

Faire passer ses projets Supply Chain, c'est faire preuve d'une force de conviction vis-à-vis de la Direction Générale, mais aussi des parties prenantes. Elle se fonde sur la rigueur dans la conception du projet, une réelle capacité d'influence et une démonstration concrète, doublée d'une aisance dans la communication.



Suscitez l'adhésion à vos projets !

A fond la forme ! Faire passer ses projets est un sport de compétition. Si le fond du projet doit s'aligner avec les enjeux stratégiques de l'entreprise, la forme est essentielle pour convaincre. Supply Chain Managers, soyez subtils dans le dosage de chaque élément pour que la potion devienne magique.

Faites le tri dans les idées

De bonnes idées, il y en a souvent. Il y a moins de bons projets. Les idées naissent pour répondre à une problématique, à un besoin identifié resté sans réponse, en s'inspirant des bonnes pratiques et des tendances du marché. Michel Fender, Associé chez Diagma et professeur à HEC, fait remarquer : « En général, les objectifs d'un projet Supply Chain tournent autour de

l'amélioration du service, de la réduction des coûts d'exploitation, du besoin en fonds de roulement (BFR), de l'optimisation des capacités industrielles et logistiques, et de la contribution au développement durable. Un projet de transformation à moyen terme d'une Supply Chain évoluée peut fixer 5 objectifs à mener à bien en parallèle, d'autres un peu moins ».

Les objectifs Supply Chain doivent s'aligner sur les enjeux stratégiques de l'entreprise. Ils peuvent viser l'entrée sur un nouveau marché, la croissance sur un marché existant, la limitation de risques environnementaux ou sociaux, la résolution de problèmes de gestion (marge, cash, gestion des talents...), de choix technologiques, d'intégration suite à des fusions ou acquisitions. Lara Moutin, Directrice Supply Chain chez



seurs). Des hypothèses de travail sont élaborées, à vérifier et à transformer en éléments concrets sur lesquels le projet pourra s'appuyer. Il faut évaluer les ressources et talents nécessaires en quantité et qualité à la fois à la mise en place et à la continuité, les risques et les mécanismes permettant de les limiter, les bénéfices attendus.

Faites appel au conseil

Un consultant externe peut représenter une aide non négligeable. Apportant un regard neuf, des méthodologies de changement, il aide à formaliser le projet. Il joue un rôle de facilitateur pour faire émerger les idées, les évaluer, les sélectionner, donne une vision des enjeux à 2-3 ans. Il traduit ses recommandations en solutions concrètes et réalisables. Il travaille à l'élaboration du plan d'actions. Sa position neutre peut aussi dynamiser l'équipe projet, et/ou faire gagner du temps. « *Quand je travaille sur un projet de Supply Chain globale, je mets en œuvre une matrice de maturité pour évaluer le niveau actuel et futur de la Supply Chain*, raconte Michel Fender. *Elle comprend 6 blocs : contribution à l'activité, gouvernance, processus clés, compétences, logistique et systèmes d'informations. Je pose une trentaine de questions ouvertes à tout le comité exécutif, aux responsables locaux et m'entretiens avec les clients de l'entreprise. Puis je dresse le plan d'actions, qui va être porté par le couple Supply Chain/Direction Générale.* »

Impliquez les parties prenantes

Les parties prenantes, qui contribuent à la performance de la Supply Chain, doivent être identifiées et participer au projet. Entretenez-vous avec chaque partie prenante potentielle parmi les autres directions. Profitez-en pour comprendre ce que signifie la réussite d'un projet pour elles, ce qui les enthousiasme dans le projet, leurs suggestions. Appliquez la méthode Raci (Responsable, Acteur, Consulté, Informé) pour définir le rôle et le niveau de responsabilité de chacun. Par exemple, le contrôle de gestion va tenir une place importante dans un projet d'action sur les stocks. Les différents services doivent comprendre

Unilever, devenue consultante, a une approche réfléchie et pragmatique : « *Qui dit entreprise dit entrepreneur. Un entrepreneur recherche des opportunités et prend l'initiative de les transformer en activités rentables en prenant des risques calculés. Les enjeux d'une entreprise sont d'atteindre ses objectifs et impacts sociétaux année après année, en faisant du profit, d'être en adéquation avec les enjeux de développement durable qui redonnent à l'individu, à la société et à l'environnement leurs places au cœur de la réflexion et l'action* ».

Retenir les meilleurs projets

Pour faire le tri entre les projets, il faut définir les indicateurs les plus pertinents par rapport à la stratégie de l'entreprise afin de choisir celui qui est le plus viable et apporte le plus de valeur. La méthode de gestion de projet « Boscard » contribue à définir et à formaliser de manière synthétique les

éléments clés du projet : contexte, objectifs, périmètre, contraintes, hypothèses de travail, risques, livrables. Les objectifs peuvent être définis sous forme « Smart » ; ils sont spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et réalisables dans un temps imparti. Les contraintes à identifier sont internes à l'entreprise et externes, relatives à l'environnement (clients, fournis-



Michel Fender,
Associé chez
Diagma
et professeur
à HEC

© ALEXANDRE NOVOV-FOTOLIA

© J.P. GUILLEME

les enjeux du projet, être clairement informés de ce que l'on attend d'eux à quelle dates, comment chacune de leurs actions impactent le reste du projet. La Direction générale est souvent le sponsor du projet, mais elle peut être accompagnée, voire être remplacée selon le projet par une autre direction : industrielle, qualité, commerciale...

Faites clair et simple

Le travail d'éducation à la Supply Chain des parties prenantes est nécessaire. Pour Michel Fender, « si la

Supply Chain a comblé son manque de notoriété et si ses concepts sont « révélés », la compréhension de la démarche Supply Chain porteuse de valeur pour l'entreprise n'est pas toujours présente. Il faut lui donner une dimension métier pour que la Supply Chain soit véritablement reconnue ». La forme est d'autant plus primordiale. Le jargon Supply Chain est à éviter. Il faut s'adapter au langage des métiers et délivrer des messages clairs et compréhensibles. L'essentiel est de faire simple, d'être concis et impactant. Il s'agit de marier les



« Il faut lui donner une dimension métier pour que la Supply Chain soit véritablement reconnue ».

Michel Fender

problématiques Supply Chain à celles du métier (parts de marché, différenciation concurrentielle par exemple). Indiquez comment le projet contribue à la stratégie à court, moyen et long terme du métier, combien il va coûter, quelles sont ses étapes, comment il se traduit en indicateurs chiffrés de performance et autres bénéfices. Chaque partie prenante doit trouver un intérêt à contribuer au projet.

Rempportez l'adhésion

Ayez pour objectif de remporter l'adhésion des parties prenantes à la fois sur les terrains factuel et émotionnel. Une bonne communication est absolument essentielle pour développer votre capacité d'influence. Définissez précisément l'audience à laquelle le projet est présenté, le comportement attendu d'elle suite à la présentation, ses attentes, les messages essentiels à délivrer, le ou les canaux de communication les plus adaptés (verbale ou écrite, format de présentation : présentation powerpoint, vidéo...). Eric de Saint-Sernin, Consultant et ancien Directeur Supply Chain, témoigne : « J'utilise des schémas Powerpoint pour présenter des flux simplifiés. Les outils visuels passent très bien. Il faut démontrer l'intérêt du principe en prenant un exemple concret ». Conservez dans un coin de votre tête un « elevator speech », car personne n'est pas à l'abri d'une rencontre avec une partie prenante, dans l'ascenseur ou ailleurs. En moins d'1 min, il comporte les messages clefs susceptibles de séduire votre interlocuteur.

Soyez à l'écoute

Soyez ouvert d'esprit, à l'écoute de vos interlocuteurs. Les bénéfices attendus doivent être soumis à l'évaluation des parties prenantes afin d'anticiper des sources de conflit potentielles. Les entretiens auront permis d'identifier qui est potentiellement moteur du projet. Mais vous aurez aussi décelé qui est susceptible de représenter un frein, ceux qui ont peu d'enjeux dans le projet mais beaucoup de pouvoir et peuvent éventuellement bloquer le processus : il faut les voir en tête à tête pour leur faire prendre conscience des enjeux globaux, mettre en avant

ce qui peut les intéresser. La peur, générée par l'incertitude, est souvent à l'origine de la résistance au changement. Plus vous irez chercher les causes profondes d'une peur ou d'un désaccord, mieux vous l'identifierez,

plus vous rassurerez vos interlocuteurs et éviterez une opposition. Si c'est une question politique de marquage de territoire, c'est à la Direction Générale d'intervenir. Votre projet est adopté par le comité de direction ?

Félicitations, il n'y a plus qu'à ! Une fois le projet engagé, mettez les moyens nécessaires pour honorer vos engagements, ce qui représentera un gage de crédibilité pour votre prochain projet. ■ **CHRISTINE CALAIS**

Mes news Ressources Humaines

Adoptez les valeurs olympiques !

Et si vous, entreprises, embauchiez ou souteniez un sportif olympique ? « *L'esprit d'équipe et la rigueur qu'on apprend en haut niveau sont des valeurs fortes transposables en entreprise*, met en avant Pierre-Ambroise Bosse, 24 ans, recordman de France du 800 m, membre de l'équipe de France olympique d'athlétisme. *Soutenir mes coéquipiers, les voir remporter des médailles, avoir vécu ces moments de cohésion me motive, m'aide à me donner au maximum pour faire rayonner toute l'équipe de France.* » Rencontre début juin, Pierre-Ambroise Bosse nous a paru à la fois décontracté et concentré, en pleine préparation des Jeux Olympiques de Rio cet été : « *Mon objectif est plus ambitieux qu'aux J.O. de Londres. Je me prépare depuis 4 ans à cette course de Rio. Le 800 m exige d'être aussi rapide qu'endurant, alors la douleur et la souffrance font partie de l'entraînement. J'en fais 12 par semaine. Nous arrivons 2 semaines avant à Rio pour nous adapter. La fédération et mon manager s'occupent des aspects logistiques* ». L'athlète est soutenu par l'architecte du sport Chabanne+Partenaires, membre du club Athlètes & Partenaires. Il réunit

90 entreprises qui soutiennent 180 espoirs de médaille olympique française dans le cadre du Pacte de performance. Cette initiative lancée par le Président de la République François Hollande en décembre 2014 vise à développer des partenariats entre sportifs et entreprises. Des contrats d'image ou contrats de travail aménagés sont signés. Thierry Braillard, Secrétaire d'Etat aux Sports, souligne : « *Les sportifs de haut niveau, de par leur expérience si particulière, représentent un atout essentiel pour les entreprises, notamment en termes d'image, de cohésion interne et d'accompagnement de la politique de responsabilité sociale de l'entreprise* ». La sécurisation financière est un enjeu important pour nombre de sportifs dans des disciplines qui ne sont guère médiatisées que pendant les Jeux Olympiques, tandis que la manne financière se dirige essentiellement vers les sports phares comme le football et le tennis. Entreprises qui découvrez cette belle initiative, vous pourrez participer à la nouvelle édition du Pacte de performance dans la perspective des Jeux Olympiques d'Hiver de 2018 en Corée du Sud. ■ **CC**



Pierre-Ambroise Bosse, 2^e en partant de la droite, avec des collaborateurs de Chabanne+Partenaires, et Valérie Fignon, DG d'Athlètes & Partenaires (3^e en partant de la gauche).

Analysez votre e-reputation



Partager en ligne cette photo de soirée avec vos amis était certainement sympa sur le coup, mais... Le site Nothing to Hide.fr, lancé cette année par le cabinet d'audit et de conseil Mazars, vous permet de diagnostiquer gratuitement en moins de 3 min votre e-réputation. Vos profils sur LinkedIn, Facebook, Twitter et Instagram sont scannés. Puis vous répondez à des questions en fonction des résultats du scan, afin de voir ce que votre futur employeur peut découvrir sur vous. Des recommandations sont ensuite émises. Selon Olivia de Fay, Directrice du Recrutement chez Mazars, « *Les médias sociaux jouent un rôle de plus en plus important dans le recrutement : 91% des candidats communiquent sur les réseaux sociaux, et 51% des recruteurs scrutent désormais leurs profils via ces mêmes réseaux* ». Peut-être changerez-vous certains paramètres de confidentialité de vos profils après le test. ■ **CC**

Eric de Saint-Sernin,
Consultant Supply Chain, Valor Consultants
« Démontrer simplement les impacts concrets du projet »

Aujourd'hui Consultant en Supply Chain, Eric de Saint-Sernin a été notamment Responsable Approvisionnement et Planification chez Hasbro, Responsable Logistique chez Delphi Automotive et Directeur Supply Chain groupe chez Onduline, spécialiste des toitures, façades et travaux d'aménagement. A ce dernier poste, il a mis en place un schéma directeur destiné à optimiser les flux de transport entre le Brésil et la Russie. « J'ai montré les économies sur 5 grands points qu'un consultant m'avait aidé à identifier ». Sur un autre projet de report modal du transport routier au transport maritime, il s'est agi de convaincre la filiale russe en montrant le coût total sur toute la Supply Chain groupe, pas que chez elle. Le chiffrage précis d'un projet de mise en place d'une plate-forme logistique centrale en Asie pour remplacer une gestion par flux directs, en invalidant les hypothèses non rentables et en montrant que les clients pourraient ainsi être livrés en plus petite quantité et plus souvent, a permis de vendre le projet aux 10 directeurs des filiales asiatiques. La mise en place d'un processus S&OP (Sales & Operations Planning) nécessitait de faire des prévisions plus régulières, à la maille mensuelle puis hebdomadaire, et de les affiner. « Le travail de conviction a passé d'abord par une démonstration simple des impacts concrets d'une prévision fiable auprès des directeurs de zones. Puis, sur suggestion d'un directeur de zone, une prime relative aux prévisions a été établie dans les filiales. Nous avons évité les ruptures et amélioré nos livraisons ».

Il met en avant qu'« il faut être à l'écoute des enjeux du marché, au-delà de l'entreprise : par exemple, mutualiser le transport avec d'autres industriels. Et partir de bonnes pratiques venant d'autres secteurs à adapter au sien, comme j'ai pu le faire en transposant du « juste à temps » issu de mon expérience automobile, chez Onduline, dans le BTP ». ■



© CC BY-SA

Lara Moutin,
Conseil en Management, Supply Chain et Développement Durable
« Entretenir des relations de confiance avec les différentes parties prenantes »



© DR

Lara Moutin a fait carrière chez Unilever avant de devenir consultante en 2012. De 2001 à 2006, elle est Directrice des Achats monde d'emballages souples avant de passer Directrice du programme de transformation de la Supply Chain orientée client en 2007. « Unilever a des méthodologies rigoureuses de gestion de projet, utilisant, TPM (Total Productive Maintenance), Boscard et les objectifs Smart. Ce grand groupe s'avère très vigilant dans l'évaluation des risques. Il s'agit de trouver le meilleur compromis, qui ne dénature pas le projet, en trouvant un dénominateur commun... naturellement pas le plus petit. Tout est fait pour réduire les incertitudes, limiter les risques, anticiper les problèmes en s'attaquant à leurs sources, et réduire le temps de mise en œuvre du projet. Par exemple, nous avons flexibilisé la Supply Chain des lessives tout en améliorant le service client et en sécurisant la marge opérationnelle. Nous avons mis en place une chaîne d'approvisionnement des produits capillaires tirée par la demande. Le programme de transformation Supply Chain a apporté croissance, marge, cash et un meilleur service client, notamment en améliorant la disponibilité des produits au bon endroit et au bon moment, en améliorant la relation avec les distributeurs. »

En 2012, elle devient Consultante en Management, Supply Chain et Développement Durable, avec une mission pour le WWF et une autre de plus de 2 ans pour le négociant en café suisse Sucarina. Selon elle, il faut impliquer de plus en plus, outre le Département Financier qui a souvent l'oreille de la Direction, le service Développement Durable et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Car tous les projets ont des implications environnementales et sociales. « Les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui combinent une compétitivité économique avec un impact sociétal et environnemental positif. Les Anglo-Saxons résumant ça par « Doing well by doing good ». Elle conclut : Le respect des engagements est la clé pour toute initiative d'influence et de travail en réseau. A mes différents postes et dans les missions que j'ai effectuées, mon niveau d'influence a été important car ma gestion des parties prenantes par le projet a été prépondérante, anticipée et suivie dans le temps. Le meneur d'un projet doit savoir être humble, lucide, courageux, avoir la capacité de créer et d'entretenir des relations de confiance avec les différentes parties prenantes et être conscient des rythmes que l'organisation peut supporter ». ■

Les Ailes de la Supply Chain

Karima Boukouna,

Directrice des Opérations et des Services Client, Philips Healthcare

« Faites confiance et responsabilisez vos équipes : elles vous le rendent au centuple ! »

Karima Boukouna, Directrice des Opérations et des Services Client de Philips Healthcare en France, est une femme énergique qui travaille dans la confiance avec ses équipes.

Supply Chain Magazine : Comment avez-vous rejoint le domaine de la Supply Chain ?

Karima Boukouna : Après un 3^e cycle en économie, gestion et commerce international à Paris I et un Bac+6 à l'Essec, j'ai été Adjointe du dirigeant d'une PME du BTP. Cela m'a permis de toucher à tout : droit, finances, commercial, recrutement. J'ai rejoint une plate-forme logistique et d'administration des ventes européenne de HP à Barcelone. J'étais représentante service client France dans le pôle Europe du Sud pour les produits tests et mesure. Puis en 2001, je suis passée Analyste des processus Supply Chain de la division santé du groupe américain Agilent (spin-off d'HP), qui s'est fait racheter par le groupe néerlandais Philips.

SCMag : Que vous a apporté votre parcours chez Philips ?

K. B. : En 2003, j'ai choisi de devenir Auditrice interne du groupe Philips pendant 3 ans. J'y ai appris à communiquer efficacement, à démystifier le top management, à apprendre très vite, à poser les bonnes questions et à appréhender les processus clefs. J'ai aussi développé mon réseau. En 2006, je prends une fonction à périmètre global (tous pays) pour Philips Healthcare et je m'installe aux Pays Bas pour 3 ans. Je m'occupe des processus de vente et de marketing des contrats de maintenance puis de l'ensemble des programmes Service. En 2009, je rentre en France et je deviens Directrice Supply Chain et service de la division éclairage, Philips Lighting, membre du comité de direction français. Dans le cadre de cette fonction, à partir de 2011, j'ai animé le processus Sales & Operations Planning (S&OP). Il nous a permis d'améliorer les taux de fiabilité des prévisions et de service, ainsi que la disponibilité en magasin des produits les plus vendus. J'ai créé des postes de Responsables grands comptes Supply Chain, une bonne pratique dupliquée en Europe. Responsables des engagements en termes de performance, ils accompagnent le Responsable commercial et

La mise en œuvre du lean management mais surtout le management des hommes, les relations avec les partenaires sociaux et l'écosystème en ont fait une expérience unique.



© C. CALAIS

proposent au client des services logistiques à valeur ajoutée. Ils intègrent le client dans les processus Supply Chain de bout en bout. En 2013, j'ai saisi l'opportunité de diriger le centre de distribution Europe du Sud de Philips Lighting, à Villeneuve-Saint-Georges, qui comprend plus de 300 collaborateurs. La mise en œuvre du lean management, mais surtout le management des hommes, les relations avec les partenaires sociaux et l'écosystème en ont fait une expérience unique. En 2015, je retourne au Comité de Direction France, cette fois-ci de Philips Healthcare, en tant que Directrice des Opérations et des Services Client. Je manage les

équipes d'administration des ventes et de support technique sur le terrain et à distance. Je suis chargée de développer l'offre de services.

SCMag : Comment concevez-vous votre rôle de manager ?

K. B. : J'ai beaucoup travaillé à l'engagement des équipes. Le manager porte une vision, une stratégie. Ensuite, faites confiance et responsabilisez vos équipes : elles vous le rendent au centuple ! Il s'agit de libérer les énergies, valoriser les idées du terrain afin de rendre les collaborateurs fiers de leur contribution à l'activité. Ainsi, la création de responsable grand compte Supply Chain est le fruit d'une discussion avec le centre de distribution et le service commercial. De plus en plus, j'oriente mon mode de management vers le rôle de facilitateur et de coach.

SCMag : Quel regard portez-vous sur la Supply Chain ?

K. B. : Une Supply Chain forte est un vecteur de valorisation de l'offre et de réussite commerciale. Aussi le Directeur Supply Chain doit appartenir au comité de direction.

SCMag : Comment appréhendez-vous l'équilibre vie privée / vie professionnelle ?

K. B. : Il n'est pas évident à trouver. J'ai 43 ans et un petit garçon qui va avoir 2 ans. Boulémique de travail, je suis une passionnée par les postes à challenge, souvent chronophages, et on ne se refait pas. Mais je récupère de l'énergie en travaillant ! ■ **PROPOS RECUEILLIS PAR CHRISTINE CALAIS**