



RAPPORT DE STAGE

Stagiaire dans le Déploiement des Inventaires



Quelle est la complexité de la logistique France dans une entreprise multinationale ?

Du 11 juin au 30 août 2019

°°°

Alice Le Bacon

3^e année Licence en Langues Etrangères Appliquées

Spécialisation Commerce International

Université de Bretagne Sud, Lorient

°°°

Année universitaire 2018/2019

Maître de stage : Monsieur Arthur LONJARET

Enseignant référent : Madame Mariannick GUENNEC

“Our greatest strength is our people, and to build a company to last for the next 100+ years our workforce must reflect our consumers. Diversity and inclusion are more than nice ideas and token words—they are important drivers of our success. When you bring together a diverse community of bold, ambitious and passionate people, the potential for growth is limitless.”

Carlos Brito

CEO of AB InBev

Table des matières

I- Présentation d'AB InBev	8
1- Son histoire.....	8
<i>a. Naissance d'une fusion</i>	8
<i>b. Culture et tradition</i>	10
2- Secteur d'activité	11
<i>a. Géant de la bière</i>	11
<i>b. La concurrence</i>	12
<i>c. La culture AB InBev</i>	12
3- L'organisation de l'entreprise.....	14
<i>a. Organigramme</i>	14
<i>b. Leadership</i>	15
<i>c. Une entreprise multinationale</i>	15
4.Le centre d'affaires de Prague	17
<i>a. Son organisation</i>	17
<i>b. Son objectif</i>	17
<i>c. Complexité internationale et ses faiblesses</i>	18
II-La logistique France à travers l'Europe	19
1-Fonctionnement de la logistique en France	19
<i>a. Son organisation</i>	19
<i>b. Les flux</i>	20
2-Les missions au sein de la gestion des stocks France	21
<i>a. Les outils</i>	21
<i>b. Les routines quotidiennes</i>	24
<i>c. Mon projet</i>	29
3-Quelle est la complexité de la logistique France dans une entreprise internationale ?	30
<i>a. Sa complexité</i>	30
<i>b. Les dysfonctionnements en logistique</i>	31
<i>c. Les solutions</i>	34
Conclusion	36

Table des annexes	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 1 : Logistique Domestique Europe	37
Annexe 2 : Flux de logistique France.....	38
Annexe 3 : Anecdotes sur l'entreprise	39
Annexe 4 : Anecdotes sur le marché européen	40
Annexe 5 : Les Acronymes.....	41
Annexe 6 : Les 10 principes d'AB InBev.....	42
Webographie.....	43

A propos du Plagiat

J'atteste que le présent mémoire est le fruit de ma réflexion personnelle, et certifie que tout emprunt à un tiers est mentionné comme tel. Je suis consciente que le fait de ne pas citer une source constitue un plagiat. J'ai pris connaissance des sanctions encourues en cas de plagiat.

Remerciements

Premièrement, je tenais à remercier Aurélie Gorin, étudiante diplômée de l'Université Bretagne Sud en Langues Etrangères Appliquées, anciennement stagiaire à AB InBev pour m'avoir conseillé ce stage et aidé dans les démarches. Elle m'a beaucoup aidée en m'expliquant le centre d'affaires à Prague et les opportunités qui s'y présentaient.

De plus, j'aimerais remercier l'équipe de recrutement pour l'intérêt qu'ils ont accordés à ma candidature. Je suis reconnaissante qu'ils aient vu le meilleur de moi-même lors de mes deux entretiens. J'aimerais aussi remercier l'entreprise AB InBev pour toutes les conférences mises en place afin de nous aider dans notre poste mais aussi dans notre intégration dans l'entreprise.

Enfin, un des remerciements qui me tient le plus à cœur, merci à toute l'équipe Logistique France pour le temps accordé à mon apprentissage et de m'avoir fait sentir membre de l'équipe dès mon premier jour. Plus que des collègues, ils m'ont appris ce que signifie être une équipe et m'ont permis de donner le meilleur de moi-même. Cela a été une joie d'être à leurs côtés durant ces 3 mois.

Introduction

Dans le cadre de notre troisième année d'études en LEA, nous avons l'opportunité d'effectuer un stage dans le domaine de notre option. Ayant été une étudiante Erasmus à l'Université de Bohême du Sud à České Budějovice, il me fallait effectuer mon stage en République Tchèque. Au départ, la recherche a été difficile car les entreprises tchèques recherchent des stagiaires pouvant parler tchèque, anglais et si possible allemand.

Bien avant mon séjour, j'ai été mise en relation avec Aurélie Gorin qui m'a conseillé d'effectuer mon stage à AB InBev à Prague. Après m'avoir expliqué son expérience et avoir effectué des recherches sur la compagnie, je désirais en faire partie. Ensuite, s'en est suivi quelques échanges d'emails et deux entretiens téléphoniques qui ont abouti sur une réponse positive en mars 2019.

Pour commencer ce rapport, il me semble pertinent de décrire l'entreprise, son histoire, son secteur d'activité, son organisation... Puis, nous étudierons mon expérience au sein de l'équipe de Déploiement des Inventaires, son articulation, les routines et nos missions. Enfin, nous analyserons la complexité de la logistique France au sein de l'entreprise multinationale Anheuser-Busch InBev.

Comment s'articule la logistique domestique France au sein d'une entreprise multinationale ? Quelle en est sa complexité ?

I- Présentation d'AB InBev

Anheuser-Busch InBev est la plus grande brasserie internationale. Détenant 30% de part du marché brassicole, c'est l'une des cinq plus importantes compagnie de biens au monde. Située à Leuven, en Belgique, cette entreprise jouit d'un héritage culturel impressionnant depuis sa première brasserie Den Hoorn, créée en 1366, pionnière de l'esprit Anheuser. Aujourd'hui, cette compagnie compte plus de 200 marques de bières différentes parmi lesquelles on retrouve les marques internationales Leffe®, Stella Artois®, Hoegaarden®, Budweiser®, Corona® mais aussi des bières plus locales telles que la Tripel Karmeliet® ou Jupiler®¹, ...

1- Son histoire

a. Naissance d'une fusion

Inbev, c'est la première brasserie mondiale belgo-brésilienne ; Anheuser-Busch, entreprise leader du marché brassicole américain. Cette fusion entre ces deux grands a permis un leadership incontesté dans le domaine brassicole. Afin de faciliter la compréhension de la création de cette entreprise, voici les dates clés de son histoire² :

1987 : Création d'Interbrew lors de la fusion des deux plus grandes brasseries de Belgique : Artois à Leuven et Piedboeuf à Jupille. En 1995, l'entreprise s'étend hors de l'Europe en acquérant la brasserie Labatt au Canada puis la brasserie Beck's en 2002 pour 1,8 milliard d'euros.

1999 : Ambev est le successeur de la compagnie brassicole Brahma (Brahma) et de la Compagnie Antartictica Paulista (Antarctica), deux des plus anciennes brasseries brésiliennes. Antarctica a été fondée en 1885 et Brahma a été fondée en 1888.

¹ Selon l'article « À propos de l'entreprise » du SharePoint Europe, écrit le 9 août 2016.

² Selon le Schémas interactifs sur dans le Sharepoint AB InBev Europe.

1860 : Anheuser-Busch est créé au Etats-Unis par Eberhard Anheuser et Adolphus Busch à Saint-Louis dans le Missouri.

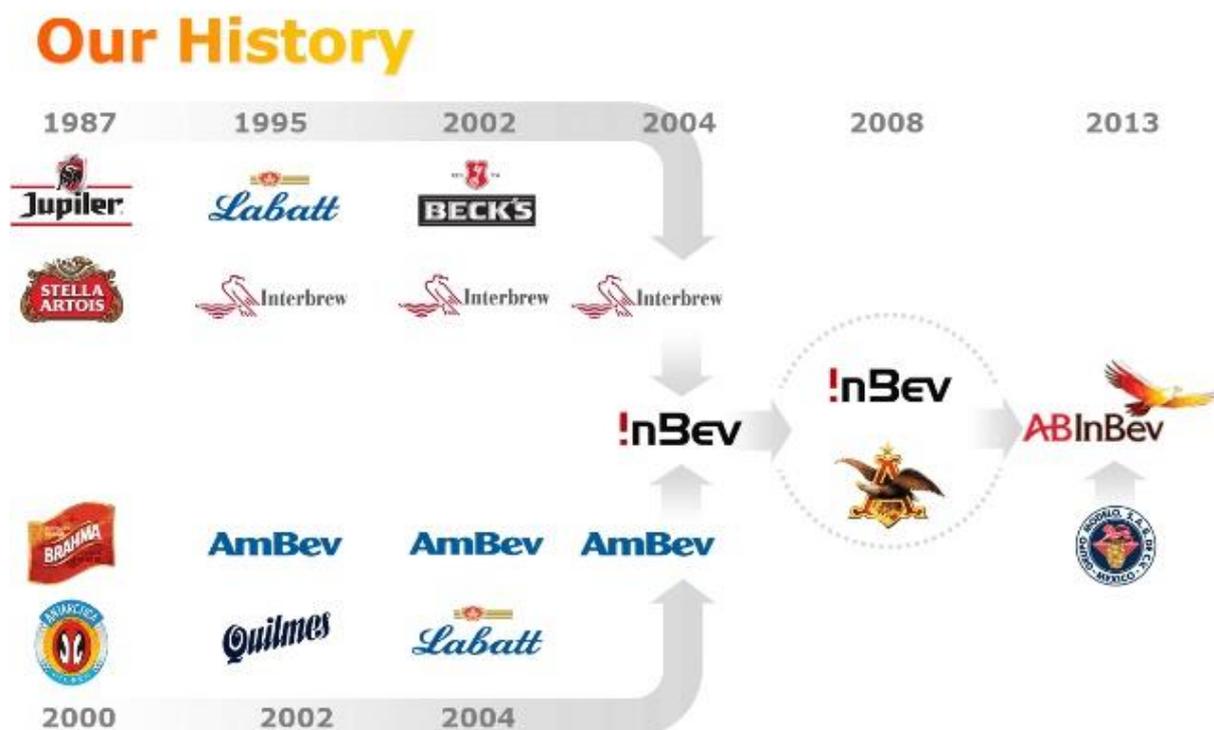
2004 : Ambev et Interbrew ont signé des accords impliquant la fusion de l'entreprise Labatt. Interbrew est ensuite devenu Inbev, le premier actionnaire d'Ambev.

2006 : Acquisition de la brasserie Fujian en Chine, pays avec le plus grand marché brassicole au monde.

2007 : Inbev augmente ces actions à Quinsa pour développer le marché sud-américain (Bolivie, Chili, Argentine et Uruguay).

2008 : finalisation de la fusion entre InBev et Anheuser-Busch créant AB InBev.

2015 : AB InBev fait l'acquisition de SAB Miller pour 106 milliards euros, permettant à la compagnie de renforcer sa présence en Afrique, plus précisément en Afrique du Sud.



Schémas réalisé par Ab InBev dans le Sharepoint Europe.

b. Culture et tradition

AB InBev, c'est avant tout une entreprise qui protège son histoire et la qualité de ses produits. Certaines de ses bières ont plus d'une centaine d'années. En effet, si on remonte au tout début de l'histoire de l'entreprise, elle a commencé il y a 600 ans lorsque les moines belges ont brassé leur fameuse Leffe. Mais ce n'est pas la seule brasserie avec un héritage fort et l'histoire de ses brasseries principales est très intéressante.

La Brasserie Stella Artois

A l'origine, cette brasserie a brassé sa première bière en 1366 sous le nom de Den Hoorn (La corne). Den Hoorn gagne en popularité grâce à l'arrivée des étudiants dans la ville de Louvain en 1425 mais aussi par rapport à la qualité de l'eau inférieure à celle de la bière à cette époque. Il était meilleur de boire de la bière car son processus tuait les bactéries. La brasserie en pleine expansion devient la plus grande entreprise de la ville au XVI^e siècle.

En 1708, Sebastien Artois est devenu le maître brassier de Leuven et a donné son nom à la brasserie en 1717. La Stella Artois est brassée pour la première fois en 1922 en hiver en tant que bière de Noël, vendue saisonnièrement. Aujourd'hui encore, elle est produite à Leuven ce qui prouve la volonté et le savoir-faire d'AB InBev concernant la tradition et l'héritage culturel de ses produits.

Brasserie Piedboeuf

L'histoire de cette brasserie a commencé lorsque Albert Van Damme, membre de la famille des Piedboeufs, a décidé de concurrencer les bières allemandes en créant une bière blonde faite à la fermentation de blé blond. C'est ainsi que la bière Jupiler a été créée. Bien que la bière ait été préparée et conçue en Belgique à Jupille, la bière se prénomme Jupiler afin de donner une consonnance plus germanique. De nos jours, c'est une des brasseries les plus importantes d'AB InBev.

La Jupiler est une des bières les plus connues et appréciées de Belgique en termes d'hectolitres consommés. Encore aujourd'hui, cette bière est produite à Jupille ce qui en fait une bière historique et prouve qu'AB InBev participe à la préservation de son patrimoine.

Maison Leffe

Evidemment, on ne peut parler de tradition et d'héritage brassicole d'AB InBev sans évoquer la Leffe. Cette bière brassée en 1240 dans l'Abbaye de Notre-Dame par les chanoines est une des bières les plus appréciées par les Français. Cette brasserie a été fermée lors la Révolution française avant de réouvrir en 1952. AB InBev racheta cette brasserie afin de faire perdurer cet héritage culturel en préservant la qualité de la bière, pièce maitresse de son succès.

2- Secteur d'activité

a. Géant de la bière

La bière est une boisson alcoolisée faite par le brassage de 4 aliments : des grains de céréales (maïs, riz ou blé), du houblon, de l'eau et de la levure. Certains ingrédients peuvent être ajoutés comme des fruits, des épices, des légumes et des herbes afin de créer de nouvelles saveurs et diversifier le produit. Le marché brassicole ne cesse d'augmenter et avec un CAGR³ de 2,4%, le marché brassicole devrait atteindre 636,6 milliards de dollar d'ici 2020⁴.

Avec ces 29,6 % de parts de marché en 2017⁵ et un chiffre d'affaires de 47 752 648 milliards d'euros en 2018⁶, AB InBev est le leader mondial du marché brassicole. Né de fusions et d'acquisitions, c'est son impressionnant catalogue de bières qui l'a hissé sur la marche du podium.

³ Taux de croissance annuel composé.

⁴ Selon l'article « Les 10 plus grandes entreprises brassicole du monde » publié sur Technavio, publié le 13 décembre 2018.

⁵ Selon une étude de marché d'Euromonitor International, expliqué dans l'article du 17 octobre 2018 de Michel Lauwers paru dans « L'Echo ».

⁶ Selon le rapport des revenus annuels d'AB InBev publié en 2018.

b. La concurrence

L'industrie brassicole est une industrie très concentrée dirigée par trois acteurs principaux, AB InBev, Heineken et Carlsberg Group, qui brassent la majorité des bières vendues dans le monde. Ainsi, même en étant numéro un mondial, AB InBev fait face à une concurrence accrue :

Heineken, brasserie internationale néerlandaise depuis 150 ans, est la seconde plus importante brasserie mondiale et la plus grande brasserie européenne devant AB InBev. Heineken est donc le concurrent principal d'AB InBev car il est son concurrent direct européen. Créé en 1864, l'entreprise détient plus de 160 brasseries dans environ 70 pays. Heineken produit de la Desperados, Amstel, Affligem, Krušovice...

Carlsberg Group est une entreprise fondée en 1847 par J.C. Jacobsen, Carlsberg, c'est aujourd'hui une des plus grandes brasseries mondiales face à AB InBev et Heineken. Depuis sa nouvelle stratégie créée en 2016, SAIL'22, la compagnie s'est plus centrée sur ses bières de traditions, et vise le progrès de la qualité de ses produits.

c. La culture AB InBev

L'entreprise, son personnel et ses stratégies sont orientés vers des valeurs et il est nécessaire de correspondre à ses valeurs pour pouvoir y travailler. Ses valeurs sont répétées lors des conférences et des discours, sont présentes sur les murs de l'entreprise à Prague... Il y a 10 principes orientés autour de trois piliers : Le rêve, le personnel et la culture (DREAM, PEOPLE, CULTURE). Ainsi, la mission de l'entreprise est de rassembler les gens afin de créer un monde meilleur.

AB InBev croit en son personnel et se donne pour mission de recruter des personnes correspondant aux valeurs et à la culture de l'entreprise. Ils insistent sur le développement personnel avec des formations régulières, des enquêtes d'engagement et des entretiens individuels réguliers avec les managers. Ces entretiens permettent de voir comment cela se

passé au sein d'une équipe, quelles sont les compétences à améliorer mais aussi les futurs projets professionnels de la personne.

En parlant de principes, voici quelques valeurs de l'entreprise :

« -Nous ne sommes jamais complètement satisfaits de nos résultats, qui sont les moteurs de l'entreprise. La concentration et l'absence de complaisance garantissent un avantage concurrentiel durable.

-Le consommateur est le patron. Nous les servons afin qu'ils puissent retenir des leçons de vie des expériences qu'offre la marque.

-Nous gérons nos coûts de manière rigoureuse afin de libérer des ressources qui soutiendront une croissance durable et rentable de notre chiffre d'affaires.

-Le leadership est au centre de notre culture. On fait ce que l'on dit.

-L'intégrité, le travail acharné, la qualité et la responsabilité sont les clés du développement de notre entreprise. »⁷

⁷ Voir Annexe 6

3- L'organisation de l'entreprise

a. Organigramme



Organigramme proposé par Ab InBev sur le SharePoint AB InBev Europe.

b. Leadership

Les fusions, contrats et achats des meilleures brasseries ont fait d'AB InBev un leader incontesté dans le marché brassicole. Cette brasserie géante regroupe des bières de toutes origines, de tous les goûts, de toutes traditions... On peut regrouper ces bières en trois catégories : les grandes marques mondiales, les marques internationales et les marques locales.

Trois grandes marques mondiales sont les piliers de l'entreprise. Celles-ci sont exportées à travers le monde par millions d'hectolitres chaque année : Budweiser, Corona et Stella Artois. Elles proviennent de régions différentes et sont réputées parce qu'elles représentent leur pays d'origine où elles sont toujours brassées.

Ensuite, il y a les marques dites internationales, à différencier des marques mondiales qui ont tout de même une plus grande notoriété et des ventes plus étendues. Celles-ci sont plus nombreuses. On retrouve des bières telles que Beck's, Castle, Hoegaarden ou Leffe. Elles sont aussi rattachées à leur pays d'origine et exportées par millions d'hectolitres chaque année. Concernant les bières locales, on peut citer Jupiler, Antarctica ou Skol au Brésil. Elles sont leaders dans leurs pays mais pas ou peu exportées à l'international.

c. Une entreprise multinationale

AB InBev est considérée comme une entreprise multinationale car elle détient des brasseries, des entrepôts et des centres d'affaires sur tous les continents. Son siège social est situé à Leuven, en Belgique mais ce n'est pas le seul. En effet, plusieurs quartiers généraux sont dispersés aux quatre coins du monde : à Saint-Louis (aux États-Unis), Shanghai (en Chine), Melbourne (en Australie), Buenos Aires (en Argentine), Johannesburg (en Afrique du Sud) ... De plus, AB InBev porte une grande importance à ses marchés internes et spécialise ses produits suivant les pays concernés (traductions des étiquettes par exemple). Certaines bières ne sont vendues que dans certains pays, suivant les goûts des consommateurs.

AB InBev operations around the world

AB InBev has operations in nine geographic zones and sells beers in over 150 countries

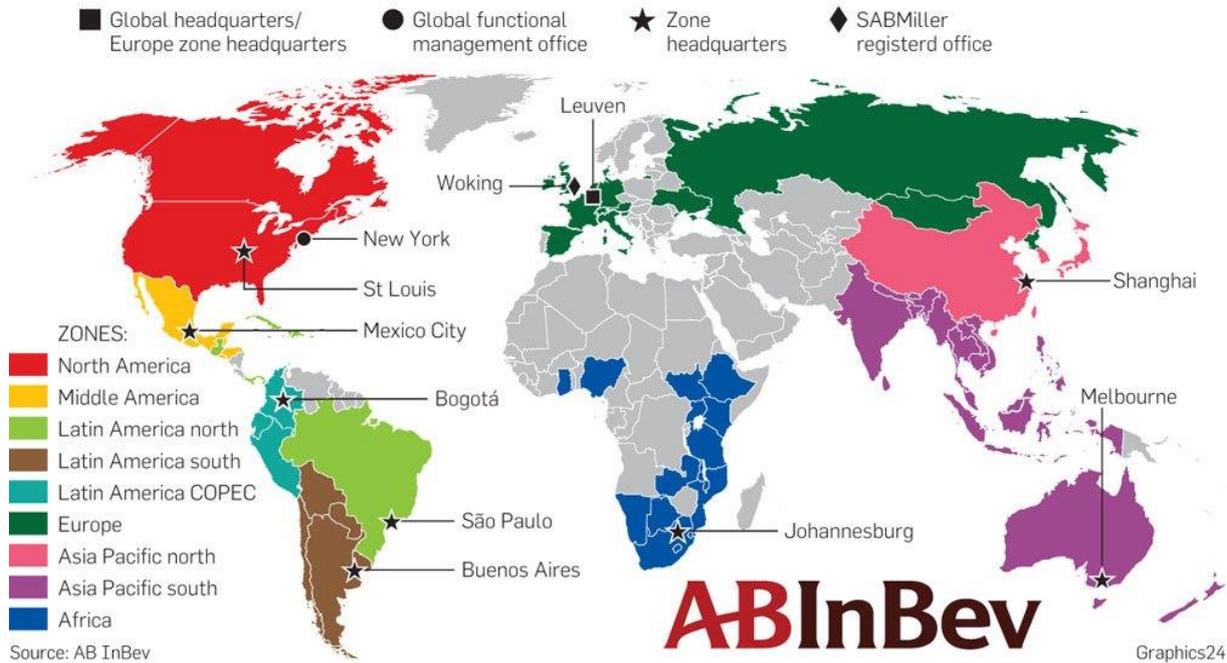


Schéma réalisé par Jaco Grobbelaar le 26 juillet 2017.



Carte représentant les différents complexes d'AB InBev en Europe et Afrique du Nord.
Sharepoint AB InBev Europe en 2018

4. Le centre d'affaires de Prague

a. Son organisation

Le centre d'affaires de Prague est devenu un des plus grands centres d'affaires d'Europe avec plus de 500 employés, 49 nationalités et une moyenne d'âge de 28 ans.

Le but de cette unité d'affaires est de fournir les meilleurs services aux brasseries européennes mais surtout de centraliser les activités de ventes liées à l'importation et à l'exportation. Ce site est appelé AB InBev Solution Prague et on y trouve les départements de logistique d'Exportation mondiale (par exemple Mexique et Afrique du Sud), de la logistique domestique pour la zone Europe, des finances, des ressources humaines et des achats et des facturations.

b. Son objectif

Le projet a commencé il y a 10 ans, en 2009 afin de regrouper les opérations d'exportation dans un même centre. Cette centralisation vise à rassembler les équipes des différents pays afin de faciliter la communication notamment lorsque nous nécessitons une réponse urgente d'une autre équipe (il suffit de se déplacer de quelques rangées) plutôt que d'envoyer un email où il faudra attendre une réponse. De plus, une délocalisation en République Tchèque réduit les charges et les coûts, à la fois pour les revenus mais aussi pour réduire les taxes (contrairement à une entreprise belge ou française par exemple).

Le fait que les opérations soient centralisées au même endroit est un grand avantage pour l'entreprise car cela permet une meilleure communication entre les différentes équipes des différents départements.

c. Complexité internationale et ses faiblesses

Néanmoins, avoir des équipes de différentes nationalités créer un problème de renouvellement du personnel. En effet, le centre d'affaires a un personnel majoritairement composé d'étrangers (il y a environ 47% d'employés tchèques), de ce fait la compagnie n'arrive pas à garder ses employés. C'est vraiment une des plus grosses faiblesses d'AB InBev Prague Solution.

De plus, tout comme pour l'entreprise en général, le fait que des équipes soient centralisées à Prague alors qu'elles travaillent avec les brasseries et les entrepôts mexicains pose des questions d'efficacité puisque ces équipes traitent principalement de dysfonctionnement au Mexique, à 6 heures de décalage horaire de la République Tchèque.

Pour conclure cette première partie nous pouvons dire qu'Ab InBev, en tant que multinationale, couvre et contrôle une grande zone géographique. Ceci est à la fois une force, une nécessité commerciale mais aussi une difficulté dans l'importation et l'exportation de ses bières. En effet, le décalage horaire, les différences linguistiques et culturelles, les réglementations et la distance géographique sont tous autant de facteurs créateurs de complexité logistique. Néanmoins, cette complexité ne se ressent pas seulement à l'international, mais aussi en interne. Ab InBev Prague Solution en est la preuve : un centre d'affaires éloigné des brasseries et des entrepôts, composé de différentes équipes logistiques de différents pays, dont la France. Ainsi, dans la seconde partie, nous étudierons la logistique France à AB InBev Solution Prague.

II-La logistique France à travers l'Europe

Mon stage s'est déroulé dans un des bâtiments principaux du centre d'affaires de Prague, dans le département de la logistique Domestique Europe. Dans cet étage, sont regroupés les équipes BNL (Belgique et Pays-Bas) et Sud (France et Italie). Dans ce complexe, BNL est composé des teams d'Order Taking⁸ (prise de commande), d'Inventory Deployment (déploiement des inventaires) et de Transport Planning (planification des transports), l'Italie est composée des teams Order Taking et d'Inventory Deployment. Enfin, la France est composée des teams Inventory Deployment et Transport Planning

1-Fonctionnement de la logistique en France

a. Son organisation

On distingue trois équipes dans la logistique France :

-L'équipe d'Order Taking (la prise de commandes) :

Cette équipe saisit et traite les commandes reçues des clients de différentes sources (EDI, portail E-commerce, fax, email, système VMI...). L'équipe gère les différentes planifications et applique les corrections sur les commandes si nécessaire.

-L'équipe d'Inventory Deployment (Déploiement des stocks) :

Cette équipe est responsable de la surveillance des niveaux de stock dans les différents sites et s'assure d'une couverture de stock suffisante pour assurer la livraison complète des commandes des clients. L'équipe est également responsable de prendre les mesures nécessaires en cas de pénurie et de planifier les réapprovisionnements pour s'assurer que le stock est au bon endroit au bon moment pour les clients.

⁸ Afin de faciliter la compréhension, nous utiliserons les termes anglophones car ce sont les plus utilisés au quotidien et ils représentent mieux les différentes équipes.

-L'équipe Transport Planning (Planification des transports)

Cette équipe est en charge de la planification et du suivi de l'exécution des transports avec les autres équipes logistiques afin de réapprovisionner correctement les différents sites et de livrer à temps et intégralement les commandes clients.

b. Les flux

Il existe plusieurs types de flux allant vers la France. C'est le rôle d'Inventory Deployment et de Transport France de contrôler ces flux⁹.

Les flux internes :

Par flux internes, nous entendons les flux quotidiens allant de la Belgique vers la France. Lorsque les bières sont produites à Leuven, Hoegaarden, ou Jupille, celles-ci sont envoyées par camions à l'entrepôt BDL, l'entrepôt WYBO ou vers l'entrepôt Nieppe (tous les trois situés au nord de la France). Ces camions sont planifiés tous les jours ouvrables. On compte une cinquantaine de camions par jour distribué vers ces entrepôts. Ceux-ci sont planifiés par l'équipe d'Inventory Deployment France.

Ensuite, d'autres camions sont planifiés des entrepôts vers les particuliers et les grandes surfaces. Tout comme les camions allant des brasseries aux entrepôts, ils sont planifiés les jours ouvrables.

Les flux externes :

A l'inverse, les flux externes sont les flux spéciaux qui se planifient une fois par semaine. Les flux internationaux ou le flux Stréppy vers BDL et WYBO sont considérés comme des flux externes car ils sont exceptionnels. Les flux internationaux sont les transports allant

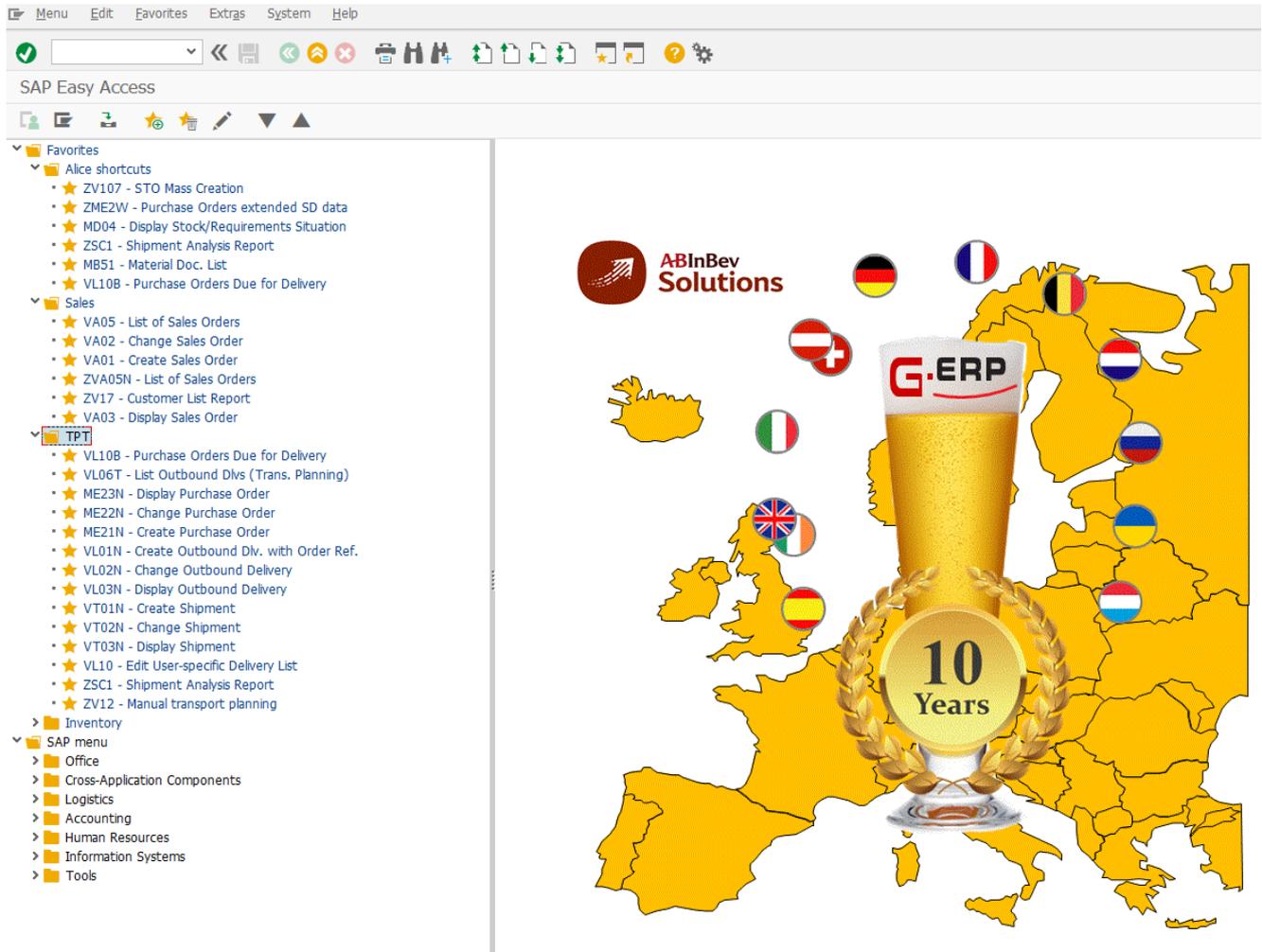
⁹ Voir schémas en Annexe 2.

de Katoennatie, Luxembourg, Brémen et de Grande Bretagne vers les entrepôts français. Stréppy est une brasserie spécialisée dans le reconditionnement des bières, ainsi, les flux sont moins réguliers que pour les autres brasseries belges car les productions nécessitent une bière mère produite à Leuven, Jupille ou Hoegaarden.

2-Les missions au sein de la gestion des stocks France

a. Les outils

Lorsque je suis arrivée, un de mes défis lors de ma formation a été d'apprendre le fonctionnement du logiciel SAP. Je n'avais jamais travaillé avec ce logiciel et l'apprentissage peut paraître fastidieux car il a beaucoup de détails dans les opérations que nous devons retenir. J'ai pris beaucoup de notes afin d'être la plus autonome possible et une fois que j'ai vraiment été à l'aise avec les opérations, j'ai pu entrer en profondeur afin de tirer le meilleur profit de son utilisation. J'ai utilisé la transaction ERP (entreprise ressource Planning-Planification des ressources de l'entreprise) et APO (advanced planner and optimizer-planificateur et optimisateur avancé).



Copie d'écran des différentes transactions présentent dans SAP.

Planning Book: [Live] GELOC / OVERVIEW_2

APO Location: Total | APO Product: 3410

Selected Objects

Product	Type	Locati...	Product Short Descri
3410	BE02		LEFF BLON KEG 30L
3410	BE03		LEFF BLON KEG 30L
3410	BE04		LEFF BLON KEG 30L
3410	BE05		LEFF BLON KEG 30L
3410	BE06		LEFF BLON KEG 30L
3410	BE07		LEFF BLON KEG 30L

Selection profile

- LEBACOAL
 - GE_SKU_PROMPT

Planning Book/Data View

Description	ACTUALS	COLOUR	CONSUMPTION (f	OVERVIEW	OVERVIEW_2	OVERVIEW_3	OVERVIEW_4
Z_SNP_WEZ_GELOC							
ACTUALS							
COLOUR							
CONSUMPTION (f							
OVERVIEW							
OVERVIEW_2							
OVERVIEW_3							
OVERVIEW_4							

Macros

- For data view: OVERVIEW_2
 - Directly Execut. Macros
 - Default

WEEK..	Unit	15.08...	16.08...	17.08...	18.08...	19.08...	20.08...	21.08...	22.08...	23.08...	24.08...	25.08...	26.08...	27.08...
FC : ...	PAL	248	248			290	290	290	289	290			302	302
SO+T2: S...	PAL	354	284	82		93	105	10	13	26				
DDEM : D...	PAL													
QR : ...	PAL													
TPRO : Pr...	PAL					430	1,551				930	1,050		71
PR : S...	PAL	2,423	1,931	1,645	1,563	1,554	1,694	2,940	2,640	2,360	2,060	2,981	4,031	3,730
SSS : S...	PAL	1,607	1,649	1,684	1,684	1,684	1,675	1,663	1,651	1,635	1,611	1,611	1,611	1,595
TSS : T...	PAL	2,050	2,108	2,162	2,162	2,155	2,142	2,126	2,096	2,085	2,076	2,076	2,075	2,059
DSMTO: ...	D	70	69	68	67	66	65	64	63	62	61	60	59	58
DSMTS: ...	D	4	4	4	3	2	2	6	5	5	4	5	7	7

Copie d'écran du logiciel APO qui nous permet de voir les prévisions de commandes et leurs impacts sur le stock.

b. Les routines quotidiennes

	John & Alice	Antoine & Arsene	Mohamed & Arthur
	Email Master	Planning Master	French Master
	Planner #1	Planner #2	Planner #3
Responsibilities	Manage all emails in ID FR Shortage management BE Action ATP D-1 & shuttle ATP D+7	Planning push BE External wh. Planning inbound Daily calls BE Reporting & Forecast Stock Status Report	Daily calls FR External wh. Planning outbound International planning Empties management ATP D+7
Calls	ATP call	Daily calls BE Capacity call Dashboard FR call	Daily calls FR Repack call FR EOM call Corona weekly call

Capture d'écran d'un planning envoyé par email par notre manager afin de se préparer pour la semaine suivante, vendredi 28 juin 2019

Dans l'équipe d'Inventory Deployment, on peut différencier trois sous équipes. Les Emails masters, les Planning masters et les French masters. Chacune de ces trois équipes effectue différentes routines quotidiennes.

Email Master

Comme ce nom l'indique, les personnes dans cette équipe sont en charge des emails. Les emails sont la première opération que nous effectuons de la journée car certaines urgences peuvent arriver très tôt le matin (vers 4-5h). Ils traitent de sujets divers et variés : changement de contenu d'un camion, planification de cargaisons spéciales ou urgentes, commandes des palettes CHEP, établissement du prix de flux spéciaux, questions concernant le stock, ... Ainsi, l'email Master découvre de nouvelles opérations et questions à travers les différentes demandes.

De nombreuses routines s'ajoutent à celle des emails : la réalisation des actions ATP (Available To Promise/Rapport des besoins) de la veille comprenant l'approvisionnement des stocks, la planification des navettes (les Shuttles), et la prise en charge des insuffisances.

Après avoir répondu aux emails, nous nous attaquons aux actions ATP. L'Available To Promise c'est un document Excel que nous analysons et remplissons les après-midis afin de

pouvoir anticiper les futures ruptures de stocks et de modifier les commandes clients. Ainsi, chaque partie reçoit des actions qui lui sont attribuées et celles-ci sont réalisées les lendemains matin.

Nous prenons actions sur les différents commentaires donnés la veille. Une personne sera chargée de résoudre les insuffisances de stocks sur les entrepôts en Belgique (Louvain, Jupille, Hoegaarden), une autre planifiera des navettes entre BDL et WYBO afin de répartir le stock entre les deux entrepôts. Enfin, la matinée se terminera par l'approvisionnement des stocks.

Shortage management (Gestion des pénuries)

La logistique dépendant de pleins de domaines et de facteurs différents, il arrive que les productions prévues soient réduites. Pour résoudre ce problème, il nous est demandé de modifier des camions que nous aurions planifié en remplaçant leur contenu par un autre produit disponible dont on aurait besoin.

Planification de navettes

Il arrive qu'un produit soit en rupture de stock sur un entrepôt français mais pas sur le deuxième, dans le cas où le manque de produit est urgent, nous décidons de planifier une navette. Celle-ci partira le soir même et apportera le stock nécessaire afin que celui-ci soit disponible le lendemain matin dans l'entrepôt. C'est une opération qui doit être évitée au maximum car elle est coûteuse (250 euros par navette), polluante (cela rajoute un flux de camion) et montre une faille dans la planification des cargaisons.

Approvisionnement des stocks

Lorsque qu'il y a une insuffisance des stocks sur BDL ou WYBO, il faut un réapprovisionnement. Celui-ci s'effectue par des changements de contenus de camions ou avec une planification de cargaison en J+2. Parfois on réapprovisionne de quelques palettes et parfois de camions entiers.

Available To Promise

L'ATP est la routine qui fait la plus partie de notre quotidien car tout le monde y participe. Dans ce document Excel, on retrouve un tableau avec les SKU (Stock Keeping Unit, le numéro de référence du produit), leurs noms, là où ils sont produits, l'entrepôt où il y a la rupture de stock, qui doit apporter une solution, le commentaire, la date de retour en stock et enfin le commentaire de la veille.

La réunion téléphonique ATP

Afin de trouver une solution aux ruptures de stocks, nous devons vérifier quelle est la quantité au sol du SKU, quand est-ce qu'il y aura une pénurie, où on peut trouver du stock, est ce qu'on a besoin de planifier un camion dans le planning ou au contraire de planifier une navette et dans le cas de rupture, est-ce que l'on peut avancer la commande... Chaque type d'action à prendre est attribuée à une équipe. Il y a environ une centaine de lignes à vérifier et cette activité prend environ 2 heures car il faut analyser toutes les possibilités, toutes les situations, toutes les solutions, etc...

Le lendemain, l'action sera prise par le Service client (principalement des annulations de commandes clients ou des changements de référence produit), par l'équipe logistique France (des reconditionnements de produits, réapprovisionnements de Nieppe jusqu'à BDL ou WYBO...) et par l'équipe d'Inventory Deployment France (navettes, réapprovisionnement des stocks, avancement des productions, email pour obtenir du stock...). C'est une des étapes les plus importantes d'ID France car elle nous met en relation avec le service client et l'équipe logistique France et l'équipe d'Order Taking afin qu'on puisse savoir la situation en France et prendre des décisions ensemble malgré la distance.

Planning Master

L'équipe de planning Master est chargée de créer les différents plannings d'approvisionnement afin de planifier les flux de stocks. C'est l'équipe avec le plus de pression car il faut respecter des heures butoirs suivant les différents plannings. De plus, une mauvaise planification crée des ruptures et des insuffisances de stocks.

Planning Push BE

Ce planning est effectué tous les matins et doit être envoyé à Transport Jupille et Transport Leuven avant 13 heures. Il permet d'envoyer toutes les bières destinées au marché français produites en Belgique vers BDL et WYBO en J+2. Afin de réaliser ce planning, l'équipe analyse les prévisions de commandes sur les différents produits, les besoins au sol et les plannings de productions envoyés chaque matin par les brasseries Stella Artois et Jupiler. L'équipe ne peut planifier que 50 camions par jour et doit créer les bons de commandes et les bons de livraisons. Les équipes de Transport Belgique créeront les bons de cargaisons. C'est le planning le plus important d'Inventory Deployment France car des camions arrivent tous les jours dans les entrepôts.

Stock Status Report (Rapport sur le stock au sol)

Document Excel sous forme de table pivot, le Stock Status Report permet d'identifier les Ruptures de stocks et/ou les produits à risque afin d'analyser leurs raisons, leurs conséquences et leurs dates de résolutions. C'est une partie très importante d'ID France car ce document est envoyé à toutes les équipes de logistique d'AB InBev. C'est un outil très utile qui facilite la prise d'actions sur les futures commandes.

Le planning master doit assister à trois appels le matin :

-L'appel Leuven « 9h15 »

-L'appel Jupille « 9h30 »

-L'appel de tout le réseau « 9h45 »

-L'appel sur la capacité des entrepôts « 13h30 »

Ceux-ci permettent de connaître les SKU à risques, les évènements qui se sont produits le soir ou très tôt dans la matinée mais aussi les problèmes de productions : manque de matières premières, packaging défectueux, machines hors service... Ainsi, le planificateur peut savoir comment prévoir les flux et quelles bières seront vraiment produites. Enfin, l'appel sur la capacité des entrepôts permet de savoir le stock qui aurait besoin d'être évacué pour ne pas créer un sur-remplissage.

Le French Master

Ce rôle peut s'apparenter à celui de planning master dans le sens où le French Master effectue les plannings internationaux. Néanmoins c'est un rôle différent car cette équipe est plus en relation avec les entrepôts français et leur gestion du stock au sol plutôt que sur la planification. On appelle cette sous-équipe French Master car c'est l'équipe qui utilise le plus le français dans ID France.

Les plannings internationaux

Les plannings Internationaux sont les flux spéciaux que l'on planifie une fois par semaine. Ils sont au nombre de 4 :

-Le planning Katoennatie (Anvers, Belgique)

-Le planning Brémen (Allemagne)

-Le planning UK (Angleterre)

-Le planning Luxembourg

Ces flux sont créés car ces brasseries produisent ou reçoivent des bières spécifiques qui ne sont ni brassées à Leuven, ni à Jupille, ni à Hoegaarden. Par exemple La Corona, brassée au Mexique, arrive au port d'Anvers et c'est le flux d'Anvers vers la France que nous planifions. L'organisation s'apparente à celui du planning push Belgique car les premières étapes sont les mêmes : Analyses des besoins et des prévisions de ces produits. Ensuite, il faut répartir les camions pour qu'il n'y en ait pas plus de 8 par jour. De plus, nous créons aussi les bons de commandes et de livraisons. Enfin, ces bons de commandes et de livraisons sont envoyés aux différentes équipes transports concernées (Jupille, Allemagne, UK et Luxembourg).

Le french master doit lui aussi assister à trois réunions téléphoniques le matin :

-L'appel Katoennatie « 10h15 »

-L'appel avec BDL « 10h45 »

-L'appel avec WYBO « 11h00 »

Tout comme pour les appels avec les brasseries, les appels avec les entrepôts permettent de connaître toutes les actions qui se sont produites, les arrivées, les départs, les problèmes de chargement, de déchargement...

c. Mon projet

De mi-juillet à mi-août, mon manager m'a proposé une mission spéciale. J'ai été chargée de vérifier et contrôler le bon déroulement du calendrier de l'avant Interdrinks en France. Le calendrier de l'avant Interdrinks, ce sont des commandes exceptionnelles, qui, lors des fêtes de fin d'année, ont besoin d'une certaine quantité de bières qui ne sont pas forcément exportées en France dans les flux quotidiens. Ainsi, pendant un mois, j'ai contacté les différentes équipes d'Inventory Deployment (l'équipe Belgique, Pays-Bas, Angleterre, Allemagne, ...) afin de prévoir ces commandes et d'être sûre que le stock arrivera en France en temps et en heure. Ce n'était pas seulement une question de quantité mais il fallait aussi

que la bière soit suffisamment fraîche afin que la date d'expiration soit la plus éloignée possible, nécessitant parfois la création d'une nouvelle production.

3-Quelle est la complexité de la logistique France dans une entreprise internationale ?

a. Sa complexité

Je pense qu'il faut considérer la logistique comme une chaîne : s'il manque un maillon, la chaîne est brisée. Ainsi, tout comme pour la chaîne, si une seule partie manque, l'acheminement des bières d'ABI ne peut être effectué.

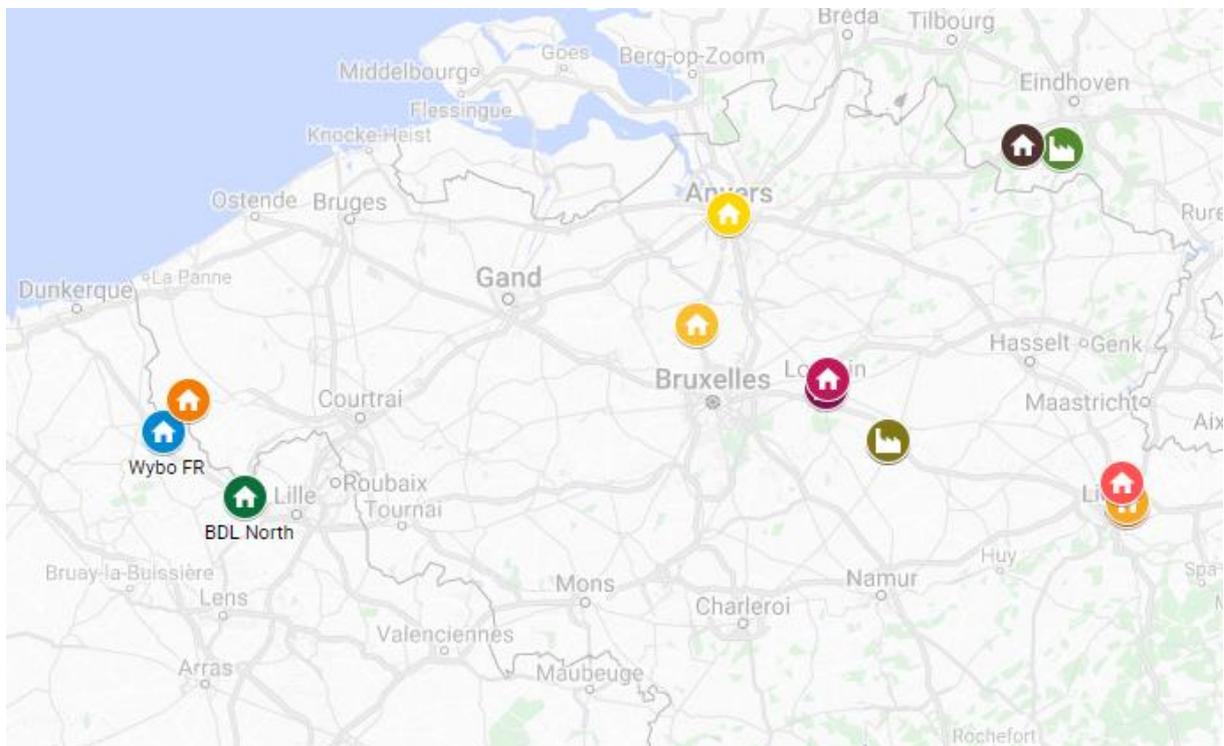
Durant ma première journée de stage, j'ai tout de suite compris qu'il y avait énormément d'informations à connaître et à analyser. Les opérations sont diverses et variées ce qui rend l'apprentissage à la fois complet et difficile mais aussi très intéressant et enrichissant.

Tout d'abord, on remarque une certaine complexité dans la localisation de la logistique France : les brasseries sont en Belgique, les entrepôts sont dans le nord de la France, le service client est à Lille et les opérations d'Inventory Deployment et de Transport Planning se situent à Prague.

De plus, il y a trois entrepôts : BDL, WYBO et Nieppe. Il faut savoir qu'au vu des augmentations des ventes ces dernières années en France, AB InBev a augmenté ses capacités de stockage. Au départ il y avait seulement BDL, puis l'entreprise s'est vue dans l'obligation de louer un autre entrepôt afin de stocker plus de bières. On compte une capacité de stockage de 33 500 palettes à BDL et de 23 500 palettes à WYBO. Nieppe est un complexe un peu différent car il sert au reconditionnement des bières. Ainsi, ce n'est ni une brasserie, ni un entrepôt mais un mélange des deux.

Enfin, les flux ne vont pas toujours de la Belgique vers la France mais aussi du Mexique, du Luxembourg, des Pays-Bas, de l'Allemagne et de l'Angleterre vers la France. Cela crée une augmentation dans les mouvements de stocks et dans la planification des transports mais

aussi dans l'attente des nouvelles productions. Par exemple, en Inventory Deployment France, on ne sait pas quand les cargaisons bateaux du Mexique arrivent au port d'Anvers.



Capture d'écran de la carte représentant les différents entrepôts et brasseries, ici centré sur la Belgique et le nord de la France, AB InBev Sharepoint Europe 2018

b. Les dysfonctionnements en logistique

- Les manques de productions

Les conditions météorologiques peuvent être mauvaises et l'entreprise manquerait de matières premières pour faire ses bières. De plus, chaque bière a besoin de produits spécifiques se trouvant au 4 coins du monde (grains de céréales (maïs, riz et blé), du houblon, de l'eau et aussi de la levure).

La production, c'est le commencement du processus d'exportation. Les raisons pour lesquelles nous ne recevons pas les matières premières dans les brasseries sont nombreuses : erreurs de planifications, problèmes de transports, mauvaises qualités des produits, pas de

productions... S'il n'y a pas de matières premières, il ne peut y avoir de bières. Cela peut mettre des produits références à risque mais aussi provoquer des ruptures de stocks.

- Les erreurs de packagings

Cela concerne des problèmes divers et variés sur le matériel utilisé (les bouteilles, les canettes, les fûts, les étiquettes, les cartons, ...). Cela peut être une mauvaise production de bouteilles en verre avec des bouteilles défectueuses, des défauts dans le packaging et la conception du matériel nécessaire à la mise en bouteille ou en canette, erreur d'étiquetage, mauvaises conceptions du matériel.

Pour donner un exemple plus concret, actuellement une production de Leffe Blonde ne peut être effectuée du à une mauvaise qualité de carton. Ces cartons sont fournis par une entreprise espagnole et le temps de les produire et de les expédier provoque une rupture de stock de trois semaines en France.

- Les dysfonctionnements dans les brasseries :

D'une part, il arrive que les lignes de productions soient ralenties, ne fonctionnent pas ou qu'elles soient cassées. Ainsi, la production ne peut être réalisée... Ce souci technique dure en général quelques heures mais cette situation peut engendrer de gros retards de livraisons. Cela a pour conséquences des déplacements voire des annulations de commandes, des insuffisances de stock, des ruptures de stocks... C'est ce qui affecte le plus nos planifications en ID.

D'autre part, certains produits sont prioritaires et peuvent monopoliser les lignes de productions au détriment des réels besoins des entrepôts. Ces prioritisations sont faites par rapport aux promotions dans les magasins. Cela arrive très souvent que les grandes surfaces fassent des réductions sur certains de leurs produits et lorsque cela arrive, nous devons être les plus exigeants possible sur les disponibilités des stocks. Parfois, les prioritisations sont choisies pour éviter l'obsolescence de la bière mère, principalement dans les brasseries de reconditionnements afin que la bière reste la plus fraîche possible.

- Transports

Les principales difficultés qui puissent arriver en transport sont les erreurs de chargements (les mauvais produits arrivent aux entrepôts...), les erreurs de destinations, mauvais papiers, dégradations des palettes, dégradations des bières, les accidents de la route... Les situations sont de toutes origines et c'est le rôle du transport France de contrôler ses situations avec le service client et les entrepôts.

- Les planifications

En tant que planificateur, on se base énormément sur les prévisions de commandes ou de productions qui ne sont jamais sûres à 100%... C'est dans cette mesure que les planifications de commandes ne sont pas toujours exactes et entraînent des situations d'insuffisances pour lesquelles nous devons remplacer les produits manquants. Par exemple, il arrive que l'on vende plus que ce que prévoyait la prévision. Mais l'inverse est aussi véridique : on peut vendre moins que la prévision et cela entraîne du stockage inutile amenant à l'obsolescence de la bière.

- Les prévisions

Les prévisions sont réalisées par les planificateurs plusieurs semaines à l'avance suivant plusieurs données. Après résultat de ces prévisions, celles-ci apparaissent dans la transaction APO et elles nous sont indispensables pour effectuer nos plannings. Malheureusement, elles ne sont pas fiables à 100%.

Lorsque nous vendons plus que ce que nous prévoyions, nous avons des insuffisances voir des ruptures de stock si la bière ne se trouve dans aucun autre entrepôt mais lorsque les ventes sont inférieures à la prévision, les bières restent stockées dans les entrepôts et finissent par dépasser leurs dates de péremptions. C'est d'ailleurs le problème auquel nous faisons face à BDL et WYBO, bien qu'il y ait de la place pour plus de 30 000 palettes, il n'y a pas assez de

commandes pour faire partir certains stocks. La destruction du produit engendre des pénalités plus ou moins importantes suivant les bières.

c. Les solutions

Chaque équipe a pour rôle d'éviter et d'arranger les différentes situations citées plus haut. En Inventory Deployment France, nous travaillons pour empêcher les mauvaises planifications et améliorer les prévisions.

Comment éviter les insuffisances et les ruptures de stock ?

Au sein d'Inventory Deployment France, notre mission est de mettre à disposition les produits pour que toutes les commandes soient réalisées. Il y a différents moyens d'éviter une insuffisance ou une rupture de stock :

Insuffisance :

Pour combler les insuffisances, nous planifions des navettes entre entrepôts lorsque le stock est mal réparti. Nous pouvons aussi trouver un nouveau produit à mettre dans les chargements. De plus, nous pouvons demander au service client de déplacer des commandes sur un autre entrepôt d'un entrepôt à un autre. Enfin, nous pouvons demander aux équipes de transports de déplacer les camions sur un autre entrepôt... Toutes nos routines quotidiennes ont pour but d'éviter ces insuffisances.

Rupture des stocks :

Le Stock Status Report est un très bon outil pour éviter les ruptures car il les répertorie avant qu'elles n'arrivent. Il nous permet de prendre des décisions rapidement sur les différents problèmes rencontrés mais aussi de créer une meilleure organisation au sein de la planification. Le service Level est aussi un outil complet concernant les ruptures. Le Service Level (qualité du service) est un diaporama qui retrace les raisons des ruptures de stocks. Chaque produit est analysé afin de savoir d'où vient l'erreur pour optimiser les actions et les prises de décisions dans le futur. Ce document est mis à jour tous les débuts de semaine, du lundi au mercredi afin d'avoir une conclusion chaque fin de semaine.

La communication :

Un des problèmes majeurs du processus d'exportation à AB InBev est le manque de communications entre les équipes. En effet, bien que les équipes d'exportation soient regroupées dans un même centre d'affaires, elles échangent avec des équipes se trouvant à l'étranger. Avoir des réponses lors de situations urgentes peut parfois être compliqué lorsque les managers des entrepôts ou les responsables planning ne répondent pas.

On ressent aussi le manque de communication dans le choix des productions. En tant que planificateur, nous sommes assujettis aux productions des brasseries et lorsque qu'il y a du retard sur une ligne de production ou une annulation d'un produit en rupture de stock, nous ne pouvons rien faire à part communiquer les avancés.

Je pense que communiquer des informations plus précises aux brasseries concernant nos besoins améliorerait les ruptures de stocks. Bien évidemment, ce n'est pas aussi facile que cela en a l'air et les brasseries ne produisent pas seulement pour la France mais aussi pour la Belgique, les Pays-Bas, l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie... Par exemple, nous pourrions installer une routine matinale avec les responsables des planifications des lignes de production afin de leur expliquer nos besoins et de prévoir les bières qui seraient les plus importantes.

Pour conclure, la logistique France AB InBev, au sein de Prague Solution, rencontre les difficultés liées à la géolocalisation (opérations gérées à Prague et à Lille, entrepôts en France, brasseries en Belgique, aux Pays-Bas, au Mexique...), aux cultures, aux langues, à la production... tout comme l'entreprise dans sa mondialisation. On peut dire que même si la logistique France d'AB InBev peut paraître compliquée, elle est nécessaire en vue des différents flux impliqués et chaque routine, chaque projet vise à améliorer et simplifier les actions à prendre.

Conclusion

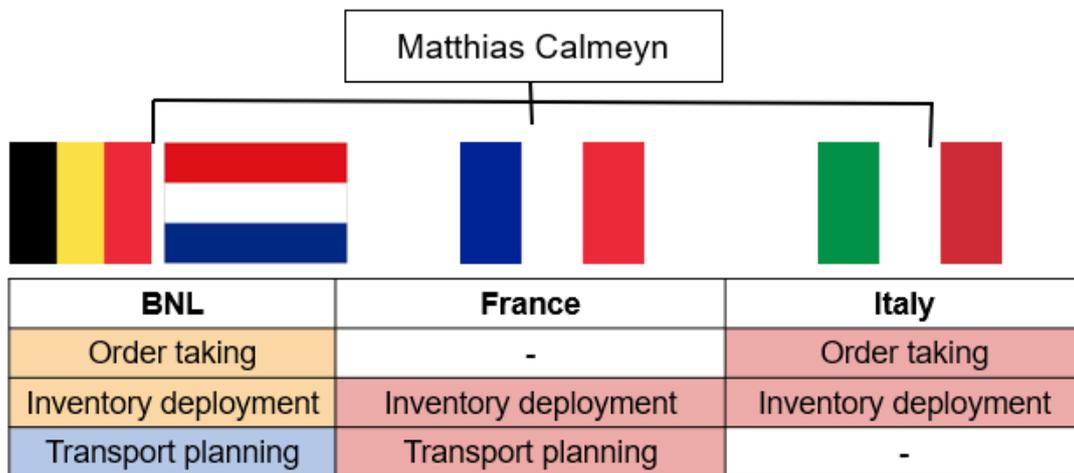
Tout d'abord, j'ai choisi de retranscrire la complexité de la logistique France dans AB InBev car durant mes premières journées de stage, j'ai de tout de suite compris qu'il y avait énormément d'informations à connaître et analyser. Les opérations sont diverses et variées ce qui rend a rendu mon apprentissage certes difficile mais aussi varié. Après un mois et demi, je pouvais me considérer autonome.

Ce stage a été pour moi une grande opportunité de découvrir le monde du travail dans une entreprise multinationale. Je ne connaissais pas le monde du travail dans les bureaux ni comment fonctionne précisément la logistique dans une entreprise internationale. Cette première expérience s'est avérée concluante et j'ai une opportunité de rester dans l'entreprise.

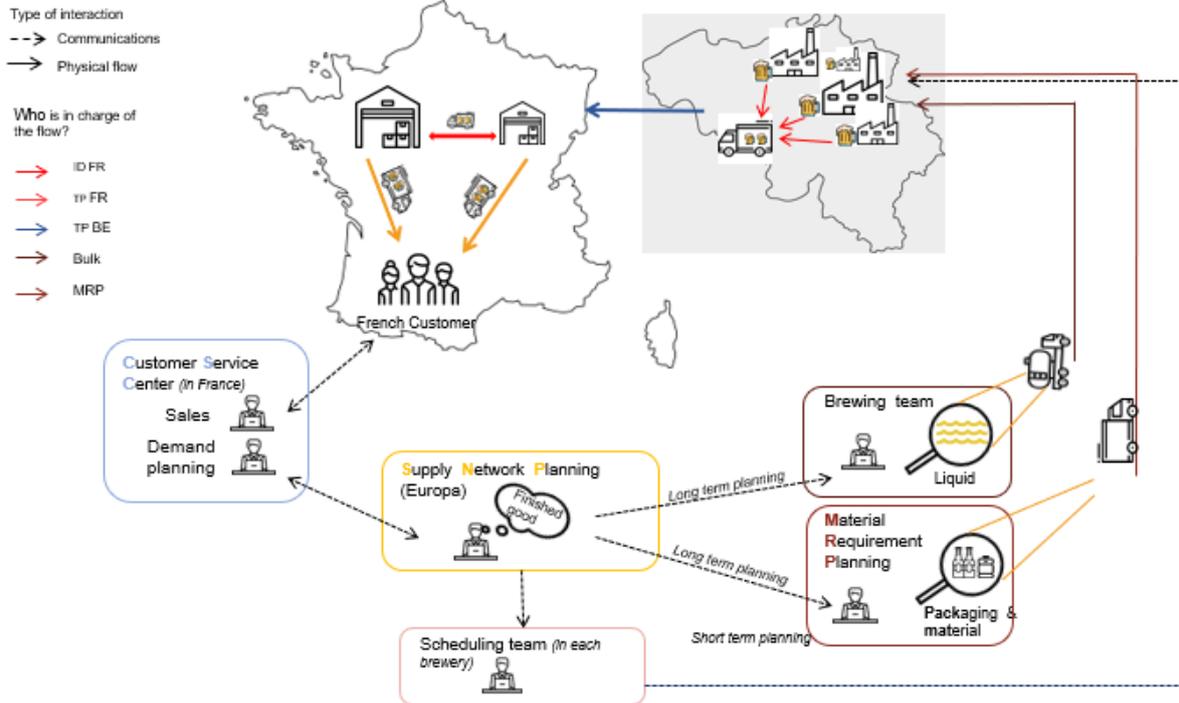
De plus, cette expérience m'a prouvé que je pouvais m'intégrer dans un nouvel environnement où la diversité culturelle et linguistique sont présentes. Travailler avec de nombreuses nationalités m'a vraiment inspirée et je suis très reconnaissante d'avoir pu travailler dans cet environnement si enrichissant.

Annexe 1 : Logistique Domestique Europe

ZCC Logistics Domestic BNL & South



Annexe 2 : Flux de logistique France



ABInBev

Annexe 3 : Anecdotes sur l'entreprise

ABInBev

We are AB InBev

We are committed to driving growth and improving the lives of more people in more places. Through brands and experiences that **bring people together**. Through our dedication to brewing the best beer with the finest, natural ingredients. And through our commitment to helping farmers, retailers, entrepreneurs and communities grow.



We are brewers

Our brewing heritage dates back more than 800 years, spanning continents and generations. From the Den Hoorn brewery in **Leuven (Belgium)**, to the iconic Anheuser-Busch in **St. Louis (US)**, from Castle in **Johannesburg (South Africa)**, to Bohemia in **Petropolis (Brazil)**, our geographical footprint connects people and brings them together.



We are brand builders

We are committed to building great brands that stand the test of time. We are proud to have a diverse portfolio of global, multi-country and local beer brands. These brands are the foundation of the business and the cornerstone of our relationships with consumers.

Global brands



Budweiser



Corona



Stella Artois

Our brands and footprint

We have around **200,000** colleagues in over **50** countries.

We have over **400** beer brands.

Our beer is sold in more than **100** countries.



(* We have 7 of the 10 most valuable beer brands according to the 2015 BrandZ Beer Report.

Annexe 4 : Anecdotes sur le marché européen

ABInBev

Europe Zone

Europe is a mature market with a rich and strong heritage. Many of our brands that originate from a local brewery in Europe have grown to become international success stories. Zone Europe shows the way for other Zones to prepare for maturity by focusing on premiumization, innovation and cities.

Our brands

As well as our three global brands, we also brew a wide range of multi-country, local and specialty beers. These include:



Budweiser
Global brand



Stella Artois
Global brand



Corona
Global brand



Beck's
Multi-country brand



Leffe
Multi-country brand



Hoegaarden
Multi-country brand



Kilnkoje
Local brand



Chemigivake
Local brand



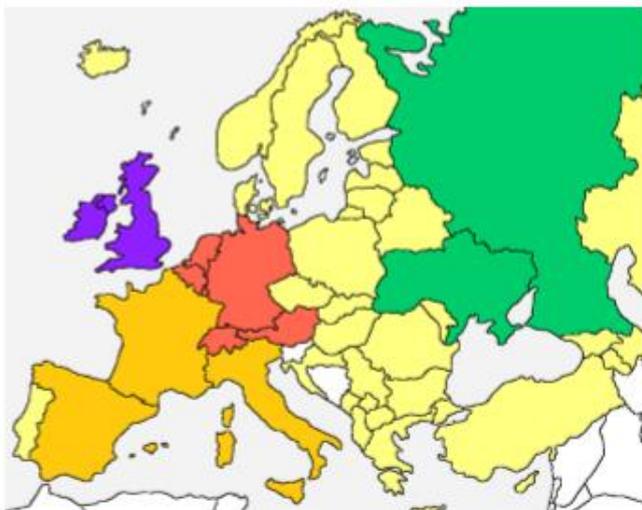
Sibirskaya Korona
Local brand



Jupiler
Local brand

Where we operate

Our Zone is headquartered in Leuven, Belgium and made up of 5 Business Units, with over 16 countries. We have 26 breweries, including in the UK, Belgium, Germany, Russia and Ukraine.



Our commitment to building a Better World



- Through fostering a culture of smart drinking to reduce the harmful use of alcohol with our Global Smart Drinking Goals
- Through “brewing beer the Better World way” – embedding sustainability and social responsibility throughout our entire value chain – from seed to sip
- Through brands and experiences that bring people together

Visit www.ab-inbev.eu to learn more about our commitment to building a Better World.

Annexe 5 : Les Acronymes

Useful AB INBEV acronyms meaning

ABI Anheuser-Busch InBev	OPR Organizational People Review
BNL Belgium, Netherlands, Luxemburg	OT Order Taking
BSC Business Service Centre	OTC Order to Cash
BU Business Unit	PBS People Business Services
CSC Customer Service Centre	PDP Personal Development Plan
CSM Customer Service Management	PL Process Lead
E2E End to End	PO Purchase Order
EP Excellence Program	PTP Procure to Pay
FRITS France, Italy, Spain	RUK Russia, Ukraine
GSA Germany, Swiss, Austria	SCM Shared Challenge Meeting
IBS Information & Business Services	TL Team Lead
ID Inventory Deployment	TM Team Member
KPI Key Performance Indicators	TMS Transportation Management System, Training Management System
LMS Learning Management System	TP Telepresence, Transport Planning
LOG Logistics	YTD Year to Date
ManCom Management Committee	ZBB Zero Based Budgeting
MD Master Data	
MPL Macro Process Lead	

Annexe 6 : Les 10 principes d'AB InBev

Our 10 Principles



Dream



People



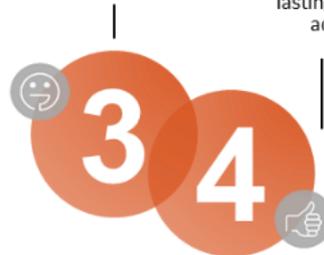
Culture

Our shared dream energizes everyone to work in the same direction to be the:
Bringing people together for a better world



Our greatest strength is our **people**. Great People grow at the pace of their talent and are **rewarded** accordingly.

We recruit, develop and retain people who can be **better** than ourselves.
We will be judged by the **quality** of our teams.



We are **never completely satisfied** with our results, which are the fuel of our company. Focus and **zero-complacency** guarantee lasting competitive advantage.

The consumer is the **Boss**. We serve our consumers by offering **brand experiences** that play a meaningful role in their lives, and always in a responsible way.



We believe **common sense** and **simplicity** are usually better guidelines than unnecessary sophistication and complexity.

We are a company of **owners**. Owners take **results** personally.



We manage our costs tightly, to free up resources that will support sustainable and profitable **top line growth**.

Leadership by personal example is at the core of our culture.
We do what we say.



We never take shortcuts. **Integrity, hard work, quality, and responsibility** are key to building our company.

Webographie

<https://www.ab-inbev.com/>

<https://www.visitleuven.be/en/brewery-stella-artois>

<https://www.urbex.nl/brouwerij-den-hoorn/>

<https://blog.technavio.com/blog/top-companies-global-beer-market>

<https://leffe.com/fr/histoire>

http://ri.ambev.com.br/conteudo_en.asp?idioma=1&conta=44&tipo=43355

<https://anheuserbuschinbev.sharepoint.com/sites/Europe/OurCompany/Pages/Home.aspx>

<https://www.boursorama.com/cours/societe/chiffres-cles/FF11-ABI/>

<https://anheuserbuschinbev.sharepoint.com/sites/Europe/Pages/Home.aspx>