.com)

les entreprises de taille plus restreinte, elle est souvent accompagnée de l'ordonnancement, de l'approvisionnement ou de la prévision des ventes.

### Un rôle charnière

Il est rare que des jeunes diplômés arrivent directement à ce poste qui demande de l'expérience et une bonne connaissance du métier de l'entreprise. En production, on y retrouve des ingénieurs méthodes ou des ingénieurs de production, ce qui leur donne une légitimité dans leurs relations avec les directeurs d'usine. Le planificateur négocie avec l'usine pour aboutir au meilleur compromis taux de service/coût de production. Si sa formation de gestion de production lui est utile, Estelle Othmani, gestionnaire Supply Chain des laboratoires Innothera, sait prendre du recul par rapport au service production : « *Je comprends leurs contraintes et leurs difficultés et j'en tiens compte dans une certaine limite. Il faut savoir s'en détacher, c'est le client qu'on livre au final. Je suis à un poste d'intermédiation. Il ne faut pas toujours accepter un retard de production ou au contraire, exiger la production à tout prix alors que les machines doivent s'arrêter. Il faut savoir dire non.* »

Intermédiaire entre la Supply Chain et la production et/ou les fournisseurs de produits finis (négoce), il est plus largement au centre d'un réseau qui comprend différents services : responsables prévisions de vente, de sites industriels, marketing pour anticiper les lancements de nouveaux produits (chefs de produit/de marque), logisticiens côté distribution, approvisionneurs...

Ainsi, pour son travail de planification, Estelle Othmani est en relation régulière avec le ser-

## Xavier Moronval

ADV Planner de Solev

### « Gérer de fortes contraintes d'approvisionnement est notre principal défi au quotidien »

Cet ancien cuisinier a changé de voie il y a déjà 17 ans en entrant chez Solev, à Martel, sur la chaîne de production. Depuis, il a gravi les échelons un à un chez ce sous-traitant de l'industrie du luxe spécialisé dans la décoration des flacons de parfum et emballages cosmétiques (vernissage, métallisation, décor personnalisé). Chef d'équipe d'une ligne robotique, puis Chef d'atelier, Responsable de magasin lors de l'agrandissement de l'entrepôt, il est depuis 10 ans « ADV Planner ». Derrière ce nom à consonance anglaise se cachent trois tâches principales : l'administration des ventes, la planification de production et le suivi de la production afin d'enclencher les expéditions.



© Solev

Il réalise le planning et l'ordonnancement des six ateliers de production qui fonctionnent en 3x8, cinq jours par semaine. Il travaille sur un plan à quatre mois glissant, détaillé à la semaine. La cellule ADV Planning – deux ADV Planner et un approvisionneur – s'assure que tous les composants nécessaires à la fabrication sont disponibles pour rendre possible l'ordonnancement. Le plan est finalisé le jeudi matin pour la semaine suivante ; les chefs d'atelier font ensuite des propositions d'ordre de fabrication. La cellule planification leur

retourne le jeudi après-midi les ordres de fabrication. Elle tient compte des impératifs techniques et des essais pour valider les nouveaux produits. Elle doit aussi gérer la synchronisation des fabrications, délicate car le tempo d'un atelier peut varier de 1 à 50. Ainsi, une heure de métallisation ne peut être absorbée que par 40 heures de parachèvement.

### Faible visibilité sur les approvisionnements

« *La grosse épine dans le pied, ce sont les difficultés d'approvisionnement en pièces brutes. La plupart de nos clients sont en même temps nos fournisseurs, fait-il remarquer. Ce sont des injecteurs plastiques ou des verriers, choisis par les marques de luxe, qui nous donnent les pièces. Cela exige un gros travail de communication avec le client pour être livré à temps, tout comme pour obtenir leurs prévisions de commandes* » Chaque année, Solev décore 130 millions de pièces. Et le taux de service (OTIF, « on time in full ») moyen des fournisseurs est de seulement 40 %. Un groupe de travail a été constitué pour trouver des solutions afin de pallier au mieux les défaillances d'approvisionnement. Toutefois, l'OTIF de Solev est supérieur à 93%, grâce à un rattrapage des retards et au stock de pièces brutes. La collaboration avec plusieurs clients importants a permis la mise en place d'un plan à long terme sur 12 mois ; il comporte des commandes fermes sur trois mois et des prévisions au-delà. Cette planification représente en moyenne 25% de la capacité totale de Solev.

# Thierry Herrmann

Gestionnaire des flux et de la planification  
Brasseries Kronenbourg

« **Je joue contre le temps en permanence** »

**A** 46 ans, Thierry Herrmann compte 22 ans d'ancienneté chez Kronenbourg où il a occupé diverses fonctions. Après un BTS Action commerciale et une licence de conseiller en consommation à l'université de Mulhouse, il rentre en 1986 chez le brasseur français comme chef de secteur pour la grande distribution. Entré au marketing, il occupe plusieurs postes avant de repasser côté commercial en tant que Responsable grands comptes Consommation Hors Domicile (CHD). Puis il arrive au service Supply Chain comme Responsable processus PLV en 2002. En 2004, il souhaite aborder une problématique industrielle, en devenant Responsable organisation et formation RH de l'usine d'Obernai, qui va brasser 6,5 millions d'hectolitres en 2008. « *J'ai acquis ainsi une vision transversale de l'entreprise qui m'a permis d'occuper le poste de gestionnaire des flux et de la planification depuis 2005.* »



©Kronenbourg

Il a deux collaborateurs, l'une chargée de la planification du brassage, issue de la brasserie, et l'autre de l'ordonnancement des lignes d'emballage, qui vient du conditionnement. Le comité de prévisions

des ventes se réunit, par secteur (GMS/CHD), une fois par mois, réunissant Thierry Herrmann, les commerciaux, les prévisionnistes et le service client ; l'objectif est de délivrer des prévisions de ventes à trois mois au niveau macro, affinées ensuite à l'article par les prévisionnistes. A partir de là, Thierry Herrmann réalise un plan de production sur trois mois. Depuis septembre 2008, le plan glissant à trois mois est redéfini chaque semaine et non plus chaque mois, à partir des prévisions de ventes, des ventes réalisées, du stock et du carnet de commandes. « *Et tous les matins, je fais un point sur le stock et le carnet de commandes pour voir s'il y a des ruptures et réagir au plus vite. Je joue contre le temps en permanence* ».

La spécificité de la bière est de « *toucher au vivant, avec les aléas qui vont avec.* », et un brassage réalisé trois semaines avant l'embouteillage. La complexité de la planification provient de :

- ◆ l'anticipation de la qualité de bière à brasser, la planification se faisant donc à partir de prévisions plus anciennes ;
- ◆ du nombre de références ;
- ◆ des aléas relatifs aux nouveaux produits mais aussi aux promotions, dont les ventes sont plus difficiles à prévoir et entraînent un risque de cannibalisation des autres produits.

Les deux indicateurs clefs sont la performance usine et le taux de service au client, avec pour objectif, hors livraison, de répondre aux commandes client à 99,5 %. Cet objectif est atteint.

Deux à trois fois par an, l'ensemble des planificateurs du groupe Carlsberg, auquel appartient Kronenbourg se réunissent, pour échanger sur les bonnes pratiques (nouveaux modèles, taille de lot optimale...).

vice de production, la direction des ventes et du marketing, au siège de la société à Arcueil, ainsi que la recherche et le développement pour les nouveaux produits. Xavier Moronval est quant à lui en contact avec les commerciaux, les chefs d'atelier, les chefs de projet, les techniciens qualité, les achats et la maintenance. Il rencontre également de temps en temps

les homologues planificateurs de ses clients pour discuter des voies d'amélioration en matière de collaboration.

## Etablir des plans à différents horizons

Ces relations, qui requièrent un bon sens de la communication, sont indispensables afin de prendre en compte la demande, les capacités et des contraintes



©Kronenbourg

de production et d'approvisionnement. La mission du planificateur est d'établir des plans à plusieurs horizons, en fonction des besoins de l'entreprise :

- ◆ à long terme (un an et plus) pour appréhender les besoins en termes de capacités de production ou d'approvisionnement en fonction du volume de demande prévisionnelle (relatif au plan industriel et commer-

# Estelle Othmani

Gestionnaire Supply Chain, Innothera

**« Le plan est vivant, il y a toujours de nouvelles contraintes et de nouveaux aléas »**

**E**stelle Othmani est fidèle aux laboratoires Innothera, spécialiste des pathologies veineuses. Pour obtenir en 2004 son diplôme de Recherche Technologique (bac+6, après un IUP en génie mécanique et productique à bac+4), elle y fait son stage de longue durée au service production. Puis elle y revient en avril 2006 pour occuper le poste de gestionnaire Supply Chain, au sein d'une équipe de sept personnes. L'usine de Nomexy, dans les Vosges, où elle travaille, produit depuis 1999 des chaussettes, bas et collants de contention, un produit saisonnier, qui selon le type de produit, les différentes tailles et coloris, représente 1.000 références. A sa charge, la planification de production et la prévision des ventes, pour lesquelles elle utilise la solution Azap. Elle a pour responsabilité d'établir le plan directeur de production (PDP) à moyen terme (un an). Travaillant à



©Innothera

la maille semaine tant en prévision qu'en planification, ce PDP glissant est revu chaque semaine. A partir du dernier, le second planificateur, ancien chef d'équipe de l'atelier tricot, réalise un plan court terme et l'ordonnancement, qui sont redescendus à l'atelier de production. L'indicateur clef est le taux de réalisation de la production par rapport au plan. Elle explique : « *Nous sommes en train de revoir nos processus de planification afin de les améliorer. Nous n'avons pas encore exploré toutes les possibilités d'Azap ; l'ordonnancement est encore fait sous Excel, comme l'était d'ailleurs toute la planification il y a deux ans.* » Ce qui lui plaît dans son travail, c'est la réflexion que demande la planification : « *le plan est vivant, on ne fait jamais deux fois le même, il y a toujours de nouvelles contraintes et de nouveaux aléas de production et de vente.* »

cial, ou PIC, qui traduit opérationnellement les objectifs stratégiques de l'entreprise) ;

- ◆ à moyen terme, sur plusieurs mois, le plan directeur de production ou d'approvisionnement pour être flexible et anticiper sur une période donnée ;

- ◆ à court terme, pour établir le plan de production ou d'approvisionnement effectif.

De fait, le plan directeur est glissant et retravaillé chaque semaine pour ensuite définir les ordres de fabrication ou d'approvisionnement. « *La compétence première est d'être à l'écoute de son environnement pour gérer au mieux les incertitudes*, indique T. Herrmann. *La valeur ajoutée du planificateur est de gérer les imprévus et de réagir en temps réel.* »

Il est établi le plus souvent à partir des scénarii sous contraintes réalisés à l'aide des outils informatiques APS (Advanced Planning and Scheduling) et MRP (Manufacturing Resources Planning). Il définit les besoins de production/approvisionnement par période et par article ainsi que l'évolution des stocks et la constitution du stock de sécurité au niveau des composants, produits semi-finis...

Le planificateur peut aussi participer au processus S&OP (Sales & Operations Planning) pour lequel il ajoute à sa liste de contacts la direction générale. Il peut même être un pilier de ce processus collaboratif, en préparant et animant les rencontres qui ont pour but un équilibre entre les objectifs du plan des ventes et marketing, les objectifs financiers et les ressources internes à l'entreprise. L'objectif est de créer un plan unique en atteignant un consensus, pour allouer les ressources critiques permettant de réaliser les objectifs stratégiques.

**Christine Calais**



Bâtiment d'Innothera

©Innothera

## <MES NEWS RH

### Lancement du MBA Transports et Logistique

En février 2009, le groupe ESC Toulouse et le groupe Promotrans lancent un nouveau MBA en part-time accrédité AMBA : le « Transport and Logistics MBA ». Généraliste dans son contenu, mais entièrement dédié au secteur transport et logistique dans ses applications, ce MBA s'adresse aux cadres supérieurs spécialisés en transport et logistique en activité dans le secteur, l'industrie ou les services. La formation se fera en anglais. Elle a vocation à accueillir des participants du monde entier. Le cursus, conciliable avec l'activité professionnelle, comprend 13 semaines de cours réparties sur 18 mois. CC

### BEM à Dakar



©BEM/dakar.tiff/BEM

BEM-Bordeaux Management School s'installe à Dakar, au Sénégal. Elle y propose en particulier le Master In Management, dans lequel l'étudiant pourra venir suivre une seconde année spécialisée en SCM à Bordeaux, s'il

le souhaite. 15 élèves ont été admis pour l'année 2008-2009 à ce Master dont les frais de scolarité annuels s'élèvent à 4.420 €. Des cours de formation continue sont également proposés aux salariés et entreprises. CC

### L'AFPA lance des formations courte durée

L'AFPA (Association pour la formation professionnelle des adultes) propose, depuis le 6 octobre, un nouveau catalogue de 18 stages de perfectionnement de courte durée (un à cinq jours) dédiés aux secteurs du transport et de la logistique. Au programme : formation continue obligatoire de sécurité, transport de marchandises dangereuses, comportement du conducteur, conduite d'engins de manutention. Accessibles dans 20 centres de l'AFPA, ces stages démarrent en janvier 2009. Différentes sessions d'un même stage sont proposées pendant toute l'année prochaine. Les inscriptions sont ouvertes dès à présent. CC