**Table Ronde : prévoir ou être réactif : comment choisir ?**

**SITL-Porte de Versailles -salle de conférence 1 - 16 Mars 9H30 à 11H**

**Sujet :** Avec un consommateur de plus en plus versatile, à quoi servent encore les prévisions ? Un processus S&OP peut-il être remplacé par une approche agile ? Quel niveau de maturité est nécessaire pour allier au mieux prévisions et réactivité ?

**Participants :**

* Laurent Chardon, VP S&OP Renault Trucks
* Bertrand Regnauld, Directeur Supply Chain Agromousquetaires
* Etienne Royer   Responsable Demand & Supply de Pepsico
* Elisabeth Rouzineau, Responsable Prévisions de Vente chez Sodebo
* Patrick Truyé : Directeur Supply Chain, Achats et Informatique de COMAP

**Introduction :** Pierre Fournet.

**Tour de table :** chaque intervenant se présente brièvement ainsi que sa société

**PARTIE I : POURQUOI PREVOIR/PLANIFIER ALORS QUE LE MARCHE EST DE PLUS EN PLUS VUCA (VOLATILE, INCERTAIN, COMPLEXE, AMBIGU) ?**

* **Pourquoi faire des Prévisions ?** 🡪 Tous
  + Pour partager la même vision entre Commerce, Marketing et Supply Chain🡪 Elisabeth ?
  + Pour alimenter le processus S&OP > Laurent ?
  + Pour construire les budgets 🡪 Qui ?
  + Pour anticiper l’arrivée d’une nouvelle réglementation 🡪 Patrick
  + Autres idées… ?
* **Peut-on vraiment prévoir dans un monde de plus en plus VUCA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu)** 
  + Est-ce qu’on constate toujours une volatilité chez les consommateurs? Non, l’analyse des ventes montre des tendances certaines sur certains produits 🡪 Qui ?
  + En faisant des prévisions à un niveau agrégé (famille de produits) car l’incertitude est plus faible ? 🡪 Qui ?
  + En maitrisant son incertitude avec les indicateurs et donc en anticipant au niveau distribution et industriel 🡪 Qui ?
  + Autres idées ?
* **Peut-on vraiment prévoir les promotions et lancements de produits ?**
  + Challenger le commerce avec des historiques de lancements et de promotions est utile. Egalement, avoir des retours du démarrage des lancements/promotions permet d’ajuster les promotions 🡪 Etienne, Elisabeth ?
  + Cependant, la prévision des lancements de produit et des promotions est toujours plus délicat et la fiabilité des prévisions est plus faible. On peut avoir des lancements totalement surprenants (Ex 7 UP Mojito)🡪 Etienne
* **Comment prévoir les produits erratiques ?**
  + Il est important de catégoriser les produits et d’appliquer des règles de prévisions en fonction des catégories (prévisions pour les runners, calcul de seuil pour les erratiques) 🡪 Laurent, Patrick
* **Quels sont les bénéfices du processus Prévisions et S&OP ?**
  + Amélioration taux de service et donc de la satisfaction client 🡪Laurent ?
  + Réduction des stocks 🡪 Exemple Qui ?
  + Diminution des pénalités 🡪 Exemple Qui ?
  + Meilleure anticipation 🡪 Exemple Qui ?
  + Autres idées ?

**PARTIE II : COMMENT REALISE T’ON LES PREVISIONS ET LE PROCESSUS S&OP ?**

Les prévisions apportent en particulier des bénéfices réels si elles alimentent un processus de planification S&OP ou équivalent. Les prévisions sont l’entrée fondamentale du processus S&OP

* **Le processus S&OP** 
  + Les grandes étapes du processus 🡪 Bertrand ?
  + Présentation de l’exemple Renault Trucks 🡪 Laurent ?
  + L’Integrated Business Planning, évolution du S&OP 🡪 Etienne ?
* **Comment réalise-t-on des prévisions ?** 🡪 Elisabeth et Patrick
  + Décrire 2 processus de prévisions : SODEBO ? et COMAP ? avec le nombre de personnes en charge de prévisions, le nombre de références et les étapes des processus.
  + Qui doit faciliter le processus ( La Supply Chain)? 🡪 Bertrand ?
  + Qui est responsable de la prévision à la fin du processus (Les ventes) ? 🡪 Bertrand ?
* **Quels sont les principaux indicateurs que vous utilisez ?** 🡪 Tous
  + Fiabilité de la prévision (sur quel période, sur quel mois,) , biais,…
  + Indiquer votre taux de fiabilité de la prévision (si non confidentiel)
* **Quels sont les points clés du processus de prévisions ?**
  + Communication 🡪 Elisabeth ?
  + Sponsoring par la Direction Commercial ou la DG 🡪 Laurent ?
  + Rigueur 🡪  Qui ?
* **Pourquoi harmoniser les processus de Prévisions/ S&OP entre différentes activités?** 🡪 Etienne et Bertrand ?
  + Présenter l’harmonisation des processus prévisions entre les catégories chez Pepsico avec les avantages (même KPI, back up entre prévisionnistes…) 🡪 Etienne ?
  + Présenter la stratégie d’Agromousquetaires d’implanter un processus Prévisions/S&OP pour les 64 unités de production 🡪 Bertrand ?

**Quelle organisation mettre en place pour gérer les prévisions ?**

* + Une organisation centralisée pour gérer les filiales avec ses avantages (centralisation des processus, des compétences, ;) 🡪 Patrick ?
  + Une organisation par pays et une consolidation centrale 🡪 Laurent ?
* **Quelles sont les difficultés rencontrées à mettre en place un processus de prévision ou S&OP?**
  + Difficulté de trouver un prévisionniste 🡪 Qui ?
  + Faire comprendre aux commerciaux la différence entre budget et prévisions 🡪 Qui ?
  + Impliquer le sponsor 🡪 Qui ?
  + Autres idées…

**Partie III : Comment compléter le processus S&OP pour gagner en agilité ?**

* **Analyser les sell out pour comparer avec les sell in**
  + Analyser les sorties caisse (SellOut) permet de mieux affiner ses prévisions SELL IN 🡪 Etienne  ?
* **Utiliser les indices météo pour affiner les prévisions** 
  + Expérience Sodebo🡪 Elisabeth ?
* **Utiliser le BIG DATA pour améliorer les prévisions**
  + Par exemple, [Amazon](http://www.lsa-conso.fr/amazon/), l’un des précurseurs du Big Data, fait de la préparation prédictive en croisant de multiples paramètres (visites précédentes, soldes, météo, etc.). Aussi, avant même qu’un client n’ait validé son paiement, l’entreprise commence déjà à préparer sa commande 🡪 Qui ?
* **Améliorer la flexibilité de l’usine en ajoutant des logiques de juste à temps pour les produits à vente régulière**
  + Exemple de Comap qui envisage un pilote juste à temps -> Patrick ?
* **Améliorer la flexibilité de l’entrepôt pour préparer plus rapidement les commandes** 
  + Automatiser et mieux planifier l’entrepôt pour être plus rapide à préparer les commandes : Elisabeth ?
* **Améliorer la flexibilité des transporteurs** 
  + Négocier une plage horaire étendue de chargement pour laisser plus de temps à la préparation de commande : Elisabeth ?
* **Fonctionner en mode GPA/VMI pour maitriser les stocks de son clien**
  + Exemples par Bertrand et Etienne ?
* **Autres idées ?**

**Questions avec le public**

**Conclusion : Petit mot de chacun et conclusion par Pierre**