

## SITL - 16 Mars 2017 – Table ronde n°1

### Table ronde : prévoir ou réagir, comment choisir ?

#### **Animateur :**

Pierre Fournet, responsable groupe de travail ASLOG et fondateur de LEON, cabinet conseil en Supply Chain

#### **Intervenants :**

- Laurent Chardon, membre au CA de l'ASLOG et 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

**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 ?

Cette table ronde a réuni des acteurs de la Supply Chain d'horizons différents, chacun opérant avec une typologie de flux spécifique. Trois grands axes de réflexion ont guidé cet échange :

- 1) Pourquoi prévoir/planifier alors que le marché est de plus en plus VUCA (volatile, incertain, complexe, ambigu) ?
- 2) Quelles sont les bonnes pratiques des processus prévisions et S&OP ?
- 3) Comment compléter les processus Prévisions et S&OP pour gagner en agilité ?

#### **I ) Pourquoi prévoir, planifier alors que le marché est de plus en plus VUCA (volatile, incertain, complexe, ambigu) ?**

##### Pourquoi faire des Prévisions ?

Chez Sodebo, les prévisions forment une base de travail et permettent le partage d'une vision commune entre trois entités essentielles de l'entreprise : le commerce, le marketing, et la Supply Chain. Elles définissent le besoin et servent de support pour déclencher les opérations : planification, organisation, approvisionnements, achats. Prévoir, c'est aussi émettre des hypothèses, et donc admettre que l'on puisse commettre des erreurs. L'agilité des prévisions se trouvent alors dans la capacité à adapter le prédictif aux enjeux opérationnels et commerciaux. Elles permettent de réagir face à un environnement changeant, à percevoir les lignes de forces d'un marché complexe.

La gestion des prévisions varie en fonction de la typologie des flux. Chez Sodebo par exemple, les prévisions sont effectuées à la gamme ou au produit, en fonction de la précision d'analyse souhaitée. Pour Renault Trucks, les prévisions sont agrégées et permettent de garder une capacité disponible pour être plus agile au niveau industriel.

Pour Pepsico, les prévisions sont essentielles pour anticiper au niveau industriel. Ainsi un changement de format de canettes peut être planifié en avance.

Chez Comap, les prévisions permettent par exemple d'anticiper une nouvelle réglementation sur le chauffage qui va entraîner une forte croissance des ventes.

## SITL - 16 Mars 2017 – Table ronde n°1

### Peut-on vraiment prévoir dans un monde de plus en plus VUCA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu) ?

Pour Sodebo, la fréquence de mise à jour des historiques (mensuel, hebdomadaire) joue sur la réactivité de la prévision. Intégrer des historiques hebdomadaires permet de visualiser les écarts de prévisions, d'interpeller le commerce pour comprendre et acter ou non la hausse/baisse de prévisions. Les tendances de ventes se confirment dans l'agroalimentaire, il faut surtout comprendre les écarts et avoir l'information des modifications chez les clients en amont. Ensuite, corriger les historiques ou se mettre en vigilance sur ce qui amène des écarts (début de mois, fin de mois, cannibalisation des promotions de la concurrence, ou de ses propres promotions entre gammes....)

L'agrégation des prévisions permet de réduire l'incertitude. Laurent de Renault Trucks précise que prévoir sur un volume agrégé total permet de planifier une capacité disponible pour être plus agile au niveau industriel. Elisabeth de Sodebo complète en expliquant que l'agrégation permet de limiter le nombre de lignes de prévisions, idéal pour démarrer un dossier prévisions. La fiabilité de prévisions est sans doute meilleure à long terme, mais pas à court-terme où les événements (promo,...) au code article fin doivent être traités au niveau gamme/enseigne et produit/enseigne. Etienne de Pepsico précise qu'une vision agrégée indique les tendances long terme (exemple croissance des ventes de produits alimentaires par Amazon,...)

### Peut-on vraiment prévoir les promotions et lancements de produits ?

Chez Pepsico, le marketing indique des tendances et facilite l'estimation des quantités. Ces indications permettent de formuler des hypothèses. Elles évoluent en fonction du comportement des nouveaux produits. Cependant, on peut avoir des surprises. Le lancement du 7 Up Mojito en est un bel exemple. Un volume faible a été estimé au départ, cependant les ventes ont dépassé les espérances avec 20 millions de litres vendus.

Pour Sodebo, le commerce et le marketing guident le lancement d'un produit. La connaissance du client et la réactivité forment la valeur ajoutée du prévisionnel. La gestion des promotions s'appuie sur des historiques qui permettent de mesurer les impacts opérationnels.

### Comment prévoir les produits erratiques ?

Il est important de catégoriser les produits et d'appliquer des règles de prévisions et de taux de service en fonction des catégories (prévisions pour les runners, calcul de seuil pour les erratiques) explique Patrick de Comap.

Laurent de Renault Trucks précise l'intérêt de centraliser le stock pour gérer les produits erratiques et éviter ainsi des coûts redondants de stockage.

### Quels sont les bénéfices pour le processus prévisions et S&OP ?

Chez Comap, le processus prévisionnel est le fruit d'un travail collaboratif mené sur deux ans. Il a apporté de la fluidité entre le commerce, la Supply Chain, et la direction.

A Sodebo, le processus a apporté une meilleure communication entre les services. Par exemple sur une période déjà forte en activité avec limite de saturation, on évite les BRI (bons de réduction immédiate) ou les actions de communication (tracts,...)

Chez AgroMousquetaires, le processus a permis d'améliorer le taux de service, de baisser le stock de produits finis, et de réduire le délai de livraison. Il apporte une stabilisation du planning de production et augmente la productivité. Enfin, il clarifie les responsabilités des différents acteurs.

D'une manière générale les bénéfices se traduisent par une amélioration du taux de service, de la satisfaction client et une diminution des stocks.

## SITL - 16 Mars 2017 – Table ronde n°1

### **II Quelles sont les bonnes pratiques des processus prévisions et S&OP ?**

Bertrand Regnaud rappelle les cinq étapes du processus S&OP : Marketing Review, Demand Review, Supply Review, Reconciliation Review and Management Review. Il souligne qu'il faut faire preuve également de pragmatisme et que dans certains cas, chez AgroMousquetaires, les étapes Marketing Review et Demand Review sont fusionnées.

Elisabeth Rouzineau détaille alors le processus de prévisions chez Sodebo. Il y a 6 prévisionnistes qui s'occupent de 500 codes articles, et effectuent une prévision au code article, au client, à la journée, avec l'utilisation d'un logiciel. Chaque prévisionniste est référent pour un groupe de produits et pour un groupe de clients. Ils deviennent experts dans leur périmètre et cela évite de multiplier les interlocuteurs vis-à-vis de la production et du commerce. Il y a une mise à jour hebdomadaire des historiques, et le commerce alimente les infos des promos à venir sur l'année en cours, à charge du prévisionniste d'estimer le volume promo.

L'équipe de prévisionnistes varie en fonction de la complexité des flux, selon les produits, les investissements sur ces processus changent. Par exemple, Sobedo a choisi d'investir fortement sur les prévisions compte tenu de leur fort besoin de réactivité client et la DLC courte de leurs produits.

Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la fiabilité des processus : fiabilité des prévisions, conformité de livraison, taux d'adhérence au planning, rotation de stock. Plus la rotation est importante, plus la période d'analyse est courte. Chez Renault trucks, les indicateurs sont mesurés sur des périodes de 3 mois, tandis que chez Sodebo, l'analyse s'effectue à la semaine.

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

Patrick Truzy décrit le processus Prévisions chez COMAP qui est centralisé à Lyon. Les prévisionnistes calculent les prévisions pour les 17 filiales qui les ajustent à la marge et les valident. A contrario, chez Renault Trucks, les 60 pays remontent leurs prévisions qui sont challengées et consolidées en centrale dans Excel.

Pour Pepsico, il est important de bien positionner le curseur entre organisation centrale et locale.

#### Quels sont les points clés du processus de prévisions et S&OP ?

« Le processus S&OP est l'épine dorsale du processus de gouvernance » selon Etienne Royer de Pepsico. Pour le groupe AgroMousquetaires, le processus S&OP permet d'aligner les opérations commerciales et industrielle et il est essentiel de nommer un pilote essentiel pour porter le processus précise Bertrand Regnaud. « Le succès réside dans une communication régulière et organisée entre la production, le commerce, et le marketing », indique Elisabeth Rouzineau.

L'implication de la direction générale est primordiale pour assurer la pérennité des processus et pour prendre des décisions stratégiques.

#### Quelles sont les difficultés rencontrées à mettre en place un processus de prévision ou S&OP ?

Pour Elisabeth, une difficulté est de trouver un prévisionniste, métier peu connu, avec des profils possibles divers : planificateurs, statisticiens, études de commerce.... L'idéal est d'avoir une équipe pluridisciplinaire avec des experts en statistiques et d'autres en planification de production. Il faut des collaborateurs pragmatiques, qui savent communiquer et avoir le sens du compromis. Le relationnel est fort avec le commerce et la production, et il faut que le prévisionniste sache déceler les points critiques à faire traiter en S&OP.

Pour Laurent, il faut donner du sens au processus S&OP et développer la transparence. Chez Renault Trucks, ils utilisent des outils développés sur Excel pour visualiser les stocks, le carnet de commande, la facturation

## SITL - 16 Mars 2017 – Table ronde n° 1

### **III Comment compléter les processus Prévisions, S&OP pour gagner en agilité ?**

Patrick Truyé indique que la mise en place du S&OP leur a fait gagner en taux de service et réduire de 22% leur stock. Cependant, ils atteignaient une asymptote en termes d'amélioration et ont donc décidé de tester les flux tirés sur une partie de leur usine.

Un autre axe d'amélioration évoqué par Laurent de Renault Trucks est l'analyse des périodes fortes et faibles d'activités indiquées par le S&OP. Cela permet d'intercaler des fabrications sur stocks dans les moments de sous charge.

Pour Sodebo, la flexibilité de l'entrepôt est essentielle car la réactivité est clé dans le métier du frais. En effet, les commandes sont reçues le jour de leur départ. Pour répondre à ce besoin, les prévisions alimentent directement le processus de planification de la plateforme logistique. La qualité des prévisions permette ainsi de mieux évaluer le temps de préparation de commande pour organiser le planning des ateliers de préparation. Négocier avec les transporteurs une plage horaire étendue de chargement des camions apporte également une flexibilité additionnelle à la préparation de commande.

La gestion des approvisionnements (GPA) partagés se révèle très bénéfique sur certains types de produits. Chez Renault Trucks, la mise en place de la GPA sur les pièces de rechange a permis de gagner 5% de disponibilité. Pour Etienne Royer, la GPA permet de connaître les sorties entrepôt et de les confronter avec les prévisions d'entrée entrepôt afin d'affiner les tendances. Comap récupère également les sorties des 7 entrepôts (Stacks) de Saint Gobain vers les agences pour affiner les prévisions. Ils tiennent ainsi leurs engagements vis-à-vis de Saint Gobain avec un taux de service de 99% sur les produits A, 98% sur les B et C avec 2 mois maxi de stocks. Dans l'activité glaces d'AgroMousquetaires, ce sont les prévisions des bases logistiques d'Intermarché qui sont comparées avec les prévisions des usines. Cela permet de mieux ajuster les prévisions dans un marché très sensible aux conditions météo.

Enfin pour aller encore plus loin, COMAP analyse déjà les sorties caisse agences (Sell Out) de son client Saint Gobain pour déceler des tendances anormales et corriger ses prévisions de livraisons vers les entrepôts de son client.

Un axe évoqué d'amélioration est également le Big Data. Etienne Royer souligne qu'on a en effet beaucoup de données sur le consommateur qu'il faudrait en effet pouvoir exploiter pour mieux maîtriser les prévisions. Chez Pepsico, une première étape est la création d'un Centre d'Excellence Demand pour conforter les expertises. Bertrand Regnauld confirme également qu'on a de nombreuses informations (données touristiques, météo, sorties caisses, historiques de ventes, données concurrents...) qu'il faut mettre en forme pour les rendre plus visibles.

Ce chantier naissant de traiter les informations existantes laisse augurer un bel avenir pour les prévisions !