

Mémoire de stage fin d'études

Stage en Supply Network Operations chez Procter&Gamble

Virginia PRIOR

NOTE DE CONFIDENTIALITE

« La diffusion de ce document est limitée aux responsables du stage. Sa consultation par d'autres personnes est soumise à l'autorisation de l'entreprise Procter&Gamble »

Tuteur pédagogique : HAYNE, Bénédicte

Tuteur en entreprise : DAHER, Alain



Procter&Gamble

NOTICE BIBLIOGRAPHIQUE

ANNEE : 2016

N° : PA-F16156

TYPE DE DOCUMENT : rapport de SFE

CAMPUS DE RATTACHEMENT : Arts et Métiers Paris

AUTEURS : PRIOR, Virginia

TITRE : Stage fin d'études au sein de la Supply Network Operations P&G France

ENCADREMENT : HAYNE, Bénédicte

ENTREPRISE PARTENAIRE : Procter&Gamble

NOMBRES DE PAGES : 56

NOMBRE DE REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES : 5

RESUME : Ce projet a 2 missions principales, qui se déroulent au sein de l'équipe Supply Chain (dit Supply Network Operations) chez P&G. La première mission s'agit d'un projet d'amélioration interne, afin d'optimiser et améliorer les processus et outils utilisés par l'équipe opérationnelle. La deuxième mission s'agit d'un projet externe : le développement d'un réseau de supply chain avec un client particulier. Dans ce rapport sera présenté plus précisément les travaux suivants :

- L'organisation des éléments à concevoir.
- La démarche employée pour chacun des projets mentionnés.
- Les conclusions des projets
- Des éléments de valorisation au sein de l'entreprise et les piliers d'apprentissage pendant les 6 mois de stage.

MOTS CLES : logistique, client, gestion des commandes, grande consommation, amélioration, SAP, portefeuille, eCommerce, Drive, supply chain, EAN

PARTIE A REMPLIR PAR LE TUTEUR PEDAGOGIQUE

ACCESSIBILITE DE CE RAPPORT (entourer la mention choisie) :

Classe 0 = accès libre

Classe 1 = Confidentiel jusqu'au _____

Classe 2 = Hautement confidentiel

Date :

Nom du signataire :

Signature :

TABLE DES MATIÈRES

Note de confidentialité	6
1. Introduction	7
2. L'entreprise	8
2.1 Quelques Chiffres :.....	9
2.2 Purpose, values & principes (PVP)	9
2.3 Structure P&G	10
2.3.1 3 entités	10
2.3.2 SMO FBNL	11
2.3.3 SNO	12
3. Mes projets	14
3.1 Définition des objectifs : contexte du stage.....	14
4. CLO	15
4.1 Contexte.....	15
4.2 CSR Cdiscount et Casino.....	15
4.3 Synergies	16
4.3.1 Analyse.....	16
4.3.2 Premières conclusions	17
4.3.3 Projets dérivés	17
4.3.4 Total CLO portefeuille	17
4.3.5 Synthèse projet synergies	21
4.4 Amélioration onboarding.....	21
4.4.1 Synthèse projet onboarding	23
5. CTLL	24
5.1 Contexte.....	24
5.2 Le canal drive	24
5.3 Le marché drive en France.....	25

5.4	Mesures de service 4 enseignes.....	25
5.4.1	FAST	25
5.4.2	Enable	26
5.4.3	Mapping par client.....	28
5.4.4	Mesure d’online availability.....	29
5.4.5	Mesure des transitions	31
5.4.6	Amélioration d’Enable	32
5.4.7	Synthèse projet mesure de service.....	33
5.5	Carrefour et le projet PPC	34
5.5.1	eCommerce chez Carrefour	34
5.5.2	P&G – Carrefour : Projet de Collaboration Avancée.....	34
5.5.3	Le projet PPC.....	35
5.5.4	Mars – octobre <i>test&learn</i>	35
5.5.5	Synthèse projet Carrefour PPC	42
6.	évaluation et conclusions	44
6.1	5 rocks.....	44
6.2	Mid term	44
6.2.1	5 rocks.....	44
6.2.2	Points forts et points à améliorer	45
6.2.3	Enjeux deuxième partie de stage.....	45
6.3	Final term.....	45
6.3.1	Points forts et points à améliorer	46
6.3.2	PEAK performance factors.....	46
6.3.3	Synthèse final term	46
6.3.4	Conclusions professionnelles.....	47
6.3.5	Conclusions personnelles.....	47
7.	Glossaire	49
8.	Bibliographie	50

9. Annexes.....	51
A. Tâches principales CSR Order Management.....	51
B. Catégories de produit et entrepôts.....	52
C. Portefeuille des commandes	53
D. Questions Drives	53
E. Enable – rapports logistiques.....	55

NOTE DE CONFIDENTIALITE

« La diffusion de ce document est limitée aux responsables du stage. Sa consultation par d'autres personnes est soumise à l'autorisation de l'entreprise Procter&Gamble »

1. INTRODUCTION

Dans le cadre de ma formation d'ingénieure double diplôme entre l'Ecole Polytechnique de Catalogne et l'Ecole des Arts et Métiers j'ai réalisé un stage fin d'études chez Procter&Gamble au siège de Paris pendant les mois de Février à Août 2016.

Mon stage s'est déroulé au sein de l'équipe Supply Network Operations (SNO) ou j'ai mené et participé à des projets divers qui m'ont permis d'apprendre sur la gestion de projets, le management d'opérations la collaboration entre équipes tout en découvrant le monde professionnel.

Ce rapport vise à expliquer mon stage à au sein de l'équipe SNO chez P&G, avec le détail de la démarche employée, la synthèse des projets et la conclusion.

D'abord je présenterai le rôle de P&G dans l'industrie de la grande consommation. Ensuite, nous verrons la structure de l'entreprise afin de mieux comprendre ma position dans cette complexe structure.

D'ailleurs, je présenterai mes projets comme stagiaire SNO, divisé en 2 grosses parties : une partie projet d'amélioration des processus internes et une deuxième partie en projet stratégie client.

Pour finir nous pourrons voir la méthode d'évaluation reçue pendant ces 6 mois : une première évaluation en mi-mai et une deuxième en fin de stage.

2. L'ENTREPRISE

La mission de P&G est d'offrir des produits et des services de qualité supérieure, afin d'améliorer la vie quotidienne des consommateurs dans le monde entier, aujourd'hui et pour les générations futures.

P&G est l'une des plus importantes entreprises de biens de consommation dans le monde.

La société a été fondée en 1837 à Cincinnati (Ohio – USA) par deux Européens, William Procter (fabricant de bougies) et James Gamble (fabricant de savons). Le siège social de la société est toujours à Cincinnati aujourd'hui.

P&G a débuté ses activités en France en 1954, son siège social est situé à Asnières-sur-Seine (Hauts-de-Seine), où mon stage se déroule. P&G France commercialise aujourd'hui une quarantaine de marques de renom et possède 3 sites de production à Amiens, Blois et Sarreguemines.

A l'extérieur, l'entreprise divise ses produits en 4 catégories différentes, avec quelques exemples des marques qu'y appartient :

- Beauté : Pantene, Head & Shoulders
- Soin du bébé, hygiène féminine et soin de la famille : Always, Tampax, Pampers
- Soin du linge et de la maison : Ariel, Dash, Tide, Mr Propre, Febreze
- Santé et rasage : OralB, Gillette, Venus, Braun.



Figure 1 : produits P&G

En interne, P&G a 7 catégories de produits :

Baby Care	Pampers
Fabric Care	Ariel, Lenor
Home Care	Mr Propre, Swiffer
Femcare	Always, Tampax
Oral Care	OralB
Hair Care	Pantene, H&S
Shave Care	Gillette, Venus

Au même temps, nous distinguons 2 types de business : **alimentaire** et **non-alimentaire** (food & non-food), les produits non-food étaient ceux à puissance (brosse à dents électrique, rasoirs, etc...) Les produits considérés comme 'alimentaire' sont tout le reste.

2.1 QUELQUES CHIFFRES :

- a) Présence dans plus de 180 pays
- b) 118 000 collaborateurs dans 70 pays
- c) Chiffre d'affaires de \$81.67 milliards au niveau mondial
- d) 2600 salariés en France (septembre 2013)

2.2 PURPOSE, VALUES & PRINCIPLES (PVP)

P&G est une entreprise avec une culture très particulière et qui compte avec des profils des gens très semblants.

La mission à P&G est de toujours fournir le meilleur au consommateur final : le slogan est « **Touching Lives, Improving Life.** » La raison d'être à P&G est puissante et simple à la fois : offrir aux consommateurs du monde entier des produits de marque d'un rapport qualité/prix supérieur, afin d'améliorer leur vie quotidienne, aujourd'hui et pour les générations futures.

Ensemble, la mission, les valeurs et les principes sont les fondations de la culture unique de P&G.

Les **valeurs** encouragées chez les collaborateurs :

- Intégrité
- Leadership
- Engagement
- Passion pour la réussite
- Confiance

Et les **principes** :

- Respect de tous les individus
- Les intérêts de la Société et des ses employés sont liés
- Importance primordiale de la stratégie dans le travail
- L'innovation est la pierre angulaire de la croissance
- Valorisation de l'expertise personnelle
- Chercher toujours à être les meilleurs
- Être tourné vers l'extérieur
- Tout le monde travaille en interdépendance chez P&G
- Intégrer le développement durable dans les produits, les emballages et les opérations de production.

Lors de notre arrivée chez P&G, ces compétences sont évaluées au niveau annuel. Cette société fonctionne avec que des promotions internes. Les formations et suivi donné sont très intenses afin de se former comme professionnel mais aussi comme personne parmi les collaborateurs.

2.3 STRUCTURE P&G

2.3.1 3 ENTITES

Pour mieux comprendre ma position dans l'entreprise et les enjeux de mon stage, il faut d'abord présenter la structure de la société. Il s'agit d'une entreprise mondiale avec une organisation matricielle, dont 3 entités font partie. Étant donné que l'entreprise est partout le monde, **la langue de travail est l'anglais**. C'est pour cela que tous les mots présentés à continuation seront en anglais.

D'abord, en vertical, les organisations qui travaillent par **catégorie** : les **Global Business Units (GBU)**. Pour l'Europe, le siège de la GBU est à Genève.

Elles sont responsables, pour chaque grande catégorie de produits, de la stratégie globale, de la R&D, de la production industrielle et du marketing amont des marques. Elles veillent à ce que P&G mette sur le marché les meilleures innovations dans les meilleurs délais « speed-to-market ».

Ensuite, en horizontale, les organisations qui travaillent par **pays** : les **Selling & Market Operations (SMO)**. Elles sont, dans chaque pays, au contact direct avec les consommateurs, les distributeurs et les autres parties prenantes. Elles sont responsables de la stratégie locale, des opérations commerciales et de la mise en œuvre des plans marketing. Elles veillent à ce P&G gagne le « premier moment de vérité ».

Finalement, les **Global Business Services (GBS)** procurent le meilleur support logistique et administratif possible aux GBU et aux SMO, en profitant de la taille de P&G pour gagner sur les coûts. Ils collaborent avec des partenaires aux compétences affirmées dans leurs domaines respectifs.

Sur la page suivante un schéma de ce qui vient d'être expliqué.

Dans le cadre de mon stage, je fais partie de la SMO pour le **cluster France, Belgique, Hollande et Luxembourg (FBNL)**. La SMO FBNL compte avec plusieurs équipes. Par contre, le cadre de mon stage ne considère que le marché français, niveau logistique.

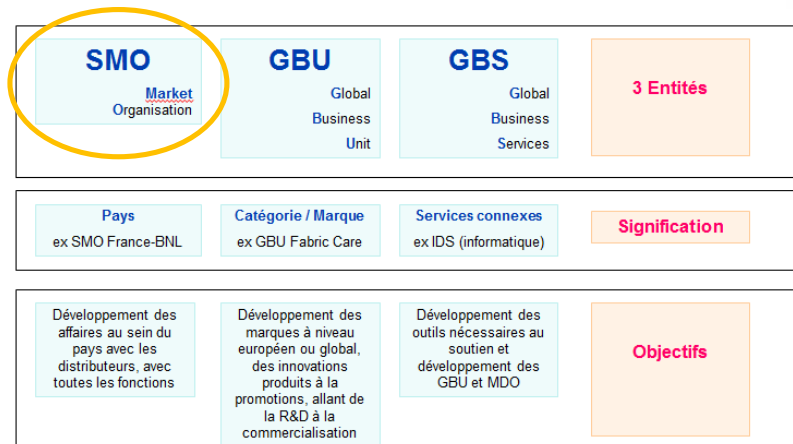


Figure 2 : organisation P&G

Pour mieux comprendre mes défis pendant ces 6 mois, nous allons rentrer plus en détail par rapport à l'organisation de la SMO FBNL.

2.3.2 SMO FBNL

La SMO comprend plusieurs équipes en charge des différentes parties de l'entreprise de grande consommation. En gros les équipes peuvent se diviser en 3 catégories : marketing, ventes et chaîne logistique.

Les équipes **COTs**, à gauche sur le diagramme ci-dessous, sont ceux qui sont en charge du Marketing et planification des ventes des marques P&G. D'ailleurs ils sont en contact avec les Business Units mentionnées dans la section précédente.

A droite, les forces de ventes sont toujours en contact avec les clients, c'est-à-dire, les distributeurs, afin d'optimiser l'assortiment des références chez eux avec le meilleur prix et mieux arriver aux consommateurs avec les stratégies promotionnelles.

Au milieu, **Supply Network Operations (SNO)** a une vision amont et aval de la production et distribution des références pour chaque client, dans ce cas-là les distributeurs français.

Dans le cadre de mon stage, je fais partie de la Supply Network Operations, qui s'agit de la gestion de la supply chain de l'amont à l'aval.

Ci-dessous le schéma de la SMO.

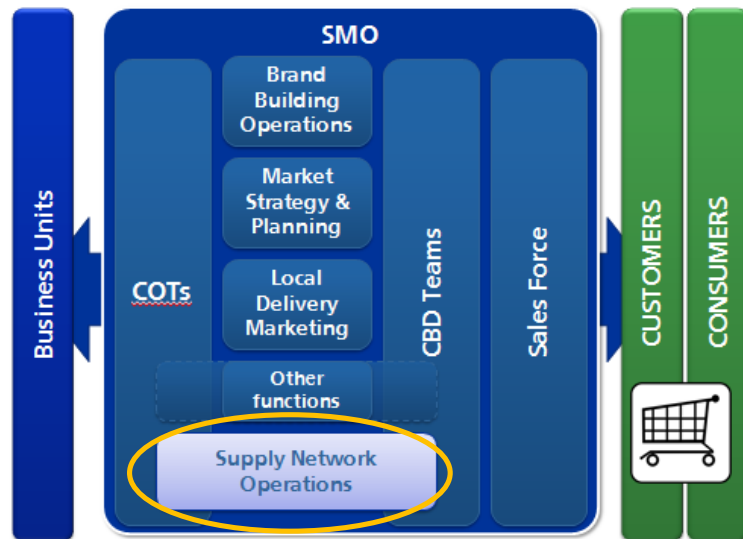


Figure 3 : SMO schéma

2.3.3 SNO

La SNO compte plusieurs sous-départements : dès la partie approvisionnement jusqu' aux projets logistiques avec les distributeurs. En regardant la relation SNO – Sales (en bas du diagramme dessous), nous trouvons les départements et finalement les 2 sous départements où mon stage se déroule : **Customer Team Logistics Leader (CTLL)** et **Customer Service Operations (CSO)**.

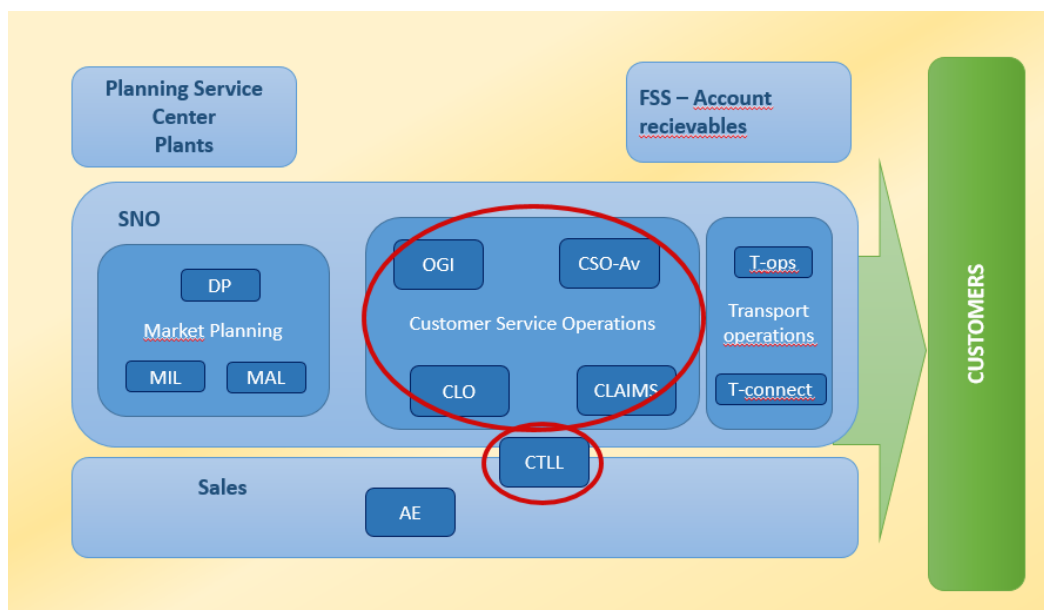


Figure 4 : SNO-Sales schéma

2.3.3.1 CUSTOMER TEAM LOGISTICS LEADER

L'équipe CTLL fait aussi partie de l'équipe Sales et donc il est en contact direct avec le client. Cette équipe est la représentation SNO dans Sales : ils sont en charge des projets et contrats logistiques annuels avec chaque enseigne, ainsi que le suivi de la relation logistique P&G et les indicateurs de performance.

2.3.3.2 CUSTOMER SERVICE OPERATIONS

L'équipe CSO fait la gestion des commandes au niveau opérationnel tous les jours :

- e) **OGI** : Order Generation Information : ils mettent à jour les données des comptes client et les prix de nos produits sur SAP, afin d'éviter des litiges prix.
- f) **CSO Av** : Av pour Availability, ils confirment les ordres tous les jours pour vérifier la disponibilité produit avant de passer les commandes aux entrepôts.
- g) **Claims** : l'équipe claims (litiges) s'occupe de la gestion des litiges prix ou quantités, ainsi que les cas de reprise.
- h) **CLO** : Customer Logistics Operations : la première étape dans la gestion de commandes. Cette équipe gère les commandes tous les jours avec les approvisionneurs chez nos clients.

2.3.3.3 CUSTOMER LOGISTICS OPERATIONS

Dans le cadre de mon stage CSO, je fais partie de l'équipe CLO : comment vu précédemment, ils sont les premiers à voir et gérer les commandes dès qu'elles arrivent chez P&G, en contact direct avec les approvisionneurs.

L'équipe duquel je fais partie est '**Customer Service Representative – Order Management**' (CSR-OM). Ils travaillent pour que les commandes soient propres par rapport aux Conditions Générales de Vente et que les clients respectent les délais de livraison, minimum à la commande, palettisation, etc... . Aussi, ils vérifient que les produits soient bien livrés aux entrepôts chez nos clients. Ensuite, les équipes litiges et pénalités interviennent au cas où des problèmes arrivent.

3. MES PROJETS

3.1 DEFINITION DES OBJECTIFS : CONTEXTE DU STAGE

Une fois l'organisation est claire, mes enjeux pendant les 6 mois de stage peuvent être présentés.

Mes missions se déroulent dans le sein des 2 équipes présentées ci-dessus : CTLL et CLO. Donc, j'ai passé 50% de mon temps à travailler avec des projets au niveau interne comme CLO et 50% avec des projets de stratégie client comme CTLL.

La partie opérationnelle CSR était un de mes piliers à travailler tous les jours. Aussi, j'ai passé des périodes comme *back-up* pendant les vacances de quelques collègues. Il s'agissait aussi d'un des piliers de formation afin de bien connaître les démarches CLO pour nourrir les projets synergies et *onboarding*. Par conséquent, mes projets CLO ont commencé avec le début de mon stage.

La partie CTLL avait besoin d'une formation plus profonde et comprendre le réseau logistique entre P&G et Carrefour, ainsi que des connaissances techniques Drive plus complexes à comprendre. Donc, ces projets ont commencé plus tard. J'ai passé plutôt la deuxième partie de mon stage à travailler là-dessus.

Voici le *timeline* du temps alloué à chaque projet :

Projet		Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août
CLO	CSR							
	Synergies							
	Onboarding							
CTLL	Carrefour projet PPC							
	FAST							

Par la suite, le rapport se divisera en 2 grosses parties : mes projets CSO et mes projets CTLL. Nous allons voir le détail des projets avec le contexte, la démarche employée et la synthèse.

4. CLO

4.1 CONTEXTE

Le projet s'agit des améliorations des processus internes. D'abord, le stage a commencé avec des formations intensives sur la gestion des commandes des produits P&G avec l'objectif de devenir autonome après 4 mois de stage.

Il est important de comprendre le processus des commandes P&G dès la réception au siège jusqu'à la livraison aux entrepôts des clients.

Tous les jours, les commandes passent par les étapes suivantes :

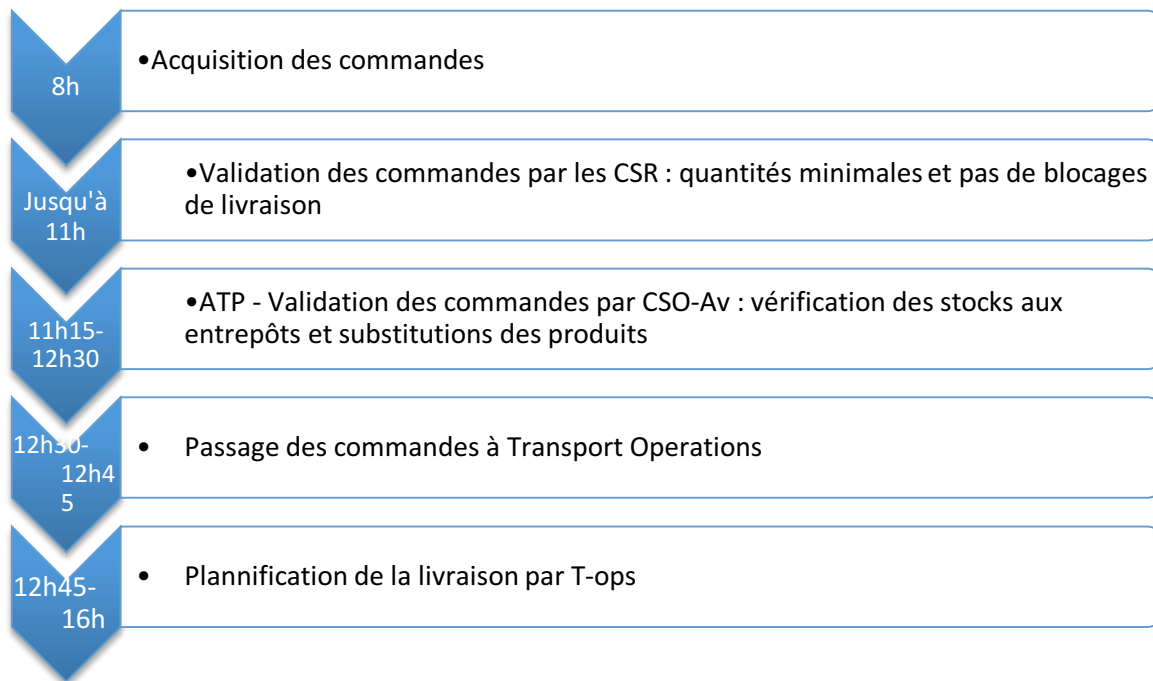


Figure 5 : Daily cycle des commandes P&G

Dans le cadre de mon temps alloué à CSO, j'ai eu 3 tâches principales :

4.2 CSR CDISCOUNT ET CASINO

P&G signe avec leurs clients les contrats annuels en fin février. Parmi ces documents contractuels, nous pouvons trouver les Conditions Générales de Vente (CGV) qui parlent des conditions logistiques que le client doit respecter lors de la passation des commandes. Les CSR s'occupent, alors, de vérifier ceci.

Dans le cadre de CSR je m'occupe de la gestion des commandes pour les produits alimentaires et 2 clients :

- Cdiscount
- Casino – un de leurs 9 entrepôts.

Il s'agit d'un suivi opérationnel des commandes envoyés par les approvisionneurs, ainsi que la gestion des litiges et le contact entre le service transports P&G et les entrepôts des clients.

Cette partie opérationnelle de mon stage ne s'agit pas d'un projet mais des taches à faire tous les jours. Il était quand même important de bien comprendre le travail comme CSR afin de trouver des idées et des points d'amélioration pour le reste de mes projets.

Une partie importante de mon stage a été aussi être back-up à des collègues en congés. Donc, j'ai pu développer des connaissances importantes de la partie opérationnelle SNO P&G.

En annexe A, les tâches principales pour un CSR. A noter que beaucoup idées présentées sont hors de *scope* du rapport de stage. Par contre, toutes les tâches ont été étudiées et travaillées pendant mon travail opérationnel CSR. Le document est présenté afin de montrer la charge de travail et la diversité des tâches à faire dans le cadre de CSR.

4.3 SYNERGIES

Il s'agit un projet d'amélioration interne. Tous les processus des commandes pour les produits alimentaires et non-alimentaires ont été étudiés afin de bien contrôler le *day-to-day* et rechercher des solutions de rapprocher les 2 business au niveau gestion des commandes.

Le défi est d'identifier des synergies entre les processus/organisations/systemes relatifs aux catégories alimentaires et non alimentaires et être force de proposition afin de gagner en efficacité au niveau du service client. Le contexte appelant ce besoin est la cession de la marque Duracell qui réduit considérablement le périmètre non alimentaire géré par le service client et appelle donc à redéfinir les opérations et l'organisation des tâches.

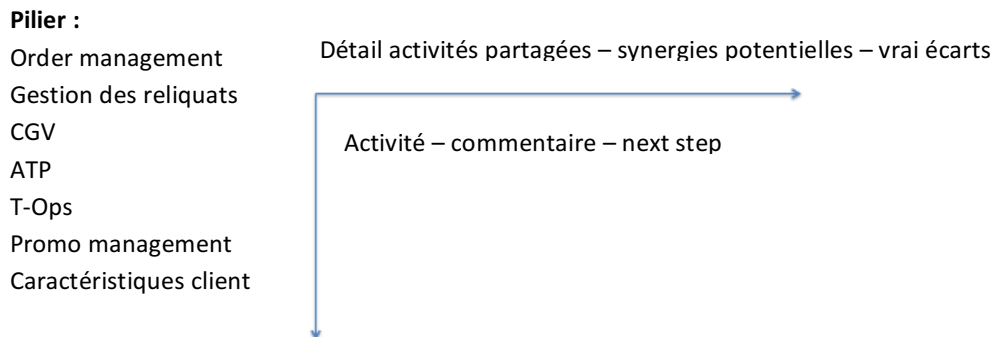
En annexe B les différentes catégories de produit par entrepôt.

4.3.1 ANALYSE

Pour ce projet, l'avancement a été le suivant :

1. CSR alimentaire expertise de la journée type
2. CSR théorie non alimentaire
3. CSR non alimentaire expertise des tâches opérationnelles
4. CGV alimentaire et non alimentaire
5. Scénario initiale
6. Détection des taches communes
7. Détection des synergies
8. Détection des différences

Les résultats ont été rangés de manière matricielle, avec les relations alimentaire / non-alimentaire et leurs détails par la suite en horizontale et les différents piliers de la gestion des commandes en vertical.



Toutes les étapes étaient réalisées pendant les 3 premiers mois de stage. L'analyse a inclue l'interaction avec des collègues CSR Order Management alimentaire et non-alimentaire, en travaillant ensemble pour bien comprendre toutes les démarches et avec des questions précises. Ensuite, une comparaison a été faite entre ces 2 business. Ci-dessous la conclusion très résumée.

4.3.2 PREMIERES CONCLUSIONS

Les conclusions initiales sont les suivantes :

- i) La **gestion des commandes niveau CLO est la même** pour le business alimentaire et non-alimentaire.
- j) Les **écarts non-approchables** sont liés au **CGV** et au fait que la marchandise part de 2 usines différents : Amiens et Euskichen pour alimentaire et Altfeld pour non-alimentaire.
- k) Beaucoup de **spécificités par client** et non par business.
- l) La **culture des CSR** est de **mieux considérer le business alimentaire** que le non-alimentaire.

4.3.3 PROJETS DERIVES

Nous avons vu que les écarts entre les 2 business étaient difficilement approchables. Un nouveau défi apparaît : la conduite de changement des CSRs. Pour aboutir cet objective, plusieurs projets ont été mis en place :

- m) Donner aux CSRs des **portefeuilles de clients alimentaire et non-alimentaire** – fait par les managers
- n) Développer un **Total CLO portfolio** – projet ou j'ai travaillé.

Par la suite le projet Total CLO portfolio sera présenté.

4.3.4 TOTAL CLO PORTEFEUILLE

Un des piliers d'amélioration était le portefeuille des commandes, **fichier excel** utilisé par les CSRs tous les jours pour la validation des commandes. Il s'agit d'un fichier excel qui utilise une extraction SAP dite ZVSOW : fichier excel reçu par mail tous les matins à 7h40 et 13h40.

En annexes C, un aperçu de ce portefeuille.

Au niveau CSR, cet outil est le plus important pour la bonne démarche de l'étude et validation des commandes. Il est utilisé pour vérifier si le client a commandé des anciens codes qui ne font plus partie de l'assortiment P&G, valider si les commandes sont bloquées en livraison, regroupement des commandes dans un même camion, etc...

Le portefeuille a plusieurs macros pour l'actualiser avec les données.

La démarche de **mise à jour du portefeuille** est la suivante :

1. Réception dans les boîtes mail du fichier excel ZVSOW tous **les matins et l'après-midi** – extrait du SAP avec le détail des commandes ouvertes des **3 derniers mois**.
2. Téléchargement de ce fichier par un CSR Order Management et sauvegarde sur un classeur commun CLO.
3. Copier-coller les numéros des commandes sur une autre transaction SAP : ZVBOMR afin de sortir des données complémentaires. Lancer la transaction et attendre 5 minutes.
4. Ouverture du fichier 'Portefeuille' et fichier ZVSOW au même temps
5. Copier le résultat ZVBOMR dans l'onglet "ZVBOMR" du fichier Portefeuille.
6. Click sur 'Mise à jour du portefeuille' pour lancer la macro – 2 minutes.
7. Sauvegarder le fichier Portefeuille en zip et l'envoyer par mail aux autres CSR Order Management.

Même si le portefeuille des commandes actuel a été énormément optimisé, 3 piliers d'amélioration ont été trouvés :

1. Une information très importante concernant les entrepôts pour la gestion des commandes est manquant dans l'extrait – le shipping point.
2. Les CSR utilisent 2 portefeuilles : un pour alimentaire, un deuxième pour non-alimentaire.
3. Le mail avec le fichier extraction SAP a une limitation de capacité de 20mb. Pendant les périodes de grosses promotions, ce mail n'arrive pas dans les boîtes et l'extraction doit se faire à la main, qui prend 30 minutes le matin et l'après-midi.

Comme indiqué dans la section 3.1, j'ai travaillé sur les 3 points d'amélioration du portefeuille pendant la deuxième partie de mon stage.

4.3.4.1 Rajout du Shipping Point

Les entrepôts P&G ont **plusieurs points de chargement** : notamment Amiens, qui a un entrepôt automatisé et un autre manuel. Il s'agit d'un code de 4 caractères informé automatiquement sur SAP et par commande : **le Shipping Point**. Au niveau P&G CLO, cette information est intéressante à avoir pour deux raisons principales :

- o) Si **un camion a plusieurs commandes**, ces commandes doivent se charger par le même point de chargement.
- p) Imprévus de fonctionnement aux entrepôts et changement des points de chargement sur les commandes : les CSR doivent les connaître rapidement.

Pendant mon stage de 6 mois plusieurs cas sont tombées. Ça démontre que ce pilier est un vrai pilier d'amélioration de fonctionnement de la gestion des commandes.

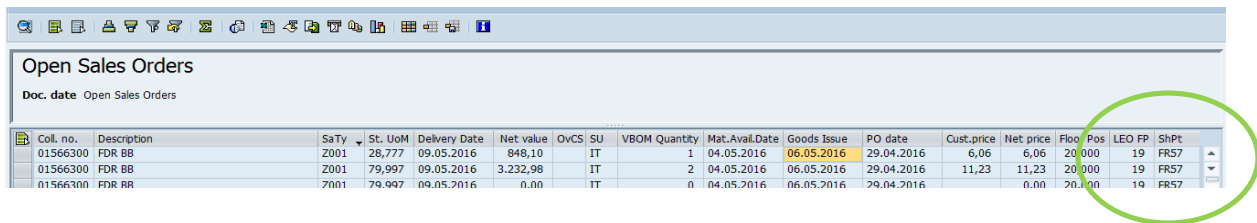
Le portefeuille tel que les CSR l'utilisent ne compte pas avec le Shipping Point (ShPt par la suite). En fait, le sujet était déjà connu par l'équipe, étudié pendant un projet d'amélioration et optimisation du portefeuille des commandes juste avant le début de mon stage.

La démarche a commencé par une analyse : nous nous demandons pourquoi le portefeuille n'avait pas cette information. Si nous récupérons les étapes à suivre pour la mise à jour du portefeuille et les possibilités d'erreur technique, les hypothèses étaient :

- a) Problème avec le **batch automatique ZVSOW sur SAP** qui ne sort pas les informations
- b) Problème avec l'**envoi du mail avec le fichier excel ZVSOW** qui n'informe pas bien tous les champs.
- c) Problème avec la **macro du portefeuille** qui ne remplit pas bien les informations sur le *layout*.

Afin de trouver la réponse, j'ai fait plusieurs tests : lancer la ZVSOW manuellement, sortir les données à la main et pas par mail, analyse de la macro, etc ... Avec les résultats suivants :

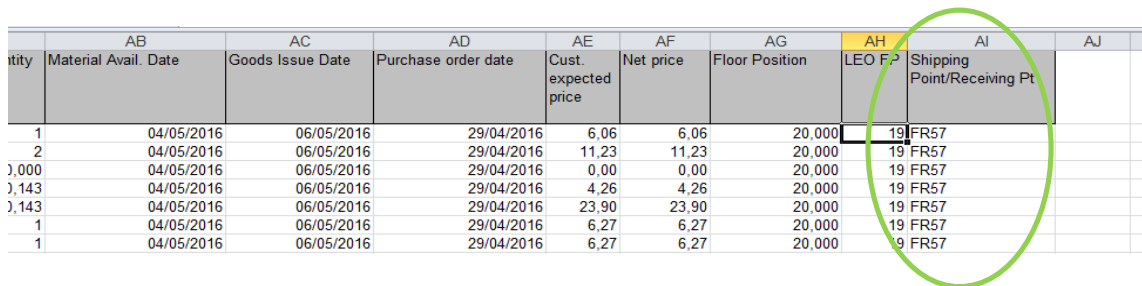
- ✓ La colonne **ShPt** était **bien informée** sur la transaction ZVSOW et sur **SAP**. Les données étaient justes.



Col. no.	Description	SaTy	St. UoM	Delivery Date	Net value	OvCS	SU	VBOM	Quantity	Mat.Avail.Date	Goods Issue	PO date	Cust.price	Net price	Floor	Pos	LEO FP	ShPt
01566300	FDR BB		Z001	28.777	09.05.2016	848,10	IT		1	04.05.2016	06.05.2016	29.04.2016	6,06	6,06	20.000	19	FR57	
01566300	FDR BB		Z001	79.997	09.05.2016	3.232,98	IT		2	04.05.2016	06.05.2016	29.04.2016	11,23	11,23	20.000	19	FR57	
01566300	FDR RR		Z001	79.997	09.05.2016	0,00	IT		0	04.05.2016	06.05.2016	29.04.2016		0,00	20.000	19	FR57	

Figure 6 : Résultats transaction ZVSOW sur SAP

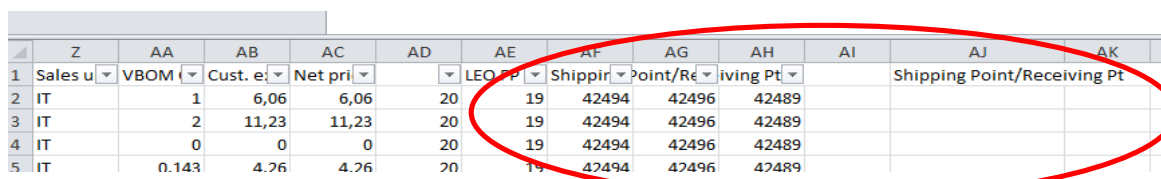
- ✓ La colonne ShPt était **bien informée** si nous sortons l'**extrait à la main**, c'est à dire, si nous téléchargeons les données du SAP en format excel.



Quantity	Material	Avail. Date	Goods Issue Date	Purchase order date	Cust. expected price	Net price	Floor Position	LEO FP	Shipping Point/Receiving Pt
1		04/05/2016	06/05/2016	29/04/2016	6,06	6,06	20.000	19	FR57
2		04/05/2016	06/05/2016	29/04/2016	11,23	11,23	20.000	19	FR57
0,000		04/05/2016	06/05/2016	29/04/2016	0,00	0,00	20.000	19	FR57
1,143		04/05/2016	06/05/2016	29/04/2016	4,26	4,26	20.000	19	FR57
1,143		04/05/2016	06/05/2016	29/04/2016	23,90	23,90	20.000	19	FR57
1		04/05/2016	06/05/2016	29/04/2016	6,27	6,27	20.000	19	FR57
1		04/05/2016	06/05/2016	29/04/2016	6,27	6,27	20.000	19	FR57

Figure 7 : Résultats transaction ZVSOW excel extrait à la main

- La colonne ShPt apparaît **vide** dans le fichier ZVSOW reçu par mail. Donc, la macro du portefeuille ne remplissait pas les données parce que ces données n'existaient pas.



Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK
1	Sales u	VBOM	Cust. e	Net pri	LEO FP	Shippir	Point/Ré	iving Pt		Shipping Point/Receiving Pt	
2	IT	1	6,06	6,06	20	19	42494	42496	42489		
3	IT	2	11,23	11,23	20	19	42494	42496	42489		
4	IT	0	0	0	20	19	42494	42496	42489		
5	IT	0.143	4.26	4.26	20	19	42494	42496	42489		

Figure 8 : Résultats transaction ZVSOW excel reçue par mail

Si nous récupérons les hypothèses, nous pouvons trouver en vert celle qui est correcte :

- a) Problème avec le batch automatique ZVSOW sur SAP qui ne sort pas les informations
- b) Problème avec l'envoi du mail avec le fichier excel ZVSOW qui n'informe pas bien tous les champs.**
- c) Problème avec la macro du portefeuille qui ne remplit pas bien les informations sur le *layout*.

Désormais 2 options sont possibles :

- Le batch avait un souci avec le **champ ShPt** lors de la création du fichier excel
- Le batch avait un souci avec la **dernière colonne de l'extrait**

Des tests ont confirmé que le souci était avec la dernière colonne de l'extrait. La solution était de contacter le **service IT** afin de trouver le problème de création du fichier Excel et envoi par mail. Côté utilisation SAP nous ne pourrions plus faire.

Donc, j'ai travaillé avec le service IT afin de bien expliquer le souci et notre besoin. La solution était impérativement adapter la création du fichier Excel et du mail : la macro du portefeuille était adaptée à la structure du fichier déjà existant.

4.3.4.2 Projet ISARA

Afin d'améliorer les 2 piliers restants :

- Les CSR utilisent 2 portefeuilles : un pour alimentaire, un deuxième pour non-alimentaire.
- Le mail avec le fichier extraction SAP a une limitation de capacité de 20mb. Pendant les périodes de grosses promotions, ce mail n'arrive pas dans les boîtes et l'extraction doit se faire à la main, qui prend 30 minutes le matin et l'après-midi.

Nous avons commencé une démarche de création d'un portefeuille total CLO, qui contiendra toutes les commandes P&G France : alimentaire et non-alimentaire.

Le projet a commencé avec une analyse de l'existant :

- Bien connaître la transaction ZVSOW sur SAP
- Bien connaître les spécificités des business alimentaire et non-alimentaire puis les informations nécessaires pour la gestion des commandes
- Comprendre la limitation de capacité par rapport à l'envoi du mail et les impacts sur la productivité des CSR Order Management

Ensuite, nous avons énuméré et étudié la faisabilité des différentes options d'amélioration :

1. Extraction manuelle de la ZVSOW : ce que l'on fait si les CSR ne reçoivent pas le mail. Or, le batch prend 30' chaque fois. Cette solution était faisable mais prenait trop temps et a un impact négatif sur la productivité.
2. Extraction manuelle via SOST : il s'agit d'une transaction support qui liste les différents *batches* installés à P&G et leur résultat au cas où ils donnent erreur. Donc, si jamais le fichier excel n'arrive pas sur nos boîtes mail, nous pouvons le récupérer directement en le cherchant sur SOST.

3. 2 mails ZVSOW – 2 portefeuilles : laisser les portefeuilles séparés, c'est à dire, ne rien changer des procédures de nos jours. Cette option sera laissée comme dernière option au cas où aucune des autres options est faisable.
4. 2 mails ZVSOW – 1 portefeuille : la démarche du portefeuille actuel est très simple. Avec le téléchargement des 2 transactions, nous devrions adapter les macros et faire prendre plus de temps aux CSR pour la mise à jour. De plus, cette solution ne résout pas la contrainte de capacité.
5. ZVSOW alimentaire + non alimentaire : il s'agit de l'idéal. Par contre, cette solution n'est pas faisable : nous avons une contrainte de surcapacité avec la transaction alimentaire, qui n'arrive pas le 70% des fois par semaine. Si nous rajoutons la partie non-alimentaire, (environ 3mb en moyenne), ce pourcentage sera plus important.
6. ISARA : il s'agit d'un fournisseur externe qui peut faire fonctionner le batch ZVSOW et faire arriver le fichier excel soit par mail soit par internet, sur un site web indiqué par P&G. Cette solution a des coûts fixes et par mois associés et un projet GBS (mentionnée en section 2.2.1) à développer. Aussi, cette solution est optimale parce qu'elle serait une solution aux 2 problématiques présentés au début.

Après quelques tests, nous avons pris 2 décisions :

- La problématique de la surcapacité était chaque fois plus importante, **la solution ISARA est la plus satisfaisante.**
- Étant donné que le projet ISARA est un projet lent à développer, nous allons donner **accès aux CSR à la transaction SOST**, puis développer un *job aid* pour bien expliquer comment utiliser cette transaction.

4.3.5 Synthèse projet synergies

D'abord, nous avons appris que les 2 business alimentaire et non-alimentaire n'avaient des écarts si marqués au niveau gestion des commandes. Les différences étaient plutôt liées à la perception vers ces 2 business chez CLO. Les projets dérivés ont été très intéressants afin de les rapprocher et monter la productivité du service opérationnel.

Par rapport à l'état des projets :

- Le rajout du Shipping Point a été actualisé sur SAP ma dernière semaine de stage –le 11 août : nous avons pu faire des tests pendant mon dernier jour et résoudre les doutes qui ont apparus parmi mes collègues CSR.
- Le projet ISARA est en cours avec la validation de la part de GBS. La prochaine étape sera de contacter les développeurs et leur communiquer notre besoin puis de recevoir une transaction via internet avec toutes les commandes ouvertes alimentaire et non-alimentaire.
- Les CSRs ont accès à la transaction SOST afin de faciliter la mise à jour du portefeuille alimentaire avant que la démarche ISARA soit mise en place.

4.4 Amélioration onboarding

La gestion des commandes comprend beaucoup de démarches opérationnelles particulières. Beaucoup d'interaction entre les différentes équipes CSO et hors SNO a lieu tous les jours. Il faut bien comprendre toutes ces démarches et résolution des problèmes afin de faire passer toute les commandes du jour et livrer nos clients en respectant les délais de livraison et les conditions générales de vente.

Après avoir reçu les différentes formations CSO pendant 1 mois, nous nous sommes rendu compte que celles-ci peuvent être améliorées : un projet d'étude et amélioration des formations s'est déclenché.

Pour ce projet j'ai dû voir les autres nouveaux arrivants afin de connaître leur avis et comme ça trouver des canaux à améliorer. La formation existante compte avec beaucoup d'interlocuteurs. De nombreuses formations sont faites sans documents et ils ne sont pas dans le bon ordre.

Le plan d'action est le suivant :

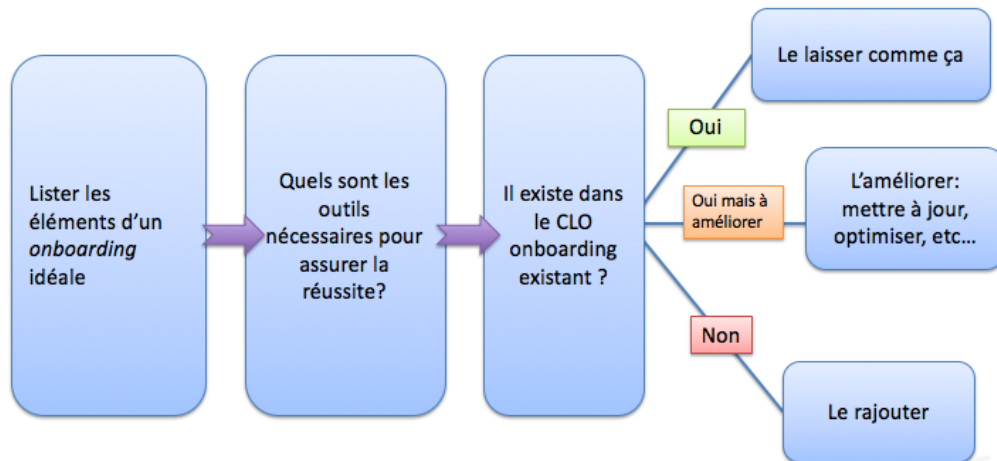


Figure 9 : démarche employée projet onboarding

En collaboration avec les différentes équipes CSO et les managers (CLO leader et CLOMs), nous avons analysé l'onboarding existant pour ensuite développer le plan d'actions :

- **Onboarding plan** : fichier excel détaillé avec les formations à faire pendant les 4 premières semaines au sein de l'équipe CLO. Beaucoup de formations n'avaient pas de document support et étaient que à l'orale. D'ailleurs, le fichier n'était pas structuré et quelques formations manquaient.
- **Onboarding guide** : fichier word à imprimer et rendre le jour de l'arrivée. Il s'agit des démarches nécessaires pour se rendre autonome : installation des outils, liens utiles, etc... Ainsi que le planning pour les 4 premières semaines. Le fichier était à mettre à jour : anciens liens, informations non importantes, etc...
- **Formations CLO** : tous les processus pour la gestion des commandes à apprendre avec un CSR, qui sera notre parrain/marraine pendant le premier mois. Les formations sont à l'orale et sans document structuré. Donc, nous avons développé le document '**Key CLO processes one pager**' : une compile des activités CSR Order Management pour la bonne gestion des commandes.
- **Formations avec tous les équipes CSO / SNO** : quelques formations et documents support manquants. J'ai contacté tous les intervenants afin d'assurer l'existence des documents, en anglais, et leurs contenus.
- **Qualification quizz CSO FBNL W4** : Quizz à faire à la fin des formations pour vérifier d'un côté a compréhension de toutes les formations et aussi sa qualité. À développer dans le cadre de mon projet et commun à tout le cluster FBNL.
- **Compilation des documents** : Les documents ont été placés dans un lien commun en ligne.

Aussi, les documents ont été traduits à l'anglais afin de faire la plupart des formations communes à tout le cluster France Benelux, en collaboration avec des managers des autres pays.

4.4.1 Synthèse projet onboarding

Le projet onboarding a été fini avec une présentation du planning pour les nouveaux arrivants et le passage de tous les documents et démarches à une personne qui s'en occupera après la fin de mon stage.

Le planning onboarding est organisé de la suivante manière :

1^{er} jour :

- Présentation de CLO avec le CLO leader
- Rencontre du parrain/marraine
- Réception des documents :
 - Onboarding guide
 - Onboarding plan
 - Key CLO processes one pager

1ere semaine :

- Réception du matériel, installation des logiciels
- Suivi des formations semaine 1 – indiqués dans l'onboarding plan

2eme-3eme semaine :

- Suivi des formations
- Reprise du *job* sous la supervision du parrain/marraine

4eme semaine :

- Reprise du job 100%
- Qualification quizz CSO FBNL W4

Pendant le projet j'ai eu beaucoup d'interaction avec plusieurs équipes et personnes à engager afin de valider l'existence et intégrité des documents de formation. D'ailleurs, j'ai travaillé à très bien comprendre toutes les problématiques rencontrées non seulement comme nouvel arrivant mais aussi comme CSR Order Management.

Les éléments prêts en juin ont été testés avec un nouvel arrivant : la nouvelle structure de l'onboarding plan et le quizz, avec des résultats satisfaisants. Par contre, il s'agit d'un projet à suivre et pas fermé : la mise à jour des documents et l'engagement des intervenants doit continuer à se faire.

5. CTLL

5.1 Contexte

Pour la partie de mon stage CTLL, j'ai pu travailler dans un projet externe, qui fait partie d'un plan stratégique à Carrefour : le plan de croissance dans le canal de distribution eCommerce, c'est-à-dire, le Drive.

Ce projet a eu besoin d'une formation plus importante, parce qu'il s'agit d'un projet d'analyse des données et de recherche des solutions supply chain.

Mon objectif a été de développer un plan de croissance des affaires sur le circuit Drive qui représente 90% du CA e-commerce en France via des solutions logistiques adaptées, le tout se basant sur les données disponibles de flux et de taux de service.

Le projet a commencé par une analyse de l'existant, via bases de données. Ensuite j'ai fait des interviews et visites de sites Drive des enseignes clients, afin de proposer des recommandations sur les 3 plus grosses enseignes pour mettre en place des solutions à ROI positif.

Le projet est en collaboration avec les équipes transport, entrepôt, les clients et les responsables des ventes pour inclure les solutions dans le plan d'affaires commun.

Nous allons présenter le marché drive afin de mieux comprendre mon projet. Ensuite, mes projets CTLL seront détaillés : un projet de mesures de performance de service Drive pour 4 enseignes et un deuxième projet de développement d'un plan logistique avec un entrepôt Carrefour Drive.

5.2 Le canal drive

Il existe 2 types de canaux de distribution eCommerce :

Pure players	Les commandes se font et se payent en ligne et livrées chez soi. Pas de site physique.	Amazon, Cdiscount
Click&Collect	Les commandes sont faites et payés en ligne mais soit récupérées sur un point de retrait soit livrées chez soi. Site physique	Carrefour drive

Nous allons nous concentrer sur le canal 'Click&Collect', autrement dit Drive. Pour ce canal, 2 modèles d'affaires existent : le premier où **la préparation des commandes se fait en magasin** (hypermarché/supermarché), avec les consommateurs *retail*.

Le deuxième modèle est la construction d'un **entrepôt spécial drive pour la préparation des commandes**. Ce modèle est **plus efficace**, parce que les rayons sont organisés pas seulement par catégorie de produit mais aussi par rotation. Les entrepôts sont construits pour maximiser la **vitesse de préparation des commandes**. De plus, il n'y a pas de conflit entre les consommateurs qui font leurs courses et la préparation des commandes Drive et les stocks sont dédiées qu'au marché Drive.

D'un autre point de vue, les Drives peuvent se cataloguer par **mode de retrait des commandes**. 3 options sont possibles :

1. **Retrait à pied** : le consommateur doit sortir du véhicule, sonner et récupérer la commande.
2. **Drive light** : retrait à pied amélioré, avec une borne de retrait pour se garer pendant 2 minutes.
3. **Full drive** : le consommateur reste dans la voiture. Un ou plusieurs bornes de retrait où la commande est chargée dans le coffre et un *open space* pour se garer.

5.3 Le marché drive en France

Le diagramme ci-dessous montre le marché Drive en France. Le roi du marché avec à peu près la moitié du marché est Leclerc Drive. En vert, les enseignes qui sont en train de monter leur part de marché. En rouge, celles qui descendent.

Les top 4 enseignes du marché font objet de mes projets CTLL. À remarquer que Leclerc, Auchan et Chrono ont des entrepôts dédiés (comme mentionné dans la section précédente). Par contre, Carrefour drive prépare les commandes en magasin. Sa stratégie des dernières années est de monter passer du 4eme position –il y a que 2 mois- à la tête du marché en 2018.

Des détails seront donnés plus tard, parce j'ai travaillé sur ce projet dans le cadre de mon stage.

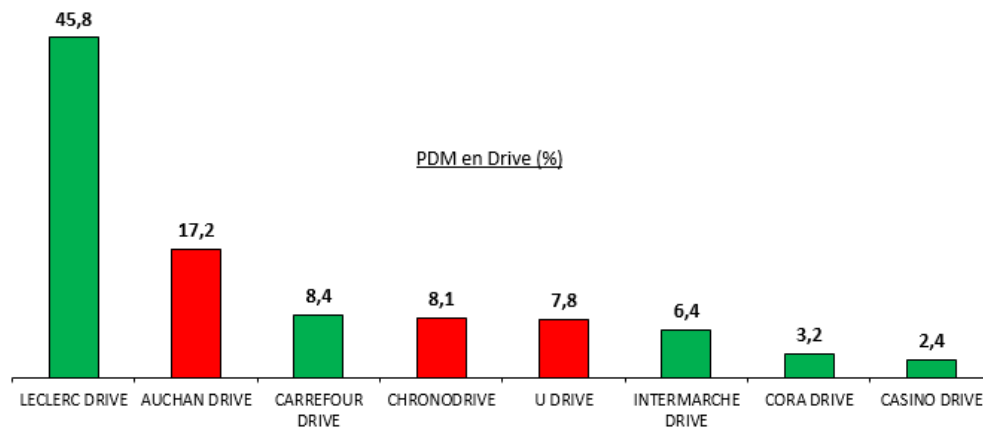


Figure 10 : Marché français Click&Collect (Drive)

Pour P&G, la priorité est l'**assortiment** et la **disponibilité de produit** chez les distributeurs.

5.4 Mesures de service 4 enseignes

5.4.1 FAST

P&G a développé un tableau de suivi interne pour l'étude de sa performance en service eCommerce. Plus en détail, ces indicateurs s'appellent FAST :



Figure 11 : Tableau de bord FAST développé par P&G

Il s'agit d'un outil général à appliquer au niveau globale aux distributeurs eCommerce, c'est à dire les Pure Players et aussi les enseignes Drive. Pourtant, la logistique vers les 2 canaux n'est pas la même et mon projet consistera en trouver les bonnes mesures FAST pour le marché français.

Pour les mesures générales, plus en détail :

- **Fit for Use** : Un produit P&G est Fit for Use si aucune préparation à ce produit doit se faire par le distributeur pour l'utilisation finale (les consommateurs). Ceux-ci doivent pouvoir utiliser le produit acheté en ligne comme attendu.
- **Availability** : P&G doit assurer la **maximale disponibilité en ligne** des produits qui sont dans l'assortiment. Cet indicateur est mesuré par le eRetailer comme service entre leurs entrepôts, comme le % des ruptures de stock (Out of Stock ou OOS).
- **Speed** : le Vendor Lead Time (VLT) est très important en eCommerce, vu que le consommateur finale est aussi très exigeant avec les délais de livraison. Cette mesure est le % des commandes livrées qui sont comme les VLT attendus par nos clients.
- **Transitions** : revenir aux niveaux des ventes historiques lors d'un changement de code EAN (les codes européens pour la grande consommation) peut prendre environ 15 semaines. Dans le eCommerce, les transitions sont compliquées parce que plus de données et communication client sont nécessaires : mise à jour du site web, images, *ratings*, commentaires, etc...

Dans la SMO France, la **priorité** est **Availability et Transitions**. D'abord, Availability parce que d'auprès une étude, le 60% des eCustomers laissent la commande si un des produits n'est pas disponible – en distribution classique, cette valeur est 45%. En deuxième lieu, les transitions sont importantes afin de minimiser les pertes des ventes, pas que pour P&G mais aussi pour les distributeurs.

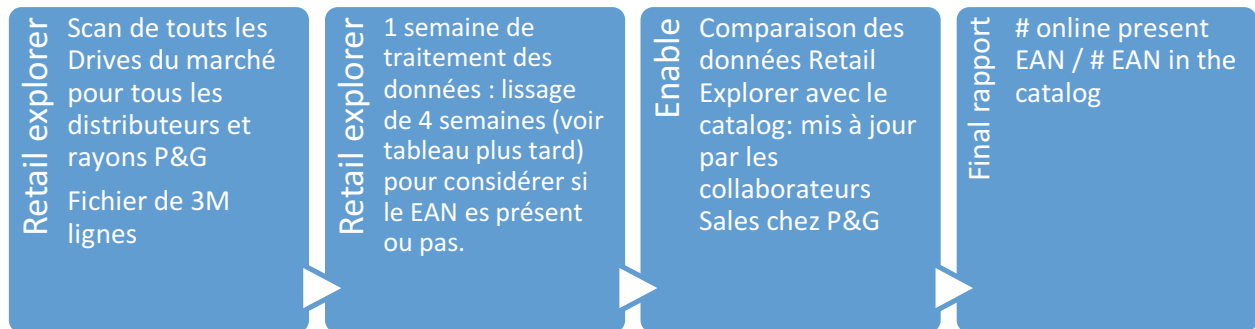
Le *scope* de mon stage se centre en bien comprendre les indicateurs 'Availability' (valider que les produits P&G sont disponibles *online*) et 'Transition' (assurer le temps minimal entre le lancement du produit et la disponibilité online) et ensuite développer des indicateurs de performance A & T pour les 4 distributeurs plus importants en France, c'est-à-dire, les clients plus importants pour P&G.

Par ailleurs, il faut faire un *mapping* des enseignes pour bien comprendre comment les Drives sont gérés et ensuite savoir comment interpréter les résultats numériques des indicateurs de performance.

5.4.2 Enable

Enable est un outil en ligne, crée par les collaborateurs P&G France pour l'analyse de la performance de la société sur le marché Drive. Les données de base viennent de Retail Explorer, une société française *big data* spécialisé en benchmark et analyse d'information Drive.

L'outil est utilisé par les équipes Sales chez P&G : les commerciaux font un suivi de la performance P&G, les parts de rayon, l'assortiment, etc... les extraits commerciaux sont développés avec les étapes suivantes :



À remarquer :

- Le **catalogue** doit absolument **être à jour**. Au contraire, la comparaison ne sera pas valide.
- Le lissage consiste à **une moyenne sur 4 semaines** : le produit doit être trouvé par Retail Explorer pour ¼ semaines, et le produit sera considéré comme présent en ligne.

	W1	W2	W3	W4	Présence en ligne
EAN1 - Drive1	X	X			100%
EAN1 - Drive2					0%
EAN2 - Drive2				X	100%

(X = la référence est présent en ligne)

- Le produit étaient présent en ligne **ne veut pas** nécessairement **dire qu'il est en stock**: le produit peut être grisé, signal comme 'non disponible', etc... (nous allons voir la partie Logistique plus tard). Il est important de considérer que 'présent' pour Retail Explorer veut dire que le système trouve le produit, pas la possibilité de l'acheter par le consommateur final.

5.4.2.1 Logistique

Enable est aussi utilisé par l'équipe CTLL pour faire un suivi du service P&G sur le canaux Drive. Cette partie n'a rien à voir avec les démarches faites dans la partie commerciale. Les rapports sont complètement différents : juste les données de base à Retail Explorer sont pareil.

La base des rapports logistiques est le **flag 'Rupture'** trouvé dans les données envoyées par Retail Explorer. Il s'agit d'une base de données de tous les EANs (références) trouvées par magasin drive et par rayon P&G. Un des informations que l'on peut trouver est si le produit est vraiment disponible pour l'achat ou pas : le flag 'Rupture', qui peut être **soit 'Disponible' soit 'Rupture'**. Si le produit est en rupture, il apparaît avec une signalisation de 'Non-disponibilité' en ligne ; ceci dépend de chaque enseigne.

D'un autre côté, ils existent des enseignes **qui enlèvent le produit du site web s'ils ont une rupture de stock**. Parmi les 4 top enseignes du marché, Carrefour tombe dans ce cas là. Le résultat est que **tout** ce que Retail Explorer trouve

en ligne **est disponible** : nous ne pouvons pas différencier entre les **produits en rupture de stock** et ceux qui **ne font pas partie de l'assortiment**.

Donc, Enable compte avec les informations suivantes :

- Nb EAN : EANs totales pour une famille de produits et enseigne sélectionnés
- Nb ruptures : EANs qui ne sont trouvés en ligne mais pas disponibles pour l'achat

Et les rapports existants :

- **By family** : l'utilisateur choisi la catégorie de produit P&G (couches, lessive, hygiène féminine, etc...) et le créneau des dates.

2 graphiques sont générés :

- Online availability by manufacturer : toutes les marques dans le marché pour tout le marché Drive – pas de granularité par enseigne.
- Online availability by family: pour ce famille là, disponibilité en ligne pour tous les enseignes et les produits P&G.

- **By banner** : l'utilisateur choisi l'enseigne Drive et le créneau des dates

1 graphique est généré :

- Online availability by banner : disponibilité en ligne pour les produits P&G et structure par famille.

En annexes, un aperçu des rapports.

Le résultat calculé **par semaine** est OnLine Availability (OLA):

$$OLA = \frac{EANs\ disponibles\ pour\ l'achat}{total\ EANs\ visibles\ en\ ligne}$$

Néanmoins, cette partie est beaucoup moins exploitée et développée. Dans le cadre de mon stage CTLL, mon défi est bien comprendre le fonctionnement à Enable Logistique et améliorer les rapports existants afin de le rendre plus lisible et utile.

5.4.3 Mapping par client

Le but était de mapper le centre de distribution des clients afin de comprendre les résultats des tableaux de bord et trouver des solutions particulières pour chaque client.

Le mapping a été fait en suivant les piliers pour chaque eClient :

- Visite des entrepôts Drive avec un questionnaire pour avoir un aperçu détaillé de leur gestion de la supply chain : la prise de décision, les approvisionnements, leurs indicateurs de service et objectives.
- La gestion des ruptures de stocks
- L'analyse du comportement en ligne lors d'une rupture de stock

En annexe D, une liste des questions posées lors d'une visite aux Drives.

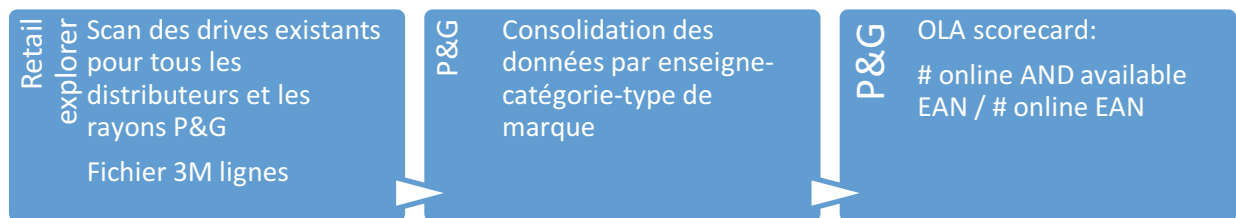
5.4.4 Mesure d'online availability

Une fois les outils et objectifs sont bien connus, nous avons trouvé le besoin de développer une mesure de performance avec une granularité plus détaillée.

Comme vu précédemment, Enable donne une granularité de **soit tout le marché pour une catégorie sélectionnée soit les produits P&G pour une enseigne sélectionnée**. Afin de comparer la performance P&G par enseigne et par catégorie, nous allons développer une OLA par **enseigne-catégorie-type de marque** (marques nationales ou *national brands*, marques de distributeur ou *retailer brands*, et P&G).

Pour cela, nous avons contacté directement Retail Explorer afin de recevoir les données de base et pouvoir travailler avec ces données.

La démarche employée a été la suivante :



Le résultat est un **fichier excel** actualisé **chaque semaine** par moi lors de la réception des données à Retail Explorer.

Leclerc, Chronodrive, Auchan

Ces 3 distributeurs **signalent un produit comme 'Non disponible'** si il n'est pas en stock aux entrepôts Drive. Par conséquent, les données de base contiennent le flag 'Rupture' et le calcul peut se faire directement.

Donc, les étapes pour ces 3 enseignes ont été :

1. Extraction des données par Drive – disponibilité hebdomadaire pour toutes les références disponibles et les 7 catégories P&G.
2. Grouper les données par enseigne
3. Grouper les données par catégorie P&G
4. Tableau de bord enseigne-catégorie-type de marque

Carrefour

Ce distributeur a été plus compliqué parce que les sites web Drive **montrent que ce qu'il y a en stock**. Lors d'une rupture de stock, les produits sont enlevés. Le résultat est la **non-détection du flag 'Rupture'**. Nous ne pouvons pas savoir si le produit n'est pas en ligne soit parce qu'il n'est pas censé d'y apparaître, soit parce qu'il est en rupture en magasin (parce que Carrefour faisait la préparation des commandes en magasin et pas en entrepôt dédié).

Donc, avec Carrefour le défi était plus important : un deuxième algorithme devait se développer afin de différencier entre les références hors assortiment et les références en rupture de stock.

Concernant 5 semaines de données, l'algorithme d'abord fait le changement entre les anciennes références et les nouvelles (Phase In – Phase Out ou PIPO, les transitions mentionnées). Cela se fait afin d'avoir une continuité des références : si un code est en déréférencement, Carrefour l'enlèvera : cela sera considéré normale mais l'algorithme ne pourra pas comprendre cette situation. Avec cette mise à jour, nous pourrons valider que l'enseigne a toujours soit l'ancien code, soit le nouveau code.

Puis, l'algorithme considère un EAN **trouvé en ligne** que s'il est trouvé **au moins 3 fois** des 5 semaines.

Ensuite, l'algorithme regarde si la référence est visible pour la semaine 5, alors **il peut se commander**. Si la référence n'est pas visible en semaine 5, l'algorithme la considérera en rupture de stock.

Ci-dessous, un tableau avec les différents scénarios pour mieux comprendre l'algorithme :

Et le schema pour tous les calculs à Carrefour:

	W1	W2	W3	W4	W5	Visible W5	Disponible W5	Flag rupture	Action	OLA
EAN1 - Drive1	X	X			X	100%	OK	Non applicable		100%
EAN1 - Drive2					X	0%	OK	Non applicable		Non applicable
EAN2 - Drive2		X		X		0%	NOK	Non applicable		Non applicable
EAN3 – Drive 2	X		X	X		100%	NOK	Flag rupture	Create a EAN- magasin - rupture	0%

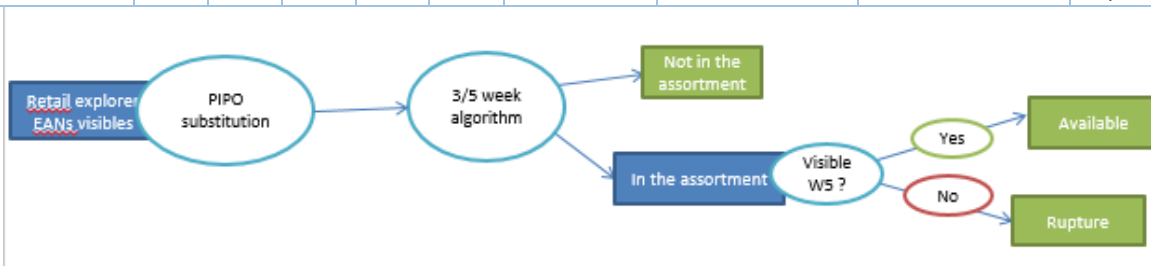


Figure 12 : Schéma OLA Carrefour

En résumé, les étapes pour ce cas là ont été les suivantes:

1. Extraction des données par Drive – disponibilité hebdomadaire pour toutes les références disponibles et les 7 catégories P&G.
2. Sélectionner les données pour Carrefour
3. Faire la mise à jour des anciens codes pour les nouveaux codes – PIPO sur le diagramme.

4. Application de l’algorithme 3/5 semaines
5. Application de l’algorithme visible/pas visible et création du flag ‘Rupture’
6. Grouper EANs par catégorie P&G
7. Tableau de bord Carrefour-catégorie-type de marque

Résultats

Voici un aperçu du tableau de bord développé :

Comme indiqué, la granularité est distributeur – catégorie- type de marque et avec des résultats hebdomadaires. Ce tableau de bord est développé à partir des données visibles pour tout le monde – des sites en ligne disponibles aux consommateurs – et permet à P&G d’analyser sa performance par rapport à la concurrence.

À remarquer les résultats pour Carrefour, qui commencent quelques semaines plus tard à cause de l’algorithme qui a besoin de 5 semaines de données.

Les couleurs vert et rouge sont par rapport à l’objectif de 96% d’OLA.





OLA scorecard France retailers			Week															
Retailer	Categories	Brand	22-fev	29-fev	7-mars	14-mars	21-mars	28-mars	4-avr.	11-avr.	18-avr.	25-avr.	2-mai	9-mai	16-mai	23-mai		
			W8	W9	W10	W11	W12	W13	W14	W15	W16	W17	W18	W19	W20	W21		
	All categories	National brand	98,3%	97,7%	98,0%	98,3%	98,6%	96,9%	97,9%	98,6%	97,9%	96,9%	97,8%	98,1%	97,9%			
		P&G brand	98,3%	97,3%	95,2%	94,3%	93,6%	93,4%	96,4%	97,8%	96,5%	96,3%	94,5%	96,3%	96,1%	94,3%		
		Retailer brand	99,1%	97,9%	98,4%	98,8%	99,0%	97,9%	98,5%	98,7%	98,0%	97,4%	98,4%	98,2%	98,0%			
	All categories	National brand	98,9%	99,0%	98,6%	98,9%	99,6%	99,2%	97,7%	98,4%	99,2%	99,2%	99,1%	99,4%	99,1%	98,5%		
		P&G brand	97,5%	98,1%	98,2%	99,0%	97,4%	98,6%	97,2%	97,6%	98,4%	98,0%	97,5%	98,0%	99,1%	98,0%		
		Retailer brand	98,7%	99,1%	99,5%	99,6%	99,7%	99,6%	99,3%	99,3%	98,9%	98,9%	99,3%	99,3%	99,3%	99,4%	99,3%	
	All categories	National brand	97,8%	97,1%	97,4%	98,3%	98,0%	96,9%	96,2%	98,6%	98,6%	97,9%	96,9%	97,8%	98,1%	97,9%		
		P&G brand	95,6%	95,4%	96,3%	94,3%	96,4%	93,4%	94,6%	97,8%	96,5%	96,3%	94,5%	96,3%	96,1%	94,3%		
		Retailer brand	98,6%	97,9%	98,1%	98,8%	98,5%	97,9%	97,1%	98,7%	98,7%	98,0%	97,4%	98,4%	98,2%	98,0%		
	All categories	National brand				95,3%	88,1%	93,8%	94,4%	90,5%	92,6%	92,8%	89,5%	94,1%	96,7%	82,4%		
		P&G brand				95,2%	92,2%	90,9%	96,3%	94,7%	93,8%	87,3%	79,2%	86,2%	92,6%	83,7%		
		Retailer brand				96,8%	94,6%	88,3%	95,4%	91,2%	92,7%	92,8%	87,5%	90,7%	96,1%	82,5%		

Figure 13 : Aperçu de l’outil OLA développé

5.4.5 Mesure des transitions

Pour l’eCommerce en France, il y a quelques possibilités pour mesurer les transitions.

Les options pour ces mesures sont :

1. Temps entre ‘Distribution Phase In = Distribution historique Phase Out’ en semaines après le début des livraisons.
 - Objectif : moins de 4 semaines
2. % de distribution pour le Phase In après X semaines du début des livraisons
 - Objectif : > 90%
3. Pertes de distribution pendant les transitions – en considérant le PI+PO ensemble.
 - Objectif : moins d’un 5%

Partie de mon stage a été le partage des options avec les commerciaux eCommerce chez P&G pour décider l’option la plus optimale et mieux lier l’indicateur aux idées FAST.

2 décisions ont été prises :

1. L'indicateur 3 pour les transitions pures: le *gap* entre la distribution historique (DN) et le niveau le plus bas pendant les transitions.

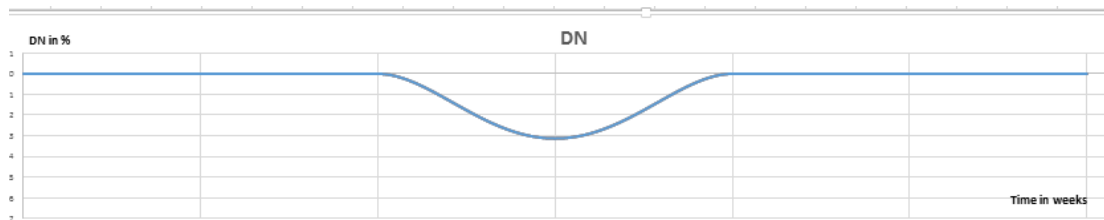


Figure 14 : résultat attendu pour la mesure des transitions pures sur Enable

2. L'indicateur 2 pour les innovations : un PI sans PO.

5.4.6 Amélioration d'Enable

L'outil OLA en format Excel pouvait être actualisé par moi les mois de stage. Par contre, un des objectifs de mon stage est de rendre les **avancements pérennes** pour la suite : l'implantation des mesures sur Enable.

Donc, j'ai travaillé avec les personnes qui développent Enable pour bien expliquer le besoin et les technicités et viabilité des solutions proposées, ainsi que le budget. La partie Logistique allait se rendre complètement nouvelle.

Les 3 actualisations à faire sur Enable sont :

1. Carrefour algorithme

Les données logistiques pour Carrefour n'étaient pas valables : les résultats étaient toujours 100% à cause de la non-existence du flag Rupture. Avec l'algorithme, le flag sera créé et la performance P&G pourra être étudiée.

2. Logistics tab – redéfinition

Les rapports existants (mentionnés dans la section 5.4.2.1) seront éliminés. Un seul rapport sera généré, avec les colonnes ci-dessous :

Date – Family – Category – Manufacturer – Banner – Region – Nb EAN – Nb ruptures – OnLineAvailability

À remarquer que le rapport aura que les produits P&G pour Carrefour, parce que l'algorithme 3/5 semaines utilise une quantité assez importante de données qui est gardé que pour les produits P&G.

3. Transitions

Un des onglets chez Enable est 'Distribution (DN) par EAN'. Cette onglet a comme but l'étude des transitions. Or, si l'ancien EAN est enlevé du catalog sur Enable, les données ne sont plus montrées.

Notre besoin est de garder l'ancien code et le nouveau code pour faire le changement.

Les résultats actuels sont les indiqués dans l'image ci-dessous. Les anciens codes sont arrêtés. Nous pouvons voir la montée en distribution des nouveaux codes mais nous ne pouvons pas mesurer les pertes pendant cette transition.

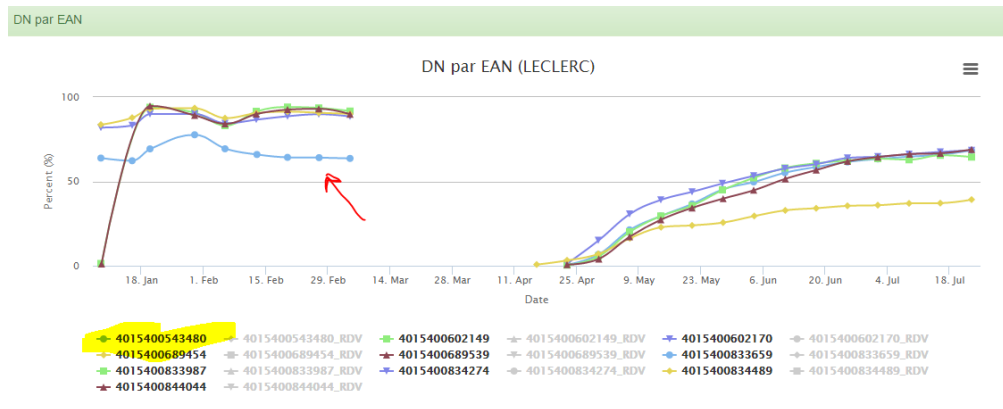


Figure 15 : résultat extract DN par EAN Enable pour les codes en transition

Afin d'étudier les transitions, nous avons besoin d'une courbe continue. La faisabilité de cette actualisation est en train d'être étudiée, pour ne pas affecter les extraits commerciaux.

5.4.7 Synthèse projet mesure de service

Le projet a fini avec des présentations aux collègues eCommerce chez P&G du travail fait afin de décider des indicateurs plus pertinents. D'ailleurs, les dernières semaines j'ai beaucoup travaillé avec les développeurs Enable pour étudier ensemble les actualisations à faire sur l'outil.

Le projet a été très intéressant. La compréhension des outils internes, et des indicateurs de suivi n'a pas été évidente. La mesure de disponibilité en ligne a beaucoup de nuances, et bien maîtriser ce que l'on mesure est critique pour après savoir interpréter les résultats.

Le projet a compris beaucoup d'analyse des données et du travail sur Excel, ainsi que le contact avec les commerciaux eCommerce Carrefour pour développer l'algorithme le plus réaliste et valable pour la logistique mais aussi pour la partie ventes. En parlant de Carrefour, s'adapter aux comportements des enseignes m'a beaucoup apporté. Mapper leurs entrepôts et supply chain Drive est important pour savoir comment agir :

- Pour Carrefour, au niveau de magasin
- Pour Leclerc, au niveau régional
- Pour Chronodrive et Auchan, au niveau national.

Le projet n'est pas fini : l'algorithme Carrefour était presque fini sur Enable, et le nouveau rapport logistique pareil. Par rapport à la partie Transitions, les ajustements étaient sous étude. Aussi, les commerciaux eCommerce se sont engagés à contacter les enseignes et essayer de travailler ensemble afin de réduire les ruptures de stocks et donc éviter les pertes des ventes pour eux et pour P&G.

5.5 Carrefour et le projet PPC

5.5.1 eCommerce chez Carrefour

Même si Carrefour est l'enseigne plus importante en France au niveau *retail* conventionnel, avec une part de marché de 22%, ils sont derrière sur le canal Drive.

Le leader reconnu est Leclerc avec à peu près un 46% de part de marché, suivi par Auchan (17%), et Chrono et Carrefour avec à peu près un 8% chacun.

Le business model à Carrefour était un modèle de picking en magasin, parmi les consommateurs retail. Cette modèle n'était pas du tout rentable pour Carrefour, ils ont décidé de passer au **mode optimisé comme leur concurrence** : la création des **entrepôts dédiés Drive** où la préparation des commandes se fera, puis la livraison des commandes aux points de retrait aux alentours. Il s'agit d'un **modèle « étoile »** avec 3 entrepôts dédiés partout la France qui vont fournir les commandes d'à peu près 40% des Drives Carrefour (ils ont environ 500 Drives partout la France). Avec ces entrepôts dédiés, les stocks seront que pour le canal drive et la productivité de préparation de commandes montera. Aussi, la qualité de commande au consommateur final montera de 95% en préparation au magasin à 99,7%.

Cette stratégie a commencé en 2015, où Carrefour était 4^e sur le marché Drive et a comme objectif ambitieux de monter jusqu'à la première position en 2018. De nos jours, Carrefour a passé du 4^e position au 3^e position sur le marché.

5.5.2 P&G – Carrefour : Projet de Collaboration Avancée

Carrefour et P&G ont une relation très proche client-fournisseur : le Projet de Collaboration Avancée est un projet où les **deux sociétés travaillent ensemble** pour des projets de **réduction des coûts end2end (e2e)** et **incrément des ventes**, afin de trouver des solutions qui vont aider le business pour tous les deux.

Étant données les ressources limitées et la pression côté coûts, P&G se situe comme le fournisseur clé pour l'avantage compétitive avec des optimisations e2e supply chain.

Le Projet de Collaboration Avancée a commencé il y a 2 ans. P&G et Carrefour ont travaillé sur 3 projets, notamment pour redévelopper le flux Baby Care, qui part d'Euskirchen (annexe B), l'optimisation des unités commandées et un projet Gillette pour un 9% réduction des stocks et 2% des coûts.

P&G a pris connaissance de la stratégie eCommerce chez Carrefour et veut chercher des solutions pour livrer le meilleur service au consommateur finale et développer ensemble un modèle profitable. Le défi est de trouver les options supply chain afin de **maximiser le ratio service/coûts**.

Nous sommes persuadés qu'à travers ce partenariat stratégique nous pourrions tester et développer ensemble de nouvelles opportunités de croissance. Dans l'esprit du projet de collaboration avancée né il y a 2 ans en Supply, la rapidité, l'agilité et la transparence entre nos deux sociétés nous permettront d'atteindre les objectifs suivants :

- **Optimiser l'offre** : assortiment et taux de service
- **Dynamiser l'activité commerciale** : Promotion et Site internet
- **Maitriser les coûts opérationnels**

5.5.3 Le projet PPC

Dans le cadre de la stratégie eCommerce, les entrepôts dédiés s'appellent '**Plateforme de Préparation de Commandes**' ou **PPC**. Le premier à s'ouvrir sera un entrepôt **près de Lyon** qui fournira les commandes pour **60 Drives** situés aux alentours. La PPC ouvrira en octobre 2016 sera 100% opérative en fin 2017.

En concret pour le projet PPC, P&G a détecté les opportunités supply chaine suivantes :

1. Suggestion d'assortiments
2. [Supply network redesign: livraisons directes](#), ...
3. Suivi des indicateurs de détention et service
4. Produits ready-to-pick
5. État des stocks et suivi

Dans le cadre de mon projet, je vais travailler sur les pilier n.2 : **les livraisons directes**, avec les suivants objectifs :

1. Définition d'un **tableau de suivi** et actualisation toutes les semaines
2. **Execution des tests** Supply Chain : livraisons directes à l'entrepôt Drive
3. Proposition des **solutions** à ROI positif et étude des résultats
4. **Communication client** – suivi avec le client, le contacter et partage des mesures
5. **Documentation** de tout ce que l'on fait pour présenter au niveau Européen et voir s'il y a des synergies possibles pour d'autres enseignes européennes.

Ci dessous, le timeline du projet et la position à P&G comme partenaire :

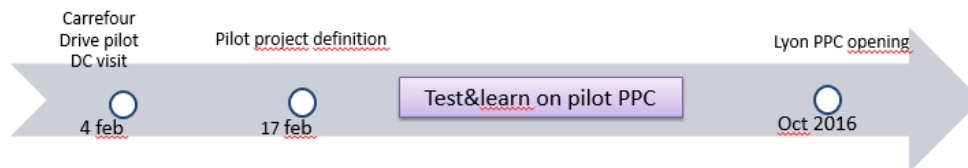


Figure 16 : timeline projet PPC

5.5.4 Mars – octobre *test&learn*

P&G et Carrefour vont redévelopper leur Supply Chain vers la PPC. Le projet test&learn se fera vers un entrepôt pilote située à La Croix Blanche, dans le sud de Paris. Le petit site servira 8 Drives :

Carré Sénart
 Collegien
 Drive La Croix Blanche
 Evry 2
 Les Ulis
 Sainte Genevieve Des Bois
 Siege Massy (Réservé Aux Collaborateurs)
 Villabe

Avec un volume de 1000 commandes per jour et environ 9500 références sur 2500 m2. Le but est de tester le réapprovisionnement : la **faisabilité des commandes directes**.

La démarche du projet est présentée dans le diagramme ci-dessous :

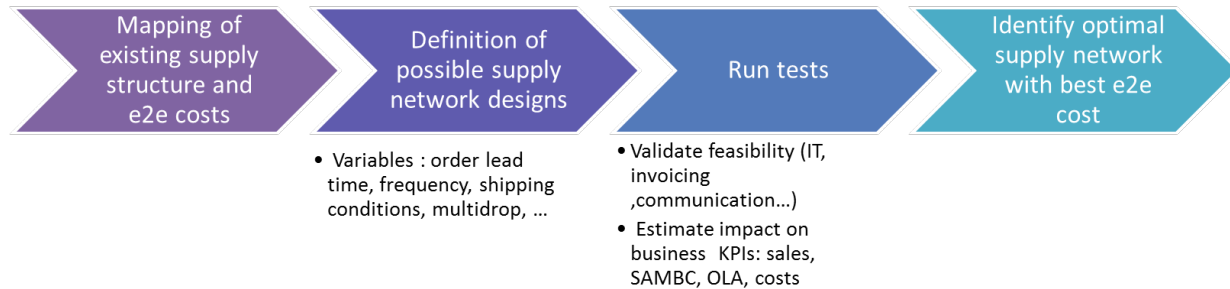


Figure 17 : processus projet développement des solutions supply chain pour la PPC

Mapping de la supply chain existante et coûts e2e

Pour l’instant, la PPC est approvisionnée par les entrepôts aux alentours : St Quentin Fallavier pour Baby Care, Pont de Veyle pour le reste des catégories et Nimes la parfumerie (références à faible rotation). Les volumes font partie des commandes journalières, faites par les CSR Carrefour via GPA (Gestion Partagée des Approvisionnements).

Les coûts sont signalés ci-dessous, où le gris sont des coûts à P&G, et le bleu sont des coûts à Carrefour.

Avec une estimation des volumes pour la PPC, les coûts totales pour le scénario actuel est d’environ **95k €/ an**.

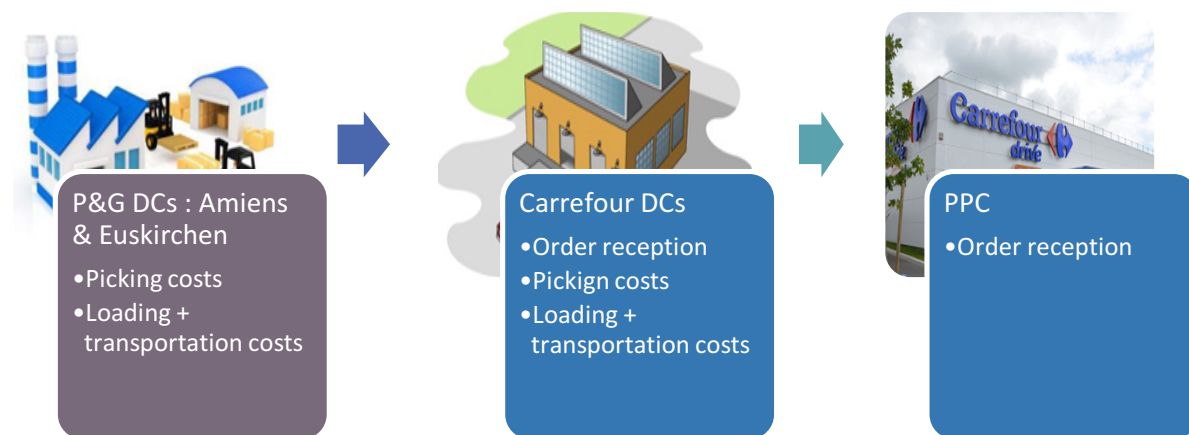


Figure 18: Schéma supply chain existante avant la PPC P&G - Carrefour

Pour le développement des scenarios de livraisons directes, P&G aura des exta coûts à considérer :

- Coûts inter sites catégorie bébé Euskirchen – Amiens pour livrer en multicatégorie à partir d’Amiens
- Coûts multidrop entre la PPC et les autres entrepôts Carrefour

- Préparation spéciale palettes Drive : signaler les palettes 'Drive' pour les livrer aux entrepôts à côté puis les transporter à la PPC avec des camions Carrefour journaliers.

Définition des possibles flux d'approvisionnement

Le défi de mon stage a été la définition des différents scénarios de livraison P&G – PPC. Nous avons détecté 7 scénarios (6 + 1, en considérant scénario 7 les livraisons indirectes, le modèle avant le début du projet).

Les **inputs** sont :

- Estimation des volumes PPC par référence : 1 camion complet par semaine, toutes catégories avec un 60% hygiène bébé.
- Rotation des références en jours
- Présence des entrepôts Carrefour aux alentours
- E2E coûts unitaires pour P&G et Carrefour

Et les **variables** :

- Multidrop oui/non
- Multicategorie oui/non
- Délai de livraison : de J+3 à J+5
- Fréquence hebdomadaire
- Taux de picking

Avec les données et les variables, les 7 scénarios développés sont les suivants:

	Détail	Délai	Fréquence hebdo	Multicategorie	Multidrop	Type camion	Routes concernées
1	1 livraison directe Amiens - PPC	J+3-J+5	1	OUI	NON	Complet	Amiens - PPC
2	X livraisons directes chaque semaine Amiens - PPC	J+3-J+5	1 à 5	OUI	NON	Messagerie	Amiens - PPC
3	Multidrop + flux séparé : une livraison bébé (Euskirchen - PPC) et une autre pour le reste des catégories (Amiens - PPC)	J+3,J+4	1 à 3	NON	OUI	Complet	Euskirchen - St Quentin - PPC Amiens - Pont de Veyle- PPC
4	Multidrop Pont de Veyle : X livraisons par semaine multicategorie	J+4,J+5	1 à 3	OUI	OUI	Complet	Amiens - PPC

5	Commande directe + livraison indirecte : flux séparé	J+3,J+4	1 à 3	NON	NON	Complet	Amiens - Pont de Veyle Euskirchen-St Quentin
6	Commande directe + livraison indirecte : 1 flux multicategorie	J+4,J+5	1 à 3	OUI	NON	Complet	Amiens - Pont de Veyle
7	Commande + livraison indirectes - via entrepôts Carrefour		5	NON	NON	Complet	Amiens - Pont de Veyle Euskirchen - St Quentin Amiens - Nimes

Et pour chaque scenario, l'application des coûts e2e comme valeur binaire :

Scenario	P&G				Carrefour			
	Intersite Eusk - Amiens	Picking	Transport	Extra costs P&G	Order reception Carrefour DC	Picking	Transport	Order reception PPC
1	1	1	1					1
2	1	1	1					1
3		1	1	Multidrop				1
4	1	1	1	Multidrop				1
5		1	1	Special Drive pallet preparation	1		1	1
6	1	1	1	Special Drive pallet preparation	1		1	1

7		1	1		1	1	1	1
---	--	---	---	--	---	---	---	---

Commande test

La première commande test a été faite pendant mon stage chez P&G. J'étais en charge de valider la faisabilité de cette commande et après faire un suivi des résultats.

En premier lieu, la réception des commandes via EDI (Echange des Données Informatisée), c'est à dire, via l'outil SAP, a eu besoin de la création d'un compte SAP. Donc, j'ai fait le suivi avec l'équipe OGI (voir section 2.3.3.2) afin de voir si le compté était prêt pour la gestion des commandes avec La Croix Blanche.

Ensuite, Carrefour a envoyé la commande test et a aussi envoyé un mail récapitulatif avec les références et quantités commandées. De mon côté, nous avons regardé ces références et leurs communiqué les anciennes références à substituer par les nouvelles et aussi les références en rupture de stock chez nos entrepôts. De plus, nous avons contacté notre entrepôt à Amiens pour vérifier la préparation de la commande test – il s'agissait d'une petite commande livrée en messagerie- et assurer la correcte livraison.

Une fois les références et quantités ont été validées, nous avons envoyé une liste à notre contact à La Croix Blanche pour vérifier de son côté la bonne réception de la commande. La commande a été livrée le 25 mai 2016.

Suite à la livraison, nous avons fait un suivi de la disponibilité en ligne des références livrées, avec l'outil OLA développée et expliquée dans la section 'Projets mesure de service'.

Visite à La Croix Blanche

Une visite à l'entrepôt Drive La Croix Blanche à été faite suite à la livraison test et les premiers résultats. Les assistants à la visite étaient mon manager et CTLL Carrefour, Alain Daher, et moi. Nous avons pu discuter avec les responsables des Flux et Approvisionnements eCommerce Carrefour.

Les sujets abordés étaient :

1. Vérification de la bonne réception de la commande test.
2. Partage des premiers résultats du tableau de suivi, notamment les références qui étaient en rupture pendant 2 semaines et les références livrées dans la commande test et non-listées pendant 4 semaines suite à la réception. Nous avons utilisé l'outil OLA développé pendant mon autre projet CTLL 'Mesure du service P&G'.
3. Partage des 6+1 scenarios pour les livraisons directes à la PPC et discussion sur leurs priorités.

Par rapport aux ruptures de stock, mon étude des causes principales, en comparant les niveaux de stocks chez La Croix Blanche et les livraisons faites par P&G montrait qu'un **10% des ruptures** de stock étaient à **cause du service P&G**. Pour le 90% des références, soit Carrefour avait du stock à La Croix Blanche, soit les références étaient dans la commande directe test. Nous avons partagé ces résultats afin de les engager à travailler pour améliorer la mise à jour en ligne et faire un suivi des références en rupture.

Nous avons appris que Carrefour prenait un mois pour « enrichir » une référence eCommerce : préparation des bases des données pour la mise à jour du produit sur le site web. Ils ont besoin des informations techniques, des images, les prix, etc... Et ce processus prenait 4 semaines.

Aussi, nous avons expliqué et montré les résultats pour l'indicateur OLA. Carrefour était très intéressé à suivre aussi cet indicateur et donc à le rajouter dans le tableau de suivi à partagé régulièrement.

D'ailleurs, Carrefour était intéressé à faire des livraisons directes à la référence, prenant comme critère leurs rotations. Les références avec les rotations plus importants sont plutôt les couches et quelques références de lessives. Ils trouvaient très intéressantes les options 5 et 6, avec des commandes directes mais livraisons indirectes aux entrepôts à côté de la PPC.

A la fin de la réunion, nous avons décidé de travailler ensemble sur les piliers :

- P&G allait partager avec eux les 10 références plus pertinents qui étaient en rupture en ligne pendant 2 semaines
- P&G allait partager les références non listées pendant 4 semaines suite à la livraison directe
- Carrefour allait s'engager à étudier les cas ci-dessus
- Carrefour allait partager les coûts unitaires afin de mieux estimer les coûts e2e pour les scenarios présentés.
- P&G allait redévelopper le tableau de suivi et le partager avec Carrefour. Les 2 parties prenants allaient le remplir et partager une fois par mois.
- P&G allait développer les coûts e2e et donner une recommandation à Carrefour pour les livraisons directes.

Tableau de suivi

Les indicateurs de service, ainsi que des ventes sont très importants pour faire le *tracking* des résultats du projet. Pendant mon stage, l'équipe CTLL et l'équipe commerciale eCommerce Carrefour, nous avons développé un tableau de suivi. Ce tableau a été partagé et validé avec Carrefour.

Les indicateurs sont les suivants :

Performance service :

Indicateur	Définition	Granularité	A remplir par
Taux de détention %	# références en stock / # références censées être en stock	Total PPC P&G	Carrefour
Taux de publication %	# visibles en ligne/ # référencées	Total PPC P&G	Carrefour
Taux disponibilité en ligne % Retail explorer	# visibles en ligne/ # référencées	Catégorie (7) –Type de marque (x3)	P&G

Chiffre d'affaires :

Indicateur	Définition	Granularité	A remplir par
------------	------------	-------------	---------------

Ventes P&G (k€)		Catégorie (7)	Carrefour
Taux de publication %	ventes semaine N / ventes moyennes des 4 dernières semaines	Catégorie (7)	P&G

Comme expliqué suite à la visite, les données seront remplies hebdomadairement et partagées mensuellement.

Identification du scenario optimale

Le critère pour décider le scenario optimale des livraisons P&G – PPC a été la **minimisation des coûts e2e** et **maximisation du service** – Vendor Lead Time etau plus bas. Ce VLT est le temps entre la détection du besoin à l’entrepôt PPC et la réception de la marchandise.

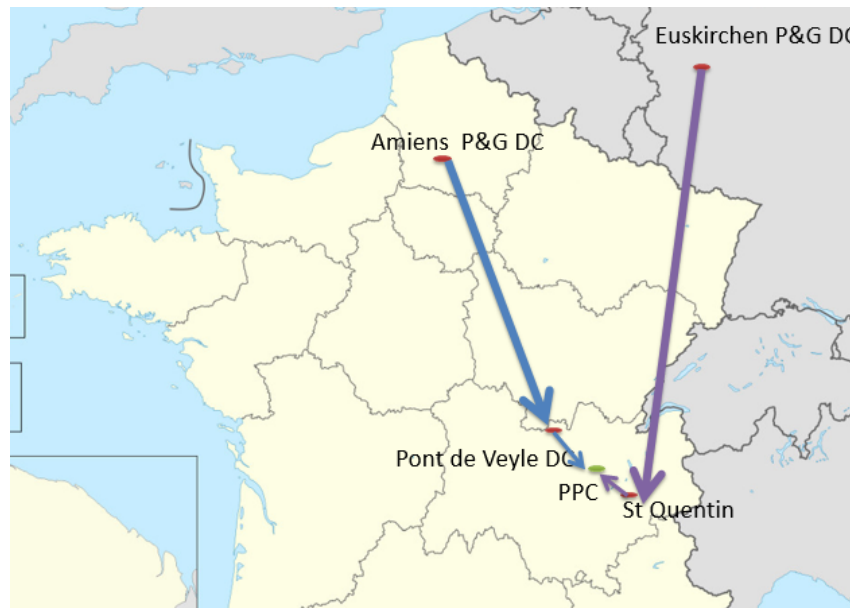
Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Scénario	Detail	Coût total e2e en k€	Reduction des coûts P&G en k€	Reduction des coûts CRF en k€	VLT en jours	Gain en service
1	1 livraison directe Amiens - PPC	75,83	-23,61	42,71	6,5	--
2	X livraisons directes chaque semaine Amiens - PPC	87,74	-35,52	42,71	5,6	-
3	Multidrop + flux séparé : une livraison bébé (Euskirchen - PPC) et une autre pour le reste des categories (Amiens - PPC)	104,51	-52,29	42,71	3,8	++
4	Multidrop Pont de Veyle : X livraisons par semaine multicateg	105,83	-53,61	42,71	4,6	+
5	Commande directe + livraison indirecte : flux séparé	80,65	-10,14	24,42	4,8	+
6	Commande directe + livraison indirecte : 1 flux multicateg	96,98	-26,46	24,42	5,6	-
7	Commande + livraison indirectes	94,93	0,00	0,00	1,9	++

L'option optimale est le scénario 5 (en bleu) : Commandes directes et livraison indirectes, flux séparés.

L'idée est de préparer les palettes PPC avec un signal 'Drive' en livraison aux entrepôts à côté, avec 2 flux qui dépendent des catégories. Carrefour aura des camions tous les jours qui vont livrer les palettes P&G à la PPC suite à notre livraison.

Voici une carte schéma de ce scénario :



Cette option a un **13% e2e économies des coûts pour Carrefour** par an et un **investissement** total pour P&G de **10k€/an**.

Par rapport à la commercialisation de cette solution, nous avons travaillé avec les commerciaux pour estimer les bénéfices annuels. Ils sont :

- **Assortiment incrémentale** : références eCommerce : : **+60k€ par an**
- **Transitions plus efficaces** : plus vite et moins pertes des ventes : **+30k€ par an**
- **Value Added Service (VAS)** : supplément des coûts logistiques pour compenser l'investissement : **+0,5% par commande**.

5.5.5 Synthèse projet Carrefour PPC

Le projet PPC vient de démarrer chez P&G. J'ai collaboré à développer le réseau des approvisionnements avec le nouvel entrepôt qui ouvrira prochainement en octobre. Les prochaines étapes pour l'équipe CTLL est de partager et commercialiser les solutions supply chain et négocier les conditions pour après commencer avec les livraisons directes.

Aussi, nous avons fait un suivi des performances P&G – Carrefour avec une analyse des causes principales en regardant beaucoup de données : livraisons faites par P&G, niveaux de stocks chez Carrefour pour plusieurs entrepôts autour Paris, et donner alors des solutions basées d'après les données.

Le développement des scénarios a été très intéressant pour comprendre le monde du supply chain et les différentes variables pour les livraisons, ainsi que les hypothèses à prendre avec un critère logique. Les estimations des coûts et des gains en service ont aussi été un pilier d'apprentissage très important pendant mon stage, en collaboration avec mon manager.

Le partage des résultats avec Carrefour et l'engagement pour travailler ensemble afin de trouver les piliers d'amélioration de service m'a beaucoup apporté comme communication client.

Finalement, les deux projets CTLL ont été documentés et partagés aux managers France mais aussi le reste de l'Europe pour une possible application aux autres SMOs.

6. EVALUATION ET CONCLUSIONS

6.1 5 rocks

Par rapport à l'évaluation que je vais recevoir pendant mon stage, il faut présenter le concept '5 rocks' utilisé chez P&G pour évaluer les stages à la fin, dans ce cas-là en août.

Les 5 rocks sont 5 piliers définis en début de stage et qui serviront à évaluer si le stagiaire est au niveau des attentes allouées à chaque rock.

Voici mes 5 rocks :

1. Comprendre à la perfection la gestion des commandes comme CSR afin de faire *back-up*
2. Identifier les synergies food/nonfood et rapprocher les 2 *businesses*
3. Développer un tableau de suivi complet et savoir l'analyser pour les piliers disponibilité online et transition pour les plus grandes enseignes Drive en France
4. Trouver des solutions d'optimisation supply chain Drive à ROI positif pour un client particulier
5. Développement des connaissances Excel, la langue française, *soft skills*, etc...

6.2 Mid term

En mai 2016, après 3 mois de stage, j'ai passé une première évaluation de mi stage-dit 'Mid term'. Pendant cette évaluation, les managers récupèrent les 5 rocks et étudient les performances et compétences développées, ainsi que les points forts et les points à améliorer pendant les 3 mois de stage restants.

6.2.1 5 rocks

Par rapport aux 5 rocks, le stagiaire peut être au-dessus des attentes, en ligne avec les attentes, ou en dessous des attentes. Dans mon cas :

- A. En ligne : j'avais déjà fait un *backup* d'une semaine pour tous les entrepôts Casino et Monoprix avec les résultats attendus. J'avais bien compris les démarches CSR et comment résoudre les problématiques présentées pendant la gestion des commandes.
- B. Au dessus des attentes : le projet *onboarding* n'était pas partie des 5 rocks : il a été développé pendant mes meetings hebdomadaires avec mon manager CLO. Cela a été considéré comme une initiative et donc au delà des attentes du projet d'amélioration interne
- C. En ligne : j'avais commencé avec le développement de l'indicateur OLA. Or, la partie importante de mon stage au sein de l'équipe CTLL a été pendant les dernières 3 mois.
- D. En ligne : le projet n'avait pas commencé. Juste comme la partie 3, j'ai travaillé sur ce projet pendant les 3 derniers mois de stage.
- E. En ligne : mes communications et maîtrise des outils avançaient comme attendu.

6.2.2 Points forts et points à améliorer

En deuxième lieu, voici mes **points forts** :

- **Autonomie** : une fois j'ai reçu les formations et guides, je peux travailler en autonomie sans problème.
- **Adaptation/agilité** : j'ai eu plusieurs projets au même temps et je savais comment changer automatiquement et travailler avec eux simultanément
- **Communication** : je suis à l'aise avec les présentations devant le top management.
- **Initiative de changement** : force de proposition pendant le projet onboarding

Et mes **points à améliorer** :

- **Structure** : les premiers rapports / présentations PPT développées n'avaient pas une structure assez définie. Je devais apprendre à mieux structurer les méthodologies avant de rentrer dans les détails des projets.
- **Innovation** : par rapport à mon projet PPC Carrefour, à donner des idées innovantes de supply chain pour le nouvel entrepôt pendant les 3 mois restants.
- **Engager les collaborateurs** : aller plus naturellement parler avec les autres équipes, n'avoir pas peur.

6.2.3 Enjeux deuxième partie de stage

Suite à mon mid term, j'ai pris connaissance de mes points forts pour ne pas les oublier, mais surtout de mes points à améliorer pour travailler là-dessus et pouvoir me développer au maximale sur le domaine professionnel.

D'après une petite préparation du mid term, j'étais d'accord avec mes points forts présentés. Par rapport à mes points à améliorer, je étudier mon comportement pour comprendre pourquoi j'étais plutôt fermé sur mes projets : je demandais toujours l'accord à mes managers avant de contacter mes collègues. Donc, j'ai décidé à travailler là-dessus et contacter les différentes équipes sans peur, avec la préparation et questions précises.

Par rapport à la structure, j'ai aussi décidé de prendre mon temps pour bien rédiger et expliquer les démarches sur mes documents.

Pour finir, l'innovation était un vrai défi parce que je voulais beaucoup lire sur supply chain afin d'avoir des idées différentes pour mon projet.

Aussi, j'étais décidé à commencer avec mes projets CTLL qui étaient des piliers importants de mon stage mais aussi des sujets très intéressants.

6.3 Final term

Le final term est exactement le même modèle d'évaluation que le mid term mais fait à la fin de notre stage. Dans mon cas, en début août.

Mon maître de stage, Alain Daher, avec mon manager CLO, Jonathan Thiebault, ont évalué mes résultats et avancements par rapport au début de stage et au mid term.

Par rapport à mes 5 rocks, le résultat du final term était plutôt pareil à celui reçu pendant le mid term : les projets CTLL ont été aboutis avec des résultats en ligne avec les attentes.

6.3.1 Points forts et points à améliorer

Mes points forts étaient toujours les mêmes. A remarquer mes avancements sur les points à améliorer :

- Structure : très amélioré pendant la deuxième partie du stage, avec des mails, slides beaucoup plus structurés. Par contre, j'avais encore un point à améliorer avec l'orale : peut-être lié à la langue.
- Innovation : le point moins développé. Nous avons trouvé des idées de supply chain avec Carrefour, mais des idées de rupture innovantes peuvent aussi apparaître.
- Engager les collaborateurs : faiblesse qui a passé à un point fort. J'ai beaucoup travaillé avec les autres équipes, notamment toutes les équipes SNO pour mon projet onboarding et l'équipe global eCommerce. J'ai aussi pu échanger nos projets avec les CTLLs Israel et Italie.

6.3.2 PEAK performance factors

P&G a des compétences très claires recherchées sur ses employés. Il y a 5 « PEAK performance factors » qui sont aussi objet d'évaluation pour les stagiaires mais aussi le reste au niveau globale.

Pour cette évaluation, 5 options sont possibles (en anglais) : Weak, Moderate, Strong, Very Strong, Exceptional.

Voici les 5 piliers et mon évaluation :

Pilier	Niveau	Commentaire
Lead with courage	Very strong	Décisions claires, idées des études externes et client afin de construire des modèles
Innovate for growth	Strong	Reapplication et partage avec des autres stagiaires et pays
Champion productivity	Strong	Efficacité personnelle très élevée, mais pas assez d'opportunités de simplification trouvées
Execute with excellence	Exceptional	Excellent plant et suivi, capacité à parfaitement maîtriser différents sujets, agilité à répondre tous les responsabilités
Bring out our best	Very strong	Les PVPs sont respectés, collaboration et connexion avec toutes les fonctions SNO et Sales

6.3.3 Synthèse final term

Le résultat de mon final term a été très satisfaisant, avec tous les projets avancés et acheminés pour la suite. Mes managers m'ont confié beaucoup de responsabilités ainsi que des projets très intéressants. Ils étaient plutôt satisfaits avec ma performance et mes résultats et donc j'ai eu une recommandation positive pour postuler à la fin de mes études, en juin 2017.

6.3.4 Conclusions professionnelles

Grâce à mes deux projets chez SNO, j'ai beaucoup aidé à développer des outils et des mesures pour la performance chez P&G.

CLO

Mes projets CLO ont été plutôt de travail interne, compréhension et amélioration des outils. D'ailleurs, la simplification et standardisation des éléments très importants comme le plan des formations pour les nouveaux arrivants. P&G m'a confié l'analyse et amélioration d'un des piliers nécessaires dès que l'on arrive dans le service. A mon avis les formations ont une structure beaucoup plus claire et les personnes qui vont recevoir ce nouveau plan vont se rendre autonomes dans les délais attendus.

Aussi, nous avons avancé dans l'optimisation du portefeuille des commandes avec le rajout du Shipping Point et le début du projet ISARA, qui servira non seulement à monter la performance des CSR dans leurs tâches mais aussi à rapprocher les 2 business alimentaire et non-alimentaire dans le sein de l'équipe CSO.

CTLL

Le canal de distribution eCommerce est en pleine croissance en France. P&G est très intéressé ce canal de distribution et mes projets ont aidé à mieux connaître notre performance en service et améliorer les outils de suivi. Nous avons rapproché la partie logistique à la partie commerciale du business et nous avons travaillé ensemble pour trouver les solutions plus optimales. Je suis aussi très fière du projet PPC où j'ai travaillé, en comprenant la stratégie d'un client particulier, Carrefour, et en faisant partie d'un projet de collaboration. J'espère que le projet des livraisons directes continue suite à notre développement des scénarios pour gagner en service et ventes pour les 2 sociétés.

P&G m'a confié des projets avec un impact important, où j'ai pu contacter avec beaucoup d'équipes et développer énormément mes connaissances sur la logistique.

6.3.5 Conclusions personnelles

P&G donne beaucoup de responsabilités à ses stagiaires. D'abord, mes projets me semblaient trop pour une étudiante sans expérience professionnelle dans la logistique et la gestion de projets.

Par contre, le suivi et le support donné aident beaucoup à travailler sur les projets et réussir à trouver des solutions et avancer. Si jamais j'avais une problématique ou des questions de compréhension, mes managers ont toujours été disponibles pour répondre à mes doutes et me guider.

Mes rapports et mes avancements vont aider sur les projets à venir et la continuation des projets que j'ai commencée.

Ce stage m'a permis d'apprendre à être réactive à des situations critiques, notamment pendant les périodes de backup, à prendre des hypothèses cohérentes et à analyser les données pour prendre des bonnes décisions propres à mon parcours comme ingénieure. Aussi, j'ai développé mes compétences de communication, avec des interlocuteurs très différents et en adaptant mon discours en relation à les personnes avec lesquelles je discutais.

J'ai eu beaucoup de visibilité, avec des présentations à la *lead team*, des discussions sur les décisions à prendre et en donnant mon avis sur des axes d'amélioration et des recommandations sur des projets avec des budgets alloués.

En ce qui concerne mon projet professionnel, le monde de la grande consommation et surtout la logistique est un monde qui m'est très attractif. Après la fin de mes études, je souhaiterais travailler dans une ambiance si enrichissante et stimulante comme celle vécue au sein de P&G.

7. GLOSSAIRE

- **Purpose, values & principles (PVP)** : idées représentant la culture et philosophie de la société
- **SMO FBNL** : équipe qui travaille sur les marchés France, Belgium, Netherlands et Luxembourg.
- **Daily cycle** : les processus opérationnels que les commandes suivent tous les jours chez P&G CLO.
- **Portefeuille de commandes** : outil utilisé par les CSR pour la validation des commandes du jour
- **ZVSOW** : transaction SAP utilisé pour l'extraction du portefeuille de commandes
- **Job aid** : document qui explique les étapes à suivre pour un processus particulier
- **Retail Explorer** : société française *big data* spécialisé en benchmark et analyse d'information Drive.
- **EAN** : European Article Number, système de codes de barres pour les produits de la grande distribution
- **Lead team** : les managers chez P&G
- **PEAK performance factors** : compétences sur lesquelles l'on est évalué chez P&G

8. BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- OLIVIER DAUVERS - *Drive Insights*. Magazine mensuelle envoyé à P&G – équipe eCommerce.

Sites internet

- Retail Explorer. Disponible sur <http://www.retailexplorer.fr/>. (Consultée le 24/08)
- P&G France site web. Disponible sur https://www.pg.com/fr_FR/. (Consultée le 05/05)

Sites intranet

- P&G sharedpoint – non disponible
- P&G intranet wiki – non disponible

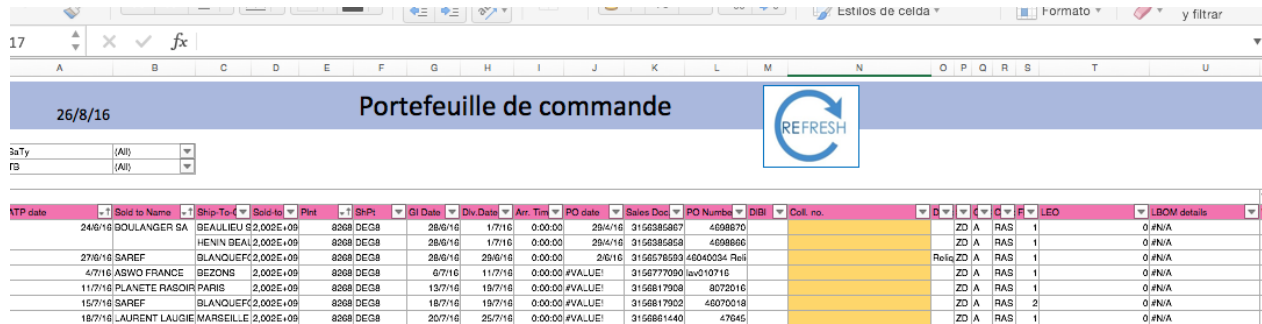
9. ANNEXES

A. TACHES PRINCIPALES CSR ORDER MANAGEMENT

CSR DAY-LIKE		C L I E N T C O M M U N I C A T I O N
8h30	Portfolio update with the day's orders - made by one order manager each time All the rest CSR's arrival	
9h30	EDI orders validations / GPA orders generation Picking rules verifications, assortment, delivery lead time and MOQ/MOV Blocked orders treatment and elimination. Objective: All orders for every day ATP are quality orders	
10h30	GPA order validation TPR order application for promotions	
	Delivery time arrangement with clients Objective: Delivery trustworthy execution, OTD<3%	
	Order consolidation Objective: group together the orders	
11h15	ATP	
11h50	Lunch pause	
13h	Portfolio update with the day's orders - made by one order manager each time	
14h	Order management of the mornings' orders	
	Price control Objective: Billing accuracy > 97,5%	
	Backorder and delivery delays/non deliveries management Objective: Find the next available time slot to get a CFR of 99% and no penalties	
	Promo management: - Promo order identification and campaign code application - IAPS volume insertion Objective: Give the organisation visibility, 100% promo service rate and 97,5% of Billing Accuracy	
15h	Phases in & out management: Picking updates, <i>chainages</i> , innovations, referencing et non-referencing Objective: Secure all the gama changings to assure availability and order quality	
16h	Claims treatment: Answer claims requests, cash and OL for quantity, price and bad stage issues. Objectif: 30 days of resolution	
17h30	End of the day	



C. PORTEFEUILLE DES COMMANDES



STP date	Sold to Name	Ship To	Sold to	Plant	SKU	GI Date	Div.Date	Am. Trm	PO date	Status Desc	PO Number	DBI	Col. no.	U	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	LED	LBOM details
24/6/16	BOULANGER SA	BEAULIEU	2,000E+00	8208	DEGB	28/6/16	17/16	0.00.00	28/4/16	3156286267	4598870			ZD	A	RAS	1										0#N/A
27/6/16	SAREF	HENRI BEAILL	2,000E+00	8208	DEGB	28/6/16	17/16	0.00.00	28/4/16	3156286268	4598866			ZD	A	RAS	1										0#N/A
27/6/16	SAREF	BLANOUF	2,000E+00	8208	DEGB	28/6/16	28/6/16	0.00.00	2/6/16	3156278503	40040034	Relic		ZD	A	RAS	1										0#N/A
4/7/16	ASWOW FRANCE	BEZONS	2,000E+00	8208	DEGB	6/7/16	11/7/16	0.00.00	#VALUE!	3156777000	lav210716			ZD	A	RAS	1										0#N/A
11/7/16	PLANETE RASOIR PARIS		2,000E+00	8208	DEGB	13/7/16	19/7/16	0.00.00	#VALUE!	3156817008	8072016			ZD	A	RAS	1										0#N/A
15/7/16	SAREF	BLANOUF	2,000E+00	8208	DEGB	18/7/16	19/7/16	0.00.00	#VALUE!	3156817002	46070018			ZD	A	RAS	2										0#N/A
18/7/16	LAURENT LAUGIE	MARSEILLE	2,000E+00	8208	DEGB	20/7/16	25/7/16	0.00.00	#VALUE!	3156861440	47846			ZD	A	RAS	1										0#N/A

D. QUESTIONS DRIVES

QUESTIONNAIRE DRIVE

Questions related to FAST measures in green

Supplier image		
Supplier Relationship	What are your key SC priorities for collaboration with suppliers?	
	What are your key SC priorities for collaboration with P&G?	
	How does P&G differ from other suppliers?	<input type="checkbox"/> Advantages: <input type="checkbox"/> Opportunities:
Order Flow		
Ordering / Replenishment	How is your ordering process?	<input type="checkbox"/> Automatic / Manual / Combination <input type="checkbox"/> Fixed / Flexible frequency <input type="checkbox"/> Who is responsible per category <input type="checkbox"/> ...
	What replenishment policy is used?	<input type="checkbox"/> Fixed re-order point <input type="checkbox"/> Based on historical demand <input type="checkbox"/> Safety stock <input type="checkbox"/> Lead time <input type="checkbox"/> Minimum order requirements <input type="checkbox"/> ...
	Does the ordering process connect to the P&G order requirements?	<input type="checkbox"/> When to order <input type="checkbox"/> Minimum order requirements Min. cases per item Min. pallets per order
	How do you contact P&G?	<input type="checkbox"/> Separate Drive orders <input type="checkbox"/> Join demand to HM/SM/proxi
	What Vendor Lead Time would you like / is your supplier benchmark? (apart from P&G Trade Terms)	<input type="checkbox"/> ... hours / days
	What would be needed to optimize the ordering process with P&G?	

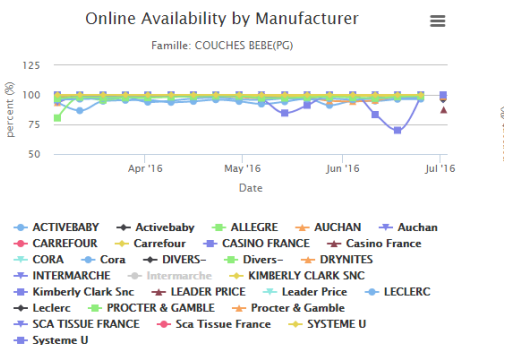
Physical Flow		
<i>Inventory</i>	What inventory system is used?	
	How is the inventory system updated? How often is it updated? Live update?	<input type="checkbox"/> When goods physically arrive <input type="checkbox"/> When goods are in transit <input type="checkbox"/> When goods are ordered on website <input type="checkbox"/> When goods are picked <input type="checkbox"/> When goods leave DC <input type="checkbox"/> When goods are delivered in the drive
	What is the storage strategy?	<input type="checkbox"/> Fixed per item <input type="checkbox"/> Variable based on demand
	En-cours pris en compte ?	
<i>Fit for use</i>	Do you think P&G product size is optimum to stock ? Quel serait un produit parfaitement adapté au drive ?	<input type="checkbox"/>
<i>Picking</i>	What handling activities are done to P&G products before ready-to-send?	<input type="checkbox"/> Repacking / wrapping <input type="checkbox"/> Unpacking <input type="checkbox"/> Per category / brand
	Is there any cross-docking?	
	What is the picking strategy used?	Paper pick list, vocal control, optimal route in the DC, several orders at the same time...
	What is the picking rate ?	
	How are picking costs calculated ?	
<i>Transportation</i>	How are goods delivered to the Drive pick-up-point ?	<input type="checkbox"/> Own vans <input type="checkbox"/> Via sorting centers <input type="checkbox"/> Multiple contract carriers
	What is relatively most time consuming and/or costly in the delivery process from P&G to to Drive DC?	
<i>Physical Flow</i>	What is relatively most time consuming and/or costly in the delivery process from P&G to customer DC to Drive DC?	
Availability		
	How are out-of-stocks calculated?	<input type="checkbox"/> Customer measure = ...
<i>Online availability</i>	How are out-of-stocks managed?	<input type="checkbox"/> Product page removed <input type="checkbox"/> Message on product page <input type="checkbox"/> Lead time adjusted <input type="checkbox"/> Root cause recording <input type="checkbox"/> Updated with in transit inventory : prendre en compte les livraisons qui vont arriver <input type="checkbox"/> Mostly automatically / manually
	What do you expect from your supplier to resolve out-of-stocks?	
		<input type="checkbox"/>
<i>Supplier availability</i>	How do you track the service of your suppliers?	<input type="checkbox"/> Completeness orders <input type="checkbox"/> On-Time Delivery measures <input type="checkbox"/> ...

Forecasting		
How is the communication / process prior to promotion period?		
Promotions	How is the communication / process during promotion period?	<input type="checkbox"/> Sharing of sales data
	How do you measure the success of promotions?	
	How is the communication / process prior to product transitions?	<input type="checkbox"/> Master data sharing <input type="checkbox"/> E-content adjustments <input type="checkbox"/> Inventory planning <input type="checkbox"/> Launch of new product page <input type="checkbox"/> Adjustment to / Removal of old product page
Transition	How do you measure the success of product transitions?	Time between PIPO recovers sales volume Sales volumes loss between PIPO
	How much time between knowing the new product and to be updated online ?	

E. ENABLE – RAPPORTS LOGISTIQUES

Online Availability by Manufacturer

A	B	C	D	E	F
Date extraction	Famille	Fabricant	Nb EAN	Nb ruptures	Taux de service
05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	ACTIVEBABY	466	29	93,78
05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	ALLEGRE	123	24	80,49
05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	AUCHAN	3403	76	97,77
05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	CARREFOUR	16358	140	99,14
05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	CASINO FRANCE	251	0	100
05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	CORA	464	0	100
05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	DIVERS-	5570	56	98,99
05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	DRYNITES	959	61	93,64
05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	INTERMARCHÉ	22431	1463	93,48
05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	KIMBERLY CLARK SNC	23459	307	98,69
05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	LECLERC	13914	563	95,95
05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	PROCTER & GAMBLE	108343	3385	96,88
05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	SCA TISSUE FRANCE	1241	1	99,92
05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	SYSTEME U	15568	0	100



Online Availability by Family

online_availability_by_family - Excel

	A	B	C	D	E	
	Date extraction	Famille	Catégorie	Enseigne	Nb EAN	Nb
2	05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	COUCHES BEBE(PG)	AUCHAN	4504	
3	05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	COUCHES BEBE(PG)	AUCHAN DIRECT	63	
4	05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	COUCHES BEBE(PG)	CARREFOUR	10003	
5	05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	COUCHES BEBE(PG)	CARREFOUR MARKET	12330	
6	05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	COUCHES BEBE(PG)	CASINO	3191	
7	05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	COUCHES BEBE(PG)	CHRONODRIVE	2488	
8	05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	COUCHES BEBE(PG)	CORA	2782	
9	05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	COUCHES BEBE(PG)	GEANT	2675	
10	05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	COUCHES BEBE(PG)	HOURA	53	
11	05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	COUCHES BEBE(PG)	HYPER U	2764	
12	05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	COUCHES BEBE(PG)	INTERMARCHE	18722	
13	05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	COUCHES BEBE(PG)	LEADER PRICE	588	
14	05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	COUCHES BEBE(PG)	LECLERC	23197	
15	05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	COUCHES BEBE(PG)	MONOPRIX	6683	
16	05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	COUCHES BEBE(PG)	OOSHOP	36	
17	05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	COUCHES BEBE(PG)	SIMPLY MARKET	135	
18	05/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	COUCHES BEBE(PG)	SUPER U	18129	
19	12/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	COUCHES BEBE(PG)	AUCHAN	4360	
20	12/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	COUCHES BEBE(PG)	AUCHAN DIRECT	149	
21	12/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	COUCHES BEBE(PG)	CARREFOUR	9663	
22	12/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	COUCHES BEBE(PG)	CARREFOUR MARKET	12084	
23	12/03/2016	COUCHES BEBE(PG)	COUCHES BEBE(PG)	CASINO	3116	

Availability by Family

READY AVERAGE: 6373,117647 COUNT: 17 SUM: 108343

Online Availability by Banner

A	B	C	D	E	F
Date extraction	Famille	Enseigne	Nb EAN	Nb Ruptures	Taux de service
05/03/2016	ASSOULISSANTS(PG)	CHRONODRIVE	731	0	100
12/03/2016	ASSOULISSANTS(PG)	CHRONODRIVE	729	10	98,6283
12/03/2016	ASSOULISSANTS(PG)	CHRONODRIVE	224	44	87,0536