

Pilote de flux, un sens tactique pour une fonction transverse

Le pilote de flux gère les flux physiques, d'information et financiers de l'entreprise. Il joue un rôle d'interface entre les différents services.

« **L**e pilotage de flux, c'est mettre sous contrôle la chaîne logistique, explique Boris Dubois, Responsable d'exploitation, Panapro, et donc la mesurer, grâce aux indicateurs de

couverture des stocks et de taux de service au client. C'est aussi s'impliquer dans la gestion du besoin en fonds de roulement (BFR). » La fonction de pilote de flux est donc transverse et requiert de l'expérience ; à ce poste les responsables sont généralement âgés d'une trentaine d'années. Selon Véronique Adenis, Lean Supply Chain Manager, Mars Petcare France, « sur le marché de l'emploi, il y a de la place pour les gens qui ont de l'expérience. C'est un terrain pas encore totalement défriché, pas encore mûr, sauf dans les grandes entreprises. »



©Maternité

Profil Pilote de flux

réalisé en partenariat
avec Diagma Human Resources

Compétences techniques : maîtrise des outils informatiques.

Compétences métier : gestion des stocks, planification, prévisions.

Qualités humaines : rigueur, autonomie, réactivité, dynamisme, sens de la communication, charisme, pragmatisme, gestion du stress, capacités de négociation, esprit d'analyse et de synthèse.

Formation/expérience : bac+5 logistique, ingénieur ou école de commerce.

Evolutions possibles : Responsable Supply Chain, Directeur logistique, Contrôle de gestion, Service commercial, Activité industrielle.

Rémunération du poste : de 40 à 80 K€ selon les responsabilités.

Caractéristiques de la dimension du poste : nombre de références, nombre de commandes, CA à gérer, volumétrie des flux, dimension des stocks, valeur d'achat des approvisionnements.

Indicateurs clés de performance : niveau de stocks, qualité de service au client.

Agir dans le cadre des objectifs globaux de la SC

Le pilote de flux gère les flux physiques, d'information et financiers ; il est à l'intersection des prévisions, des approvisionnements et de la planification. Dans la distribution, son périmètre d'activité s'étend des approvisionnements amont à la livraison en magasin. Dans l'industrie, il peut s'occuper des flux de produits finis ou même des flux matières. Il peut gérer plusieurs familles de produits ou une zone géographique de distribution. Le périmètre est peu bordé et laisse la place aux initiatives. Pour Olivier Dubouis, Associé chez Diagma

Caroline Orel,
Pilote de flux senior, Materne

« C'est un beau poste d'interface qui fluidifie la chaîne d'approvisionnement. »

Human Resources, « si le Directeur Supply Chain est au niveau stratégique et le Responsable d'entrepôt, au niveau opérationnel, le pilote de flux se situe quant à lui au niveau tactique. »

Cela nécessite une bonne compréhension des enjeux stratégiques qu'il relaie. « Il faut une main de fer dans un gant de velours, estime Véronique Adenis. Deux à trois fois par an, j'explique à chaque collaborateur à tous les niveaux de la hiérarchie de façon cohérente et simple comment ses objectifs personnels sont liés aux objectifs globaux et j'insiste sur le fait qu'optimiser un petit bout de flux n'optimise pas la globalité. J'agis ainsi sur le niveau d'engagement. »

Thierry Perraut, Responsable planning-approvisionnements chez Guerbet, ajoute : « Il faut faire comprendre les objectifs et les enjeux de la Supply Chain à l'ensemble de l'entreprise. Il faut composer avec les objectifs de différentes directions, qui sont parfois contradictoires, et avec le soutien de la Direction Générale, les amener dans le sens du service client. La Direction Générale est notamment un relais incontournable pour les décisions tactiques. » Le pilote se distingue par son goût des chiffres et son esprit d'analyse, ses capacités d'abstraction et d'anticipation. D'après Boris Dubois, « le métier de pilote de flux est récent ; il est très complet, demandant à la fois des compétences informatiques et organisationnelles. » Et Thierry Perraut de renchérir : « Le pilote de flux maîtrise les flux et les goulots d'étranglement. Il doit trouver le meilleur équilibre entre service client, valeur de stock et coût des fournitures. Il est soumis à beaucoup d'aléas tout au long de la chaîne logis-



©Materne

tique, ce qui génère une pression permanente ; il doit pouvoir rapidement estimer les impacts et trouver les mesures palliatives adéquates.»

Fédérer les services

Comme la fonction est transversale, le pilote de flux doit disposer d'un bon réseau. Il est en contact avec pratiquement tous les services de l'entreprise : production, commerce, administration des ventes, marketing, achats, logistique, finance, contrôle de gestion... jusqu'au réseau de magasins dans la distribution ou les fournisseurs en amont. Pour Caroline Orel, Pilote de flux senior chez Materne, « il faut intégrer les contraintes des services pour anticiper et répondre aux problématiques. Le poste demande de l'ouverture d'esprit et de l'empathie. » Le pilote de flux

Diplômée d'école de commerce, Caroline Orel commence sa carrière aux galettes bretonnes Traou Mad comme Chef de secteur en 1998. Même poste ensuite chez Kraft Foods en 2001, avant d'évoluer comme Merchandiser, puis Prévisionniste des ventes rattachée à la Supply Chain de Kraft Foods. En 2008, elle prend la responsabilité d'un nouveau service composé de trois pilotes de flux chez le confiturier Materne, qui fait partie du groupe MOM, comprenant aussi Mont Blanc. Elle

recupère les chiffres des prévisionnistes pour construire le plan d'approvisionnement qui se transforme en plan de production. « C'est un beau poste d'interface. Dans l'esprit de fluidifier la chaîne d'approvisionnement, nous faisons du Demand Planning, avec une analyse critique des prévisions pour donner une valeur qualitative à moyen et long terme. Comme il y a beaucoup de promotions, il faut se montrer réactif et dynamique. » Jusqu'ici, les plans d'approvisionnement et de production étaient réalisés sous Excel. Mais très bientôt, ils seront effectués avec le progiciel d'Azap. Chaque mois, Caroline Orel, participe de façon active au Comité des Opérations (S&OP) qui regroupe les Directeurs de service.

est donc diplomate et fin négociateur, et fédère ces acteurs pour les faire progresser ensemble vers un objectif commun. « Face aux intérêts divergents de chacun, souligne Boris Dubois, le plus difficile est de faire tendre tous les corps de

métier vers le même objectif en étant à l'écoute et en tenant un discours cohérent : l'objectif est le client final, tout en réduisant les stocks et le coût de fonctionnement. Je change les habitudes et les mentalités par la méthode des petits pas. »

Ce poste de management fonctionnel apporte fluidité, rapidité et réactivité à la Supply Chain. Aussi est-il amené à se développer dans les prochaines années.

Christine Calais



©Materne

Véronique Adenis, Certifiée CSCP
Lean Supply Chain Manager, Mars Petcare France

« Le processus S&OP avancé est un travail de conviction, de discipline et de rigueur qui conduit à la standardisation des processus »

Véronique Adenis se distingue par le fait, de plus en plus rare, d'avoir effectué toute sa carrière dans une seule entreprise : le groupe Mars. Diplômée de l'école de commerce de Tours, l'ESCEM, elle y est entrée en 1986 comme Assistante au service achats. En 1990, elle s'occupe de trouver des synergies européennes dans les processus d'achats, en 1992, d'intégrer les fournisseurs. En 1994, elle passe Responsable planification de production des usines françaises. Au début des années 2000, chez Mars France, elle met en place le processus S&OP (Sales and Operations Planning) qui a pour but d'équilibrer la demande et la capacité à produire. En 2005, elle est chargée du déploiement de la philosophie « Lean » dans la société, ce qui l'amène à restructurer les processus clefs dans la production, les ressources humaines ou les forces de vente. En 2009, elle devient Responsable Supply Chain pour Mars Petcare France, qui a atteint un CA de 631,7 M€ en 2009. Elle partage son temps entre management opérationnel, mise en œuvre d'un processus S&OP avancé et pilotage des processus. « J'ai été au Comité



©Mars Petcare France

de direction pendant le déploiement Lean, qui m'avait permis de faire le tour des processus fonctionnels de l'entreprise. Ceci m'a aidé pour le S&OP avancé. C'est d'abord un travail de conviction, de discipline et de rigueur qui conduit à la standardisation des processus. Il a de réels impacts sur la qualité du portefeuille produit, la qualité de service et la maîtrise des stocks. » Chez Mars Petcare, le processus S&OP avancé est un cycle de quatre semaines qui débute avec la gestion du portefeuille produits et des processus de mise à disposition des produits, dont le leader est le marketing. La seconde étape est la gestion de la demande en volumétrie et en valeur, à partir des prévisions des ventes, avec comme pilote la Direction des ventes. Les Responsables d'usine gèrent la troisième étape d'analyse des capacités à produire par rapport à la demande. Ensuite vient l'étape de réconciliation, avec ses arbitrages et alignements éventuels. Le processus se termine par la revue de Direction opérationnelle avec la Direction générale et la définition du plan industriel et commercial.

72

Thierry Perraut,
Responsable planning-approvisionnements, Guerbet

« Anticiper les évolutions et adapter les flux pour y répondre »

Ingénieur de l'Ecole Centrale de Lyon, il débute comme Chef de projet à la Direction logistique de Kronenbourg avec la mise en place d'un APS (logiciel de planification avancée). En 2001, à la division automobile de Plastic Omnium, il est Chef de projet au service planification, se chargeant de la mise en place d'outils pour réaliser un Plan Industriel et Commercial (PIC) et travaillant sur la visibilité de la charge industrielle à cinq ans. Depuis 2003, il est Responsable planification-approvisionnements chez Guerbet qui fabrique et commercialise des produits de contraste pour l'imagerie médicale. Dans ce cadre, il gère l'ensemble des stocks de la société, depuis l'approvisionnement des composants et matières premières jusqu'au plan de distri-



©Guerbet

bution des produits dans les 17 filiales du groupe, en passant par les productions chimique et pharmaceutique, internes et sous-traitées. La planification s'effectue sur un an à la référence et à la maille mois ou semaine (800 références de produits finis). Des revues mensuelles (PIC) sont réalisées avec la Direction pour donner de la visibilité sur la demande prévisionnelle et l'activité industrielle sur trois ans afin de les synchroniser. « Le métier est toujours en mouvement. L'environnement évolue en permanence : que ce soit au niveau des marchés, de l'organisation interne, de l'outil industriel, de la réglementation ou encore au niveau financier. Il faut anticiper ces évolutions et adapter les flux pour y répondre. »

Boris Dubois,
Responsable d'exploitation, Panapro

« **Au niveau des flux, les choses les plus simples sont les plus efficaces** »

Avec son bac électrotechnique et son ADUT en organisation et gestion de production en poche, et après quelques contrats de courte durée, Boris Dubois s'engage en 1998 pour sept ans chez Total Petrochemicals en tant que Responsable planification de deux ateliers d'ensachage de granulés plastiques. Virage à 180 degrés en 2005 : il coordonne l'action logistique de différents corps de métiers sur des salons pour l'agence lilloise de GL Events, spécialisée dans l'événementiel. « *J'y ai appris à gérer la pression.* » Puis il entre au groupe de boulangerie pâtisserie et restauration Holder début 2008. Quand la filiale logistique Panapro est créée, il en devient le Responsable d'exploitation. Adjoint au Directeur de la filiale, il est chargé de la coordination des flux et de la gestion des stocks de produits de négoce des boulangeries Paul (1.200 références). Aujourd'hui, à 37 ans, Boris Dubois gère une équipe de sept personnes, qui se répartissent entre la gestion des stocks,



©Panapro

l'inventaire et l'approvisionnement. Il est utilisateur pilote du WMS Logidrive d'Acteos. En 2010 est venue s'ajouter la responsabilité de la planification des trois usines Château Blanc ; il lui faut ainsi gérer les flux de matières premières, les flux de produits finis et les flux aval de livraison aux entrepôts pour près de 500 références. A présent, la planification est réalisée à quatre mois, ce qui n'est pas assez pour prévoir les ressources selon M. Dubois : « *il faut une vision à 12-18 mois révisée chaque mois. Pour cela, nous réfléchissons à mettre en place un Plan Industriel et Commercial (PIC).* » Autre projet, celui de déployer un outil de prévision de ventes pour remplacer l'insupportable Excel, tandis que la planification et l'ordonnancement sont faits sous le module ad hoc de l'ERP Axapta. Pour Boris Dubois, la fonction requiert de la simplicité : « *au niveau des flux, les choses les plus simples à mettre en place et développer sont les plus efficaces.* »

Inscrivez-vous

Pour être sûr **de recevoir GRACIEUSEMENT**
les prochains numéros de **Supply Chain Magazine**

Renvoyez ce coupon à Brigitte Le Coniac - SCMag - Service Diffusion - Lisveur - 56410 Erdeven - France

Nom _____ Prénom _____

Fonction _____

E-mail _____

Téléphone _____

Société _____

Adresse _____

Code Postal _____ Ville _____

Pays _____ (Pour l'étranger 60 euros pour un an de contribution aux frais d'envoi)

Secteur d'activité _____

Taille de l'entreprise Moins de 50 salariés De 51 à 500 salariés
 De 501 à 2 000 salariés Plus de 2 000 salariés

**Soyez toujours
au plus près
de l'information**

Conformément à
la Loi informatique
et libertés, vous
disposez d'un droit
d'accès et de
rectification
des informations
vous concernant.

<MES NEWS RH

Impact commercial de mauvaises pratiques de recrutement

Qu'on se le dise, les candidats au recrutement sont aussi des consommateurs potentiels des produits et services de l'employeur. Or la hausse des demandeurs d'emploi suite à la crise a engendré une détérioration de la qualité du recrutement. Selon une enquête britannique d'Opinion Matters pour SHL, société qui évalue les aptitudes professionnelles, menée sur plus de 1.500 adultes, dont 511 recruteurs en mars 2010, les services de recrutement, par manque de temps ou d'organisation, se montrent incapables d'accuser réception des candidatures (19 %). Ils n'arrivent pas à faire un retour auprès des candidats vus en entretien (17 %) ou même de leur faire savoir si leur profil intéresse l'entreprise (15 %). Ce manque de considération donne aux candidats une mauvaise image de l'entreprise ; ils sont enclins à la faire partager à leur entourage via Internet ou les réseaux sociaux. Un quart des 25-34 ans est prêt à boycotter la marque de l'entreprise. Toutefois, un tiers des personnes interrogées affirme avoir une image positive d'une entreprise même après avoir été écarté, à condition que les méthodes de recrutement aient été bien exécutées. Les rares entreprises parvenant à gérer au mieux leur recrutement arrivent à établir autour de leur marque une communauté de fans. Pour David Leigh, PDG de SHL, « *maintes entreprises ne savent tout simplement pas gérer l'augmentation actuelle du nombre de candidatures, suite à quoi des processus qui étaient la norme autrefois, sont à présent négligés, ce qui est déplorable.* » CC

Les astuces de la formation en ligne

Il faut impliquer les étudiants et donc constamment susciter leur intérêt ! Tel est le credo de Citrix Online, division de Citrix Systems, fournisseur américain de solutions informatiques qui répertorie cinq astuces pour passer de la formation en salle de classe à des cours en ligne :

- ◆ adapter le contenu à l'environnement virtuel, avec de nouveaux supports visuels et des activités interactives ;
- ◆ découper le contenu en modules dispensés dans des sessions plus courtes, sur une plus longue période ;
- ◆ rendre les supports plus attractifs ;
- ◆ utiliser les sondages, les questions ouvertes et les tests, inviter à faire des commentaires sur un Chat ;
- ◆ maintenir le contact, le formateur gardant en permanence sur son écran la boîte à questions, le Chat et même une fenêtre Twitter. CC

<Chronique du SCManager

De la prudence aux risques en Supply Chain

Geoffroy, Directeur Logistique, a passé d'excellentes vacances cet été. Revenu derrière son ordinateur, dans son entrepôt principal, il se souvient avoir sermonné son fils adolescent sur l'importance de la prudence (bravant l'interdit de sa mère, ce dernier s'était lancé dans l'escalade avec un ami !). Et se dit qu'il devrait s'appliquer à lui-même ce qu'il répète à ses enfants. Or dès cette rentrée, son patron Xavier, DG, le presse pour avancer le planning de transfert de l'entrepôt historique vers la nouvelle plateforme, plus grande et mieux placée. Il décide, avec l'énergie du retour de vacances, de lui rappeler cette belle vertu de la prudence.

Xavier : Nous anticipons des difficultés en 2011 et il faudrait avancer de deux mois le démarrage de la nouvelle plateforme pour engranger les gains le plus tôt possible. Peux-tu me proposer quelque chose ?

Geoffroy : Je vais encore regarder, mais nous avons déjà tiré sur tous les délais. Les consultants, les prestataires, les fournisseurs disent tous que le timing est très serré.

Xavier : Mais nos concurrents ont gagné trois mois lorsqu'ils se sont lancés dans cette même démarche.

Geoffroy : Ce n'est pas comparable. De plus, vu le contexte avec nos clients en 2009, il me paraît plus raisonnable d'assurer la bonne marche de nos affaires que de prendre un risque inconsidéré. Rappelles-toi, l'objectif principal est de mieux servir nos clients et de les rassurer après nos problèmes de l'année dernière. En plus, nous avons pris cette décision en nous appuyant sur des données relativement peu fiables.

Xavier : Je comprends, j'aurais dû prendre plus de vacances pour m'aider à avoir ce recul...

Etre prudent veut souvent dire ne pas prendre de risque, se prémunir du danger. Le prudent serait alors celui qui maîtriserait l'art de la dérobade ? Il s'agit en fait de savoir discerner en toute circonstance ce qu'il convient de faire et de choisir les moyens adéquats de l'accomplir... Pour juger adroitement, il faut aussi bien sûr avoir les bons chiffres, les bonnes mesures !!!

La prudence juge selon la fin...elle nous rappelle l'objectif principal... nous pousse à prendre le recul nécessaire. Nous sommes loin de la peur, de la timidité, de la duplicité ou de la dissimulation.

La prudence aide également le Manager à garder son autonomie dans des circonstances sans cesse changeantes (nouveau patron, nouvel actionnaire, nouvel environnement...)

La prudence aide enfin à tenir compte du passé, de la connaissance de soi ou des autres, ainsi que des conseils reçus. Cela demande une attention de chaque instant, cela renouvelle notre regard et nous pousse à nous méfier du copier-coller.

« *Pour agir avec prudence, il faut savoir écouter* » (SOPHOCLE),
et « *L'art d'être tantôt très audacieux et tantôt très prudent est l'art de réussir* »



(NAPOLEON BONAPARTE)

Vous avez des expériences ou des réflexions à partager dans le Management de la Supply Chain ?

Ecrivez à clarive@optimcle.com

Christophe Larivé

Fondateur d'OPTIMclé