

SC Manager, l'ambassadeur du client auprès de la production

Les relations entre les fonctions Supply Chain et production sont harmonieuses quand elles travaillent avec des objectifs communs, la Supply Chain jouant un rôle de relais du service commercial auprès de la production.

«

es usines sont focalisées sur les process d'amélioration continue et la gestion de production demande une organisation stable, tandis que la Supply Chain pilote le

mouvement et recherche la réactivité pour répondre aux besoins du marché, constate Philippe Meouchy, Directeur planning et logistique, Campbell Europe, qui met le doigt sur la divergence fondamentale entre production et Supply Chain. *Les objectifs sont fondamentalement contradictoires : la Supply Chain cherche à diminuer les stocks et améliorer la qualité du service client, les usines ont des objectifs de coûts*

Production de plats cuisinés chez Marie



et de services et cherchent à avoir des séries de production longues et un plan de production stable. »

Or, quand la Supply Chain et la production sont jugées sur des objectifs divergents, les relations ont toutes les chances de s'avérer conflictuelles. Si l'indicateur de performance de la production est la productivité, elle a intérêt à saturer les outils de production et à faire du stock, ce qui est contraire aux

objectifs de la fonction Supply Chain.

Aussi faut-il mettre en place des indicateurs et objectifs communs pour que les relations s'harmonisent. « *La Supply Chain prend en compte les contraintes de la production et celle-ci s'engage sur des standards de production et sur le respect du plan de production établi par sa consœur* », explique Jean-Patrice Netter, Président de Diagma. Les deux ont pour mission commune de servir le client le plus efficacement possible. Pour ce faire, cela nécessite beaucoup de communication et de transparence : chacun doit avoir accès aux informations de l'autre. En réalité, la transmission des informations est bien souvent trop partielle.

Le rôle pivot de la Supply Chain

La Supply Chain est la courroie de transmission entre le service commercial et la production.



Fabrication des « deuxièmes paires » à l'atelier d'assemblage du groupe Optic 2000, à Clamart.

Elle fait en sorte que le premier prenne en compte les contraintes du second, et de faire remonter les préoccupations du client au niveau de la production. « *Elle est l'ambassadrice du client et des commerciaux* », formule Philippe Lacaze, Directeur des opérations de la Business Unit Frais de Marie. Grâce à elle, l'usine est consciente que c'est le client qui la fait vivre ; elle se met au service du client et de sa satisfaction au moindre coût. La Supply Chain reçoit de la direction industrielle des informations sur les capacités de production nécessaires à l'élaboration de ses prévisions. Selon son périmètre de responsabilité, elle transmet en retour des données telles que les prévisions de ventes ou la planification de production. Assez souvent, les usines se plaignent des prévisions de ventes, issues des commerciaux, qu'elles jugent trop floues. C'est à la Supply Chain, et plus particulièrement au service planning, qui joue un rôle clef dans la relation avec la production, qu'il revient de les affiner.

Selon les secteurs et les entreprises, la proximité entre Supply Chain et production est plus ou moins grande. « *Dans les industries alimentaires et des produits de grande consommation (PGC), fait remarquer Philippe Lacaze, le langage et la culture de la Supply Chain et de la production sont proches et les préoccupations voisines ; la Supply Chain s'avère plus proche de la production que du service commercial.* » Jean-Marc Develotte, Directeur Supply Chain d'Artenay Sevenday, prône le dialogue, ce qui passe par de fréquentes réunions : « *Si un service est performant et l'autre sous-efficace, cela ne*

sert à rien pour l'entreprise. » La proximité entre les deux services pousse certaines entreprises à se doter d'un seul directeur à la tête des deux, sous l'appellation de Directeur des opérations ou une autre dénomination. Sa présence facilite alors grandement le dialogue

entre les deux services. Arnaud de la Rochefordière, Directeur logistique et production, groupe Optic 2000, reconnaît : « *Une autorité qui chapeaute les deux services, c'est mieux pour la cohérence et pour éviter les tiraillements.* »

Christine Calais

Philippe Lacaze,
Directeur des opérations
de la Business Unit Frais de Marie

« **Décentrer l'usine de son propre fonctionnement** »



Philippe Lacaze,
Directeur des opérations de la Business Unit Frais de Marie.

Philippe Lacaze est passé Directeur des opérations de la Business Unit Frais de Marie lors de la réorganisation en deux B.U. (Frais et Surgelés) de l'entreprise, en janvier 2009. Marie est spécialisée dans la fabrication de plats élaborés frais et surgelés et compte six usines et plus de 1.400 collaborateurs en France. Auparavant, il était Directeur Supply Chain Frais et Surgelés. Il a tâté des deux côtés puisqu'il a été Directeur service client de Blédina, Directeur d'une base logistique chez Danone, mais aussi Directeur d'usine chez Danone Frais.

A la B.U. Frais, la Supply Chain se charge des prévisions de ventes. Elle est aussi responsable du Plan Industriel et Commercial (PIC) à six mois, établi lors de réunions bimestrielles qu'elle anime avec les commerciaux et les industriels. Pour des raisons de réactivité, la planification de production est réalisée dans l'usine, chacune des trois usines fabriquant un seul type de produit distinct.

Depuis trois ans, Supply Chain et production ont mené à bien ensemble un gros projet de réduction des taille de lots : à productivité et à coûts de production égaux, l'usine a gagné en souplesse pour répondre aux aléas de la demande. Le taux de service (quantité livrée conforme/quantité commandée) a gagné 1,5 point, les stocks ont été réduits et le taux d'obsolescence (produits dont la date limite de consommation ne permet plus d'être vendus à la grande distribution) a diminué de 25 %.

En outre, le service production est intéressé et objectivé sur les taux de service et d'obsolescence, ce qui limite les conflits d'intérêt et encourage l'implication, explique M. Lacaze : « *Cela permet de faire partager les enjeux de la Supply Chain, comme la réduction des stocks.* »

Outre le partage des objectifs, Philippe Lacaze a mis en place d'autres bonnes pratiques : dans le cadre du processus S&OP (Sales & Operations Planning), des points sur les indicateurs de performance et des rencontres autour des prévisions à moyen terme ont lieu régulièrement. « *Ce qu'il faut, conclut-il, c'est décentrer l'usine de son propre fonctionnement.* »

Arnaud de la Rochefordière,
Directeur logistique et production, groupe Optic 2000

« **Travailler sur des objectifs communs** »

Arnaud de la Rochefordière, Directeur logistique et production, dirige cinq services au sein du groupe Optic 2000 (magasins Optic 2000 ainsi que Lissac et Audio 2000, en franchise) : logistique, production, centre d'appels service client, service après-vente et retours/réclamations. Chaque semaine, il réunit les Responsables de service pour faire le point sur l'activité et les problèmes à résoudre : il préconise de travailler étape par étape pour supprimer progressivement les dysfonctionnements.



©Optic 2000

Ce dernier travaille en flux tirés et doit recevoir un flux régulier tout au long de la journée. Cependant, la plupart des commandes du négoce sont passées en fin d'après-midi, provoquant un goulet d'étranglement, ce qui ralentit les flux vers l'atelier. 7.000 colis sont expédiés chaque jour. L'objectif du Directeur logistique et production est alors d'éviter les pics. Ainsi, une remise est faite aux opticiens acceptant de recevoir leur commande en J+2.

A Clamart, les services production et logistique travaillent côte à côte. Un entrepôt de 4.000 m² rassemble le stock de montures et verres destinés soit aux magasins, soit à l'atelier de production qui fabrique les « deuxièmes paires » de lunettes proposées par les opticiens du groupement.

Chaque jour, les deux équipes de production fabriquent en moyenne 3.500 « deuxièmes paires ». C'est le Responsable de production qui fait les prévisions de ventes à partir de l'historique et de l'impact des campagnes de publicité, tandis que la planification de la production se fait au jour le jour, en fonction des commandes. La logistique est tiraillée entre deux objectifs : la préparation des commandes pour le négoce – toute commande passée par un opticien avant 18 h 30 devant être livrée en J+1 – et celle pour l'atelier d'assemblage de lunettes.

Autre action pour fluidifier la relation entre logistique et production : le travail sur des objectifs communs que sont le taux de service, similaire pour le négoce et la production (nombre de commandes expédiées en temps et en heure sur nombre de commandes reçues), le taux de réclamations et de retour sur les commandes expédiées ainsi que le volume.

Enfin, un projet d'un côté a toujours des impacts sur l'autre. Arnaud de la Rochefordière l'a constaté quand il a mis en place un convoyeur côté préparation de commandes qui a entraîné la fusion de l'équipe de préparation atelier et celle de prélèvement négoce. Côté production, le personnel s'inquiétait : le convoyeur ne va-t-il servir qu'au négoce ? Avec la suppression de l'équipe dédiée, allait-on moins s'occuper d'eux ? « *J'ai dû faire de la pédagogie et rassurer. Aujourd'hui, le flux est plus régulier qu'avant grâce au convoyeur.* »

Philippe Meouchy,
Directeur planning et logistique, Campbell Europe

« **Le planning, boîte de vitesses du moteur-usine** »

Chez Campbell Europe, connu en France pour les marques de soupe Liebig et Royco et présent dans sept pays européens, 2.000 références sont à produire et gérer. Philippe Meouchy, Directeur planning et logistique, est responsable de la démarche S&OP (Sales & Operations Planning) qui implique toutes les directions opérationnelles et travaille sur une vision long terme 2010-2011.

A la production, les investissements sont lourds et les équipes importantes : entre 100 et 350 personnes par usine. La Supply Chain, elle, se doit d'être réactive face aux fluctuations de la demande : le ratio de vente peut varier de un à cinq selon les mois. Philippe Meouchy est Responsable de la

prévision des ventes et du planning de production : « *C'est la boîte de vitesses du moteur que représente l'usine. L'usine doit avoir confiance dans le plan de production. Cela passe par la rigueur et la qualité du travail des planners, qui comprennent bien les contraintes de production ; en retour les usines facilitent le travail du planning.* » Pour rendre compatibles les visées de la



©Campbell

Supply Chain et de la production, un indicateur de coût global a été construit. D'autres indicateurs de performance sont essentiels : le niveau de stock et la qualité de service client. Le Directeur des opérations est responsable à la fois des stocks, des coûts usine et de la qualité de service au client.

Jean-Marc Develotte,
Directeur Supply Chain, Artenay Sevenday

« **Le service planning est l'arbitre de la production** »



©Artenay Sevenday

Production
de barres
céréalières
chez Artenay
Sevenday.

Dirigeant à la fois la Supply Chain et la production, sous son giron depuis le départ du Directeur industriel, Jean-Marc Develotte, Directeur Supply Chain, est très attaché au dialogue entre production et Supply Chain chez Artenay Sevenday. Chez ce fabricant de barres céréalières et de céréales pour le petit déjeuner à marque de distributeur, les contraintes de la logistique client ont été longuement expliquées au Responsable de production. « *Il a fallu faire admettre à la production que le service planning, chargé de la planification de production, est le véritable arbitre de la production, son chef fonctionnel. Que le Responsable planning connaisse bien l'univers de la production et tienne le poste de Responsable de production quand celui-ci est absent un samedi de temps en temps lui a donné de la crédibilité.* » Un arbitre certes, mais qui explique ses décisions : « *Le personnel de production vient prendre chaque jour les consignes et le planning explique pourquoi tel changement est fait dans la production.* » La proximité des ateliers de production et de stockage facilite l'esprit d'équipe. En cas de surcroît d'activité, il n'est pas rare que le personnel d'un des deux services vienne aider l'autre. Des réunions hebdomadaires entre logistique et production sont l'occasion d'évoquer les changements effectués dans le planning, dus le plus souvent à la volatilité des commandes de la part des distributeurs. Les deux services ont un objectif mutualisé, le taux de service client (nombre d'UVC livrées dans les temps sur nombre d'UVC commandées), ce qui a également permis de rapprocher les mentalités.

<MES NEWS RH

Le SCM, un enjeu stratégique

Le Supply Chain Management est un enjeu stratégique dans l'entreprise pour 75 % des répondants, (38 % partiellement et 37 % complètement), selon l'enquête benchmarking de l'Aslog présentée en novembre et qui porte sur 356 entreprises. Dans 29 % des cas, la logistique est directement rattachée à la direction générale, contre 16 % à la production ; 15 % à la direction industrielle et 15 % à celle des transports. Dans 54 % des cas, il existe un Manager qui pilote la Supply Chain : son rôle est opérationnel (38 % des réponses), fonctionnel (29 %) ou les deux à 33 %. S'il n'y en a pas, c'est le plus souvent la Direction générale qui se charge du pilotage (37 %), à moins que ce ne soit la Direction de production (20 %), la Direction transports (19 %) ou la Direction industrielle (18 %, plusieurs réponses possibles). A 49 %, c'est le management logistique qui élabore le Plan Industriel et Commercial (PIC) et le Plan Directeur de Production (PDP). CC

Service civil pour les étudiants de BEM

BEM, l'école de Management de Bordeaux, intègre le service civil volontaire au sein de son programme ESC Grande Ecole (Master Ecole Supérieure de Commerce) en partenariat avec l'association Unis-Cité. Celle-ci mobilise des jeunes en service civil volontaire dans des projets menés à 90 % au profit d'associations comme le Secours Populaire, les Restos du Cœur, des maisons de retraite... A partir de janvier 2010, les étudiants pourront s'engager dans un projet « utile aux autres autant qu'à soi », orchestré par Unis-Cité autour de l'exclusion, de la lutte contre les discriminations, de la solidarité intergénérationnelle, de l'environnement et du sport. Il comptera dans la scolarité au même niveau que tous les autres modules. Pour Philip McLaughlin, Directeur de BEM, « les étudiants sont demandeurs de ce genre d'expérience qui a du sens. C'est aussi par ce biais qu'on forme des managers responsables. » CC

La pause café, un moment de bien-être pour communiquer

La pause café entretient l'esprit d'équipe au sein du service pour 40 % des personnes interrogées et assure une bonne communication entre services pour 42 % d'entre elles, selon une étude des instituts Market Vision et LH2, publiée en octobre par Nespresso. Elle permet d'apaiser les tensions (32 % des salariés), de parler de façon informelle des points importants (34 %) et de faire passer des messages délicats (31 %). Pour 80 % des Responsables de service, la pause café est le moyen de renforcer la convivialité dans leurs équipes. En moyenne, sur une journée de travail, le salarié consomme 3,1 boissons chaudes, dont deux sont associées à un véritable temps de pause, qui oscille entre cinq et 15 minutes. La pause café permet de mieux (re)partir dans sa journée de travail pour 52 % des sondés. 84 % des collaborateurs déclarent que cette pause est importante pour favoriser leur bien-être au sein de l'entreprise. A quand un sondage sur la pause cigarette ? CC

<Chronique du SCManager

La trilogie des compétences : Savoirs/Savoir-faire... mais aussi Savoir-être !!!

L'entretien de fin d'année semble un bon moyen d'aider le manager à prendre du recul dans le domaine complexe de la Supply Chain. Eric, Chef d'Albert, Supply Chain Manager, en profite pour lui ouvrir les yeux sur un axe qu'il doit développer rapidement.

Albert : - Que voulez-vous dire par des progrès à faire dans le management de mon équipe Supply Chain ? Dans quel domaine ?

Eric : - Vous avez sans aucun doute les savoirs et vous avez démontré la maîtrise du savoir-faire. Par contre ces deux points ne suffisent pas pour faire de vous un manager.

Albert : - Je ne vois pas où vous voulez en venir.

Eric : - Simplement, pour que les mises en place se fassent dans la durée, et que la motivation de vos troupes soit complète, vos comportements doivent être cohérents avec la direction que vous donnez.

Albert : - Vous voulez parler d'exemplarité ?

Eric : - Oui, en quelque sorte, de savoir être. Combien de fois nos enfants nous reprennent-ils en disant : « Tu fais ce que tu nous demandes de ne pas faire ». Pour nos équipes, c'est la même chose. Savoir donner l'exemple, être cohérent dans nos attitudes et décisions, voilà une des cordes qui manque souvent aux Managers Supply Chain, sous prétexte d'environnement changeant, de complexité des paramètres, etc.

Les excuses ne manquent pas, et pourtant nous le savons bien : nous aurons beau avoir le bagage de la connaissance des solutions, des méthodes, des outils, ainsi que tout le package technique de la mise en place, si notre façon d'être ne donne pas envie, alors nous ne pourrons enclencher les énergies nécessaires à un développement efficace des bonnes idées et autres méthodologies d'optimisation qui sont sur le papier.

« Sachons travailler le maillon faible de la trilogie de la compétence : **Le savoir-être... alors les savoirs et le savoir-faire donneront leur pleine mesure !** »

Vous avez des expériences à partager dans le management de la Supply-Chain ? Ecrivez à clarive@optimcle.com



Christophe Larivé
Fondateur d'OPTIMclé
clarive@optimcle.com