

# projet de réorganisation des activités SRP



Unilever

Live Superior Service. Deliver Sustainable, Profitable Growth



3 Mai 2012

## Contexte du projet

- ❖ Constat en 2011: Augmentation du montant de « waste ».
  - ⇒ 2,2 millions d'euros de pertes (wastes)
  - ⇒ une augmentation de 15% par rapport à l'année 2010
- ❖ Ecart de stocks importants sur tous les secteurs (PNU, local item, RAW, Pack, Produits finis)
- ❖ Ruptures de stocks récurrentes
- ❖ Démarrage de comité de pilotage « waste »



# Rappel des objectifs du projet

- ❖ Harmoniser le fonctionnement des retours ateliers sur la pratique du dentaire
- ❖ Faire évoluer les postes de SRP vers des missions d'analyse qui contribuent à l'amélioration de nos performances (et non de simple correction des anomalies)
- ❖ Réduire nos pertes, et le besoin de corrections qui les accompagnent...
- ❖ Optimiser les effectifs à des fins de compétitivité



# Méthode de travail

## Informer

- Ecrire la BOSCARD, définir le groupe de travail
- Réunion d'ouverture

## Observer

- Connaître les métiers des SRP (3 heures/semaine)
- Etablir la cartographie des métiers

## Auditer

- Elaborer le diagramme de flux pour chaque métier
- Déterminer les générateurs du temps de travail des SRP
- Validation avec Jérôme et les SRP durant la réunion hebdo (2h/s)

## Analyser

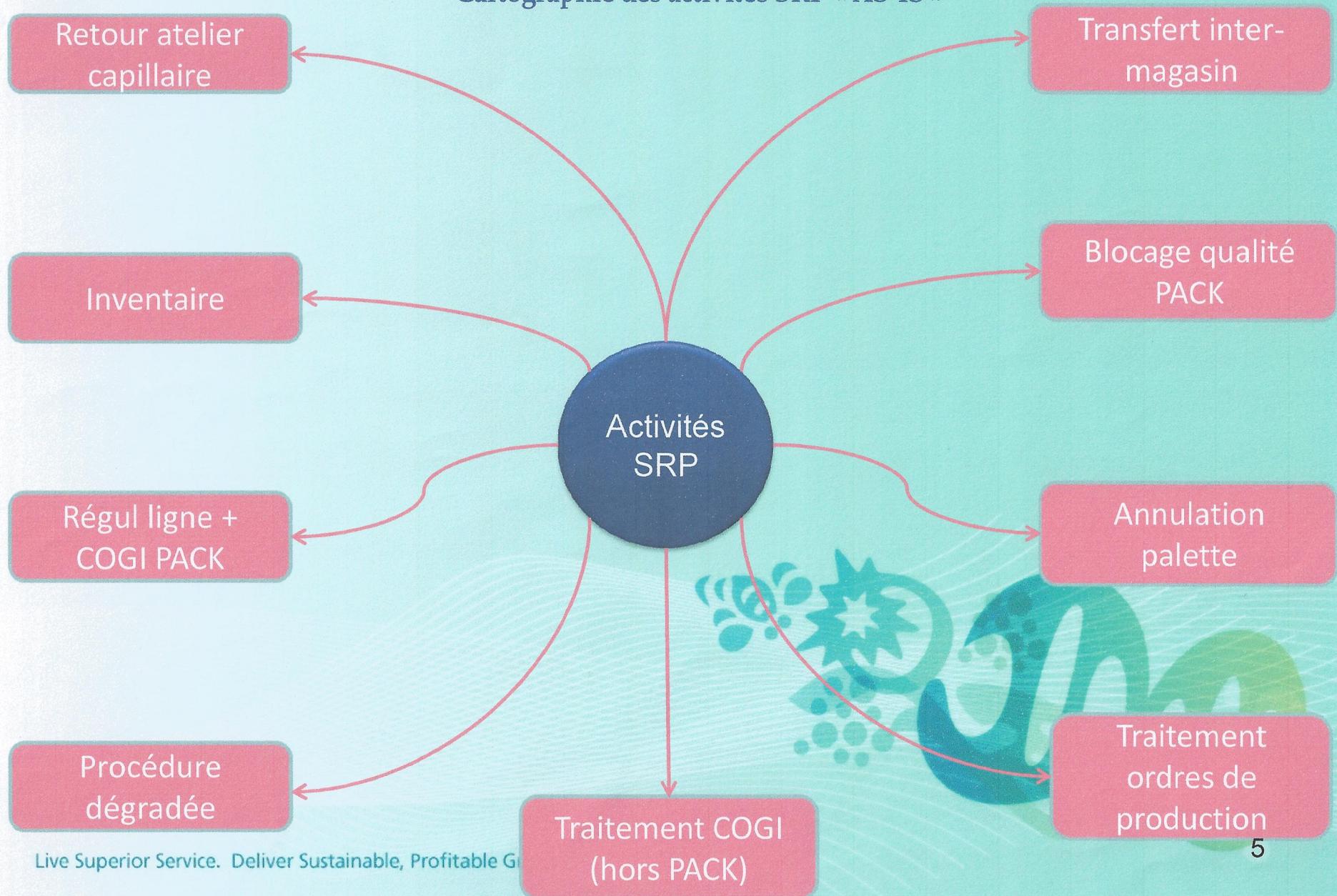
- Etablir la répartition des tâches des SRP (image 2011)
- Evaluer la criticité des tâches et la cohérence des tâches avec la fonction
- Diagnostiquer les dysfonctionnements et la dépendance envers SRP

## Proposer

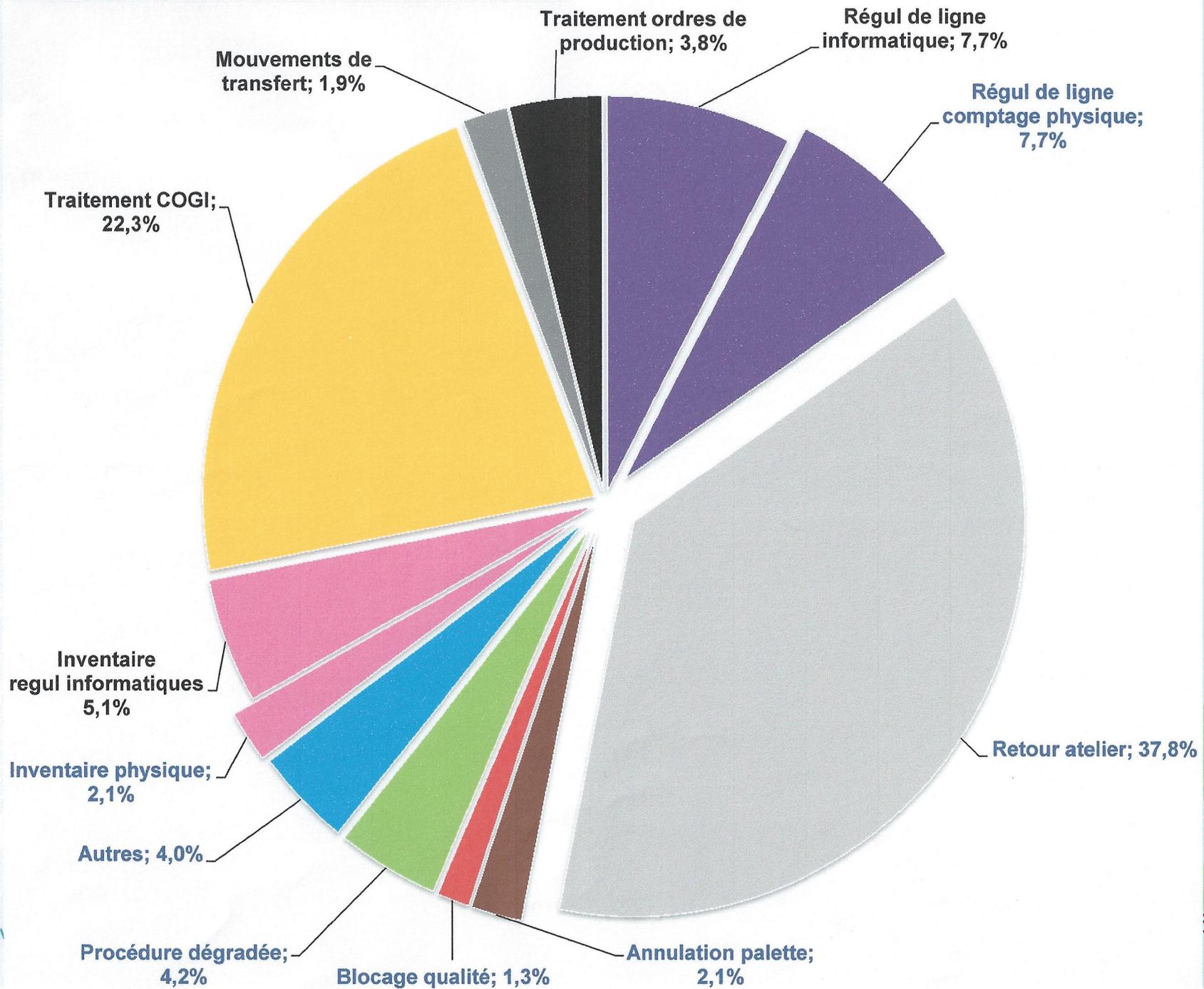
- Se projeter dans les fonctions SRP d'avenir pour résoudre les écarts
- Evaluer les moyens à mettre en œuvre pour améliorer la performance

# Etat des lieux

- Cartographie des activités SRP « AS-IS »



## Répartition des tâches sur les 4 postes



## Constats réalisés

- ❖ Nombre important des dysfonctionnements
  - absence de process
  - process défaillant
  - procédure non appliquée
  - etc.
  
- ❖ Manque de responsabilisation des acteurs des différents secteurs en ce qui concerne les pertes
  
- ❖ Le travail des SRP est essentiellement correctif :
  - Très peu d'analyses faites
  - Manque de recul sur l'aspect financier des mouvements/écarts passés
  - Les SRP ne sont pas en position de challenger les opérationnels
  - Pas d'action corrective sur les procédures défaillantes

### En résumé

La fonction des SRP, telle qu'elle est définie à ce jour, permet de maintenir (dans l'ensemble) l'intégrité des stocks via des ajustements mais n'apporte pas d'amélioration substantielle des pertes par une action sur les causes profondes

# Nouvelle organisation projetée



Unilever

Live Superior Service. Deliver Sustainable, Profitable Growth



3 Mai 2012

# Possibilités de réallocation



**Retour atelier capillaire** ✓

OUI

A QUI	Caristes
-------	----------

**Inventaires MP, PNU, PACK, FP** ✓

OUI	Partie physique (déjà en place pour PNU et MP)
A QUI	Opérationnels
NON	Partie informatique

**Procédure dégradée** ✓

OUI

A QUI	Caristes
-------	----------

**Transfert inter-magasin**

- Intégrité des stocks
- Nécessite des connaissances élargies du système

**Blocage qualité PACK** ✓

OUI

A QUI	A définir
-------	-----------

**Annulation palette** ✓

OUI	Cas simples
A QUI	Transit
NON	Cas complexes (retour clients)

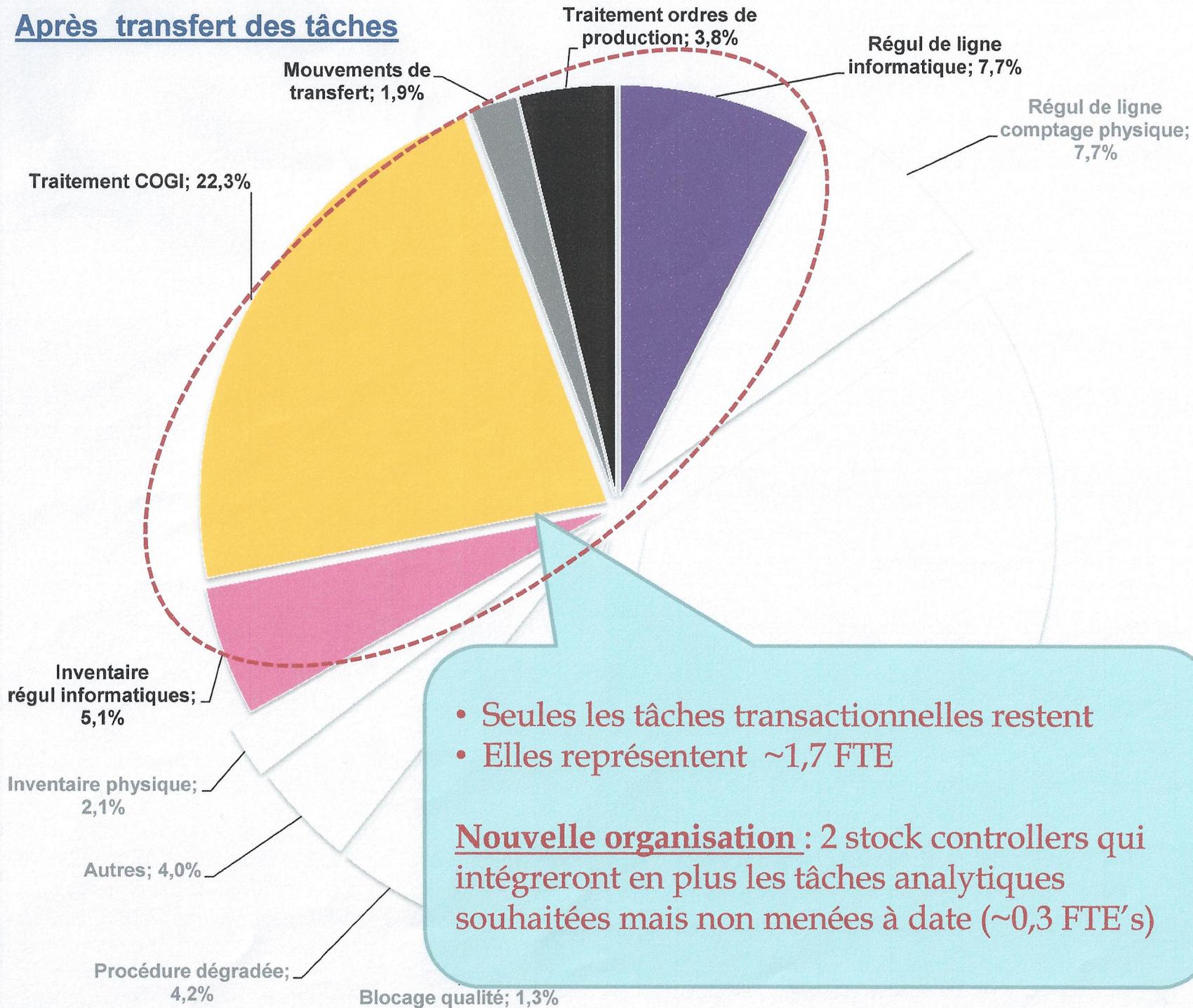
**Traitement COGI**

- Intégrité des stocks
- Analyse souvent approfondie

**Traitement ordres de production**

- Etroite collaboration avec les planners;
- Nécessite analyse des déclarations de palettes

## Après transfert des tâches



- Seules les tâches transactionnelles restent
- Elles représentent ~1,7 FTE

**Nouvelle organisation** : 2 stock controllers qui intégreront en plus les tâches analytiques souhaitées mais non menées à date (~0,3 FTE's)

# Rôle et profil des 2 stocks controllers

## Mission : contrôleur des stocks

- ❖ Centraliser les régularisations de stock, et en garantir l'intégrité
- ❖ Etre garant de l'application rigoureuse des process
- ❖ Contribuer à l'amélioration continue de ces mêmes process

## Compétences requises :

- ❖ Sensibilité financière! Considérer les valeurs des mouvements
- ❖ Capable de challenger les opérationels, et d'influencer leurs actions
- ❖ Capable de prendre des décisions et de conduire des groupes de travail
- ❖ Compétences techniques (Connaissance de SAP, Maîtrise d'excel)

## Profil :

Coefficient 250 (ou +) avec expérience transactions SAP, gestion de stock, planning ou autres. Qualités relationnelles