



L'art d'accompagner le changement en supply chain

Tout professionnel de la supply chain a pu constater que le management de cette fonction est par essence un projet de transformation continu. Le tout est de savoir comment emporter ses équipes vers de nouveaux challenges.

La source

Cet article est la synthèse des réflexions menées au cours de la sixième édition du Café de la Supply Chain, petit-déjeuner débat organisé par Decision Value, cabinet de conseil en Supply Chain Management, et Logistiques Magazine. Le thème de la matinée qui s'est tenue récemment à Paris a porté cette fois sur l'art et la manière d'accompagner le changement en supply chain. Deux experts de ce sujet, Edith Biron de BironPartners et Christophe Lefèvre, directeur de programme chez Natixis ayant piloté de nombreux projets de transformation dans les milieux industriels et bancaires, ont partagé avec les participants leur retour d'expérience sur les facteurs clés de succès pour motiver le changement.

Concilier des objectifs opposés, aligner l'ensemble des acteurs à tous les niveaux décisionnels de l'entreprise, intégrer de nouveaux partenaires externes, client ou fournisseur... Tels sont les défis à relever pour un manager en supply chain lorsqu'il s'agit de contribuer à un projet de transformation dans une entreprise. La question est donc de savoir comment amener ses équipes et l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique étendue vers un nouveau challenge, les encourager à oser le changement vers plus de collaboration, écouter leurs résistances tout en maintenant le cap ?

Le supply chain manager ne doit-il pas avant tout être un accompagnateur du changement, sachant l'accepter pour soi, le susciter chez les autres et l'encourager ? Si la maîtrise des techniques d'accompagnement au changement est aujourd'hui reconnue comme une condition de succès indispensable pour tout grand projet de transformation, la plupart du temps ce volet est confié au cabinet qui accompagne le projet ou à un cabinet externe spécialisé. Une fois le projet abouti... les consultants ou experts partent, et la compétence avec.

En matière de transformation de la supply chain, la mise en place d'un processus S&OP (Sales & Operations Planning), dont on sait qu'elle peut s'avérer difficile, fournit un exemple de premier plan. Pourtant le concept du processus est simple : définir les hypothèses d'activités sur le moyen et long terme et vérifier que la capacité interne et externe sera en place pour y répondre. Simple à énoncer... et difficile à faire ! Ce

n'est pas un processus « complexe » : il s'agit de comparer un volume d'activité par famille (agrégat produit) versus une capacité industrielle (agrégat machine) ou une ressource (stock d'anticipation, achat). Ce n'est pas un processus « neuf » : la littérature, les retours d'expérience et les consultants abondent sur le sujet depuis plus de 30 ans. Ce n'est pas non plus un problème d'outil car souvent un tableur excel suffit. Voyons alors dans quels types d'actions peuvent se nichier des facteurs bloquants :

- Convaincre l'ensemble des acteurs que l'optimum de l'ensemble ne sera jamais la somme des optimums locaux ;
- amener chaque acteur à prendre des engagements et à s'y tenir ;
- changer la façon de travailler pour passer d'une vision détaillée à la référence à une vision macro à la famille pour planter le cadre ;
- fédérer une équipe autour du S&OP pour aligner et synchroniser l'ensemble des acteurs.

Ainsi énoncé, cela paraît ne relever que du bon sens. Mais souvent le S&OP échoue sur des objectifs locaux opposés, comme notamment :

- une direction industrielle qui veut augmenter les tailles de lot, quand la direction financière veut baisser les stocks ;
- une direction des achats qui veut baisser les coûts d'achat en développant un panel dans des pays à bas coût, quand la direction marketing veut accélérer le time to market ;
- une direction commerciale qui veut réduire le délai de livraison et le minimum de commande, quand la logistique veut massifier les trans-

Tableau 1.

Référentiel du patron de filiale	Jusqu'à aujourd'hui	Perception du changement
Ce que je suis	Un entrepreneur autonome qui gère son business pour assurer un CA annuel.	On me rabaisse au rang de directeur des ventes sur une zone. On va me juger sur la fiabilité de mes prévisions à la référence.
Mes valeurs (ce qui est important pour moi)	Être autonome. Être un professionnel au service de mes clients. Être digne de confiance.	Gestion de la pénurie... donc le Central pourra me mettre en rupture malgré mes prévisions ? Je vais perdre mon autonomie de gestion des stocks. Mes clients partiront.
Mes croyances (ce dont je suis persuadé)	Le central est incapable d'appréhender les spécificités de mon marché. Les usines n'ont jamais la capacité nécessaire : je dois donc surstocker.	Mon stock va être géré par des incapables et je serai en rupture constante... Mes clients ne me feront plus confiance.
Mes stratégies (les comportements que j'ai adoptés)	Défendre l'intérêt client en anticipant ses demandes. Savoir vendre ce qui est disponible.	Comment faire gonfler ma prévision pour réserver de la capacité ?
Mes compétences (ce que j'ai appris)	Je connais les activités du client et sais quels produits lui proposer à un instant donné.	Comment faire pour prévoir le besoin ?
Mon environnement	La compétition fait rage, mes clients savent pouvoir compter sur moi et donc me sont fidèles.	Je vais perdre la confiance des clients !

ports et centraliser les stocks ;
- une direction qualité qui veut renforcer les contrôles pour tendre vers le zéro défaut, quand la direction industrielle doit baisser son encours.

Autrement dit, comment amener chacun à comprendre les enjeux des autres et créer une dynamique d'équipe autour du S&OP ! Voilà un bon challenge d'accompagnement au changement. Et il n'y a pas, bien entendu, que le S&OP qui induise du changement en supply chain. De fait, l'essence même de la supply chain étant la gestion des interfaces entre l'ensemble des acteurs de l'entreprise étendue, à l'heure de la mondialisation et de la reconfiguration rapide des schémas, il y aura constamment des nouveaux acteurs à intégrer tout au long de la chaîne. Les causes à l'origine d'un changement sont donc multiples :

- un nouveau fournisseur à convaincre de rentrer dans un processus de collaboration pour diminuer le stock global de la chaîne et/ou son délai ferme ;

- un nouveau sous-traitant à intégrer dans le processus sans impacter trop fortement l'encours ;
- un nouveau prestataire à fiabiliser pour assurer le taux de service promis au client ;
- un nouveau client avec des demandes ou modes de fonctionnement spécifiques qui mènent à plus de collaboration dans une logique de win win.

Enfin, il faut également évoquer d'autres cas de figure induisant une transformation de la supply chain. Comme ceux liés à des reconfigurations d'entreprise : mise en œuvre de services partagés (service client, achat transport, gestion de la demande...) qui impliquent de nouveaux interfaces et processus ; une acquisition de société nécessitant une intégration et une réoptimisation d'ensemble, une externalisation impliquant un détournement d'activité et une réoptimisation de chaque périmètre... On le voit, la routine n'a pas sa place dans la vie d'un supply chain manager !

Les freins de l'inconscient au changement.

Le point fondamental à intégrer avant tout est que la résistance au changement est rarement liée à de la mauvaise volonté, mais le plus souvent à un réflexe instinctif face à une mise en danger perçue au regard du référentiel, ou « système de croyance », de l'individu qui agit comme autant de filtres polarisants. Chacun a sa propre perception de l'impact du changement qui va venir perturber l'équilibre fragile de l'individu construit pour et autour d'une situation initiale. On dénombre généralement six composantes dans « le système de croyance » : ce que je suis, mes valeurs, mes croyances, mes stratégies, mes compétences et mon environnement. Appliqué à un contexte de changement en supply chain, la prise en compte de ce « système de croyance », qui peut sembler un peu théorique, permet en fait de bien cerner et anticiper l'évolution des différentes phases de réaction des collaborateurs impli-





(TENDANCES)

Tableau 2.

Référentiel du Chef de projet	Jusqu'à aujourd'hui	Perception du changement
Ce que je suis	Un chef de projet efficace et responsable	On va pouvoir décider que mon projet est moins prioritaire ? Je ne serai plus le seul maître à bord ? Comment tenir mes engagements ?
Mes valeurs (ce qui est important pour moi)	Respecter mes engagements. Délivrer de la qualité. Respecter et être respecté.	Comment continuer à dire au client que tout va bien, si le système de gestion central contient déjà un retard planifié !
Mes croyances (ce dont je suis persuadé)	Je dois respecter les délais annoncés. Il faut maintenir la pression sur les fournisseurs et la production.	On va institutionnaliser le retard ! La pression va se relâcher...
Mes stratégies (les comportements que j'ai adoptés)	Je crie plus fort que les autres chefs de projets pour mettre mon projet en priorité n° 1.	Qui va décider ? Aurai-je mon mot à dire ?
Mes compétences (ce que j'ai appris)	Je comprends le besoin du client et je fais tout pour le satisfaire.	Je vais devoir négocier des replanifications.
Mon environnement	Mon environnement ne reconnaîtra plus mes succès.	Je vais perdre la confiance des clients et de mes patrons.



qués. Pour s'en convaincre, cernons deux exemples concrets de cas d'entreprises projetant une transformation de leur supply chain. Et nous verrons un peu plus loin comment cette faculté d'anticipation peut s'avérer très utile pour accompagner avec succès son équipe dans un changement.

Considérons d'abord une entreprise industrielle dans le domaine de l'instrumentation médicale avec des usines basées en France et un réseau de distribution international s'appuyant sur des filiales locales ayant chacune leur stock de distribution. L'entreprise décide de centraliser la gestion des stocks locaux avec la mise en place d'un DRP (Distribution Requirement Planning) pour à la fois diminuer le stock global, mieux gérer la pénurie sur un marché en forte croissance et stabiliser le plan de demande aux usines. Face à ce type de projet, on peut s'apercevoir que les réactions d'un grand nombre de patrons de filiales auxquelles on assiste habituellement (détaillées en tableau 1), s'inscrivent parfaitement dans le cadre à 6 versants du « système de croyance » précité.

Autre exemple, prenons le cas d'un

équipementier aéronautique souhaitant mettre en place une replanification régulière des programmes de production pour gérer de façon plus efficace son adéquation charge/capacité, fiabiliser les réservations capacitaires chez ses fournisseurs et permettre une priorisation d'allocation de la capacité entre les différents projets. Dans ce cas de figure, chaque chef de projet va donc devoir accepter une replanification de ses échéanciers de livraison dans le système de gestion central de l'entreprise ! En appliquant ici la même grille de lecture que dans l'exemple précédent, on constate (voir le tableau 2) la même déclinaison en 6 composantes du référentiel qui constitue les repères d'un individu.

Perte de pouvoir en interne, perte de confiance/représentativité de l'externe... les collaborateurs concernés sont donc réellement persuadés que le projet ne peut pas marcher et que le changement va engendrer une perte de performance à leur niveau. Il est donc nécessaire de comprendre le référentiel des individus impactés par le changement, pour pouvoir anticiper leur perception du changement et mettre en place l'accompagnement nécessaire pour

l'aider à changer de référentiel tout en écoutant son point de vue qui peut, parfois, mettre en évidence de réels besoins d'ajustements.

Comment permettre un changement de référentiel ? L'adage « donner du temps au temps » s'applique particulièrement au processus de mise en œuvre du changement, qui a souvent des cycles peu compatibles avec des prises de décision managériale : un comité de direction peut décider d'une réorientation stratégique en un temps court pour faire face à une situation de crise ou saisir une opportunité, mais l'inertie de mise en œuvre fait que l'on peut voir poindre la décision d'une nouvelle orientation, alors qu'un projet de réorientation précédent n'a pas encore été totalement mis en place !

Les projets doivent souvent s'enchaîner de plus en plus rapidement avec des cycles entre 6 mois et 3 ans pour des projets touchant le système d'information, quand le cycle humain d'adaptation face au changement à tendance à se rallonger en s'échelonnant sur 3 à 5 ans pour des changements majeurs. Un phénomène d'inertie que l'on explique souvent par la longue période de

stabilité (protection sociale, absence de guerre, pas de remise en cause de notre modèle...) que notre société traverse.

C'est de plus un processus imprévisible, car à tout instant se joue une pièce où chaque acteur choisit son meilleur rôle. Enfin, il touche aussi à la complexité de l'humain et impacte des populations non homogènes.

On admet généralement que pour un individu, le changement de référentiel passe par 5 grandes phases que sont le déni, la résistance, la négociation, la décompensation ou résignation et enfin, l'intégration du changement qui correspond à l'aboutissement du processus. Il est à souligner que toutes les phases doivent être franchies (plus ou moins douloureusement, plus ou moins rapidement) pour permettre un

changement durable. La séquence n'est cependant pas préétablie et le processus peut conduire à passer plusieurs fois par une même étape.

À chaque phase son utilité.

Autrement dit, l'évolution du référentiel de l'individu va se construire au travers des différentes phases du processus qui peut durer plus ou moins longtemps, en fonction de la capacité d'acceptation de l'individu et de l'importance du changement demandé (voir le tableau 3).

Les changements progressifs et réguliers sont plus faciles à gérer que les « big bang » et permettent ainsi un entraînement de l'individu au processus de changement. Le changement devient alors une routine qui ne fait plus peur. Les mécanismes de repositionnement de « ce que je suis », d'enrichissement des

compétences et d'ajustement des stratégies comportementales deviennent familiers. Les croyances sont relativisées et les valeurs sont recentrées sur le fondamental.

Ainsi, dans un projet de supply chain, changer par exemple brusquement les portefeuilles de fournisseurs ou les familles produit entre les approvisionneurs sera plus complexe à gérer pour des individus gérant chacun son portefeuille depuis 10 ans (effet « big bang »), que si cela relève, dans le cadre du nouveau projet, d'une stratégie affichée de rotation annuelle où la relation approvisionneur-fournisseur deviendra plus formelle et professionnelle, et moins personnelle. Dans le futur contexte, les litiges seront également traités au fil de l'eau sans accumulation de « dettes » ou « services rendus », et le challenge de découvrir





Peut-on comparer le directeur supply chain à un chef d'orchestre ?

Très souvent on a pu comparer le directeur supply chain à un chef d'orchestre menant « à la baguette » l'ensemble des autres métiers de l'entreprise. Vision flatteuse, mais malheureusement erronée ! Les musiciens d'orchestre acceptent l'autorité d'un chef d'orchestre et savent devoir être dirigés par lui pour produire une musique harmonieuse... alors que les différents métiers de l'entreprise peuvent vouloir jouer chacun leur propre partition afin d'atteindre coûte que coûte les objectifs sur lesquels ils sont appréciés. Le lien managérial avec les équipes de la supply chain est souvent fonctionnel et non hiérarchique, ce qui rend le management plus délicat. De plus, le public paie pour venir écouter l'orchestre dirigé par le chef d'orchestre... quand le supply chain peine parfois à convaincre les autres métiers de participer à des processus transverses. Enfin, le chef d'orchestre est la « star » du soir... alors que la mission du SCM n'est pas toujours comprise, ni acceptée ou même

reconnue dans l'entreprise. Ainsi, malgré de nombreuses recommandations dans ce sens, le directeur supply chain n'est pas systématiquement positionné au niveau des comités de direction. Alors quelle métaphore utiliser si ce n'est pas celle du chef d'orchestre ? L'image du dompteur paraît assez censée ! Le dompteur doit avoir le courage d'agir face à des « fauves » et pour ce faire, il doit avoir confiance en lui-même pour être en mesure d'accorder sa confiance à ses partenaires. Sa légitimité et son savoir-faire doivent être incontestables pour amener les « fauves » à accepter d'être guidés et synchronisés par lui. Finalement, le respect mutuel est primordial pour que la prestation soit réussie, et les « stars » sont avant tout les lions. Le dompteur est le facilitateur du spectacle. Naturellement vous aurez compris que les lions sont ici les directeurs industriels, directeurs financiers ou directeurs commerciaux qui assurent le succès de l'entreprise !



un nouveau périmètre remplacera la crainte de perdre ses habitudes.

Les étapes clés d'un projet de changement. Nous avons vu les différentes phases par lesquelles chaque individu impacté devra passer pour permettre l'évolution de son référentiel et donc l'intégration du changement. Pour faire en sorte que s'enchaînent au mieux ces phases, il est nécessaire d'adopter une approche en 4 étapes clés : préparer, annoncer, accompagner et ajuster. Et ce, quelle que soit la nature du projet, de la fusion d'entreprises à la mise en place d'un

S&OP, exemple que nous prendrons pour illustrer ces différentes étapes :

- 1) L'étape de préparation ne doit pas se limiter à la seule identification de la cible (ici mettre en place un S&OP multisite) vers laquelle on souhaite évoluer, mais doit également couvrir les points suivants :
 - être clair sur les bases qui imposent le changement. Dans notre exemple, exprimer le fait qu'il devient nécessaire de pouvoir régulièrement rééquilibrer la charge entre les différents sites pour maintenir la compétitivité ;
 - identifier les facteurs culturels dès le début et anticiper les impacts. Dans notre exemple, instituer de nouvelles règles qui modifieront le statut initial de chaque patron de site où il avait une grande autonomie d'action ;
 - favoriser les changements locaux avant de généraliser un processus. Dans notre exemple, s'assurer de la maîtrise du S&OP au niveau de chaque site en en démontrant l'efficacité sur une première ligne de produit ;
 - associer le management intermédiaire pour en faire un réel contributeur. Dans notre exemple, faire émerger un fonctionnement en réseau au niveau des planificateurs de chaque site.
- 2) L'étape d'annonce ne peut se limiter à un relevé de décision dans le compte rendu du comité de direction ou de l'instance de gouvernance ad hoc, mais doit être trans-

versale, multiple pour toucher les différentes populations (impactées et périphériques) et via différents canaux pour s'assurer qu'elle sera comprise de tous. Les critères d'une annonce réussie sont d'être :

- exhaustive : éviter les zones de flou, de type « on verra plus tard... » ;
- factuelle : un schéma vaut mieux que 6 pages de texte ;
- précise : préciser le qui fait quoi ;
- compréhensible : envisager différents niveaux de communication en fonction des populations ;
- créant l'urgence : expliquer le pourquoi et faire prendre conscience qu'il y a une réelle urgence à évoluer.

3) L'étape d'accompagnement se déroule pendant toute la durée du projet et concerne l'ensemble des collaborateurs. La communication au personnel, au cœur de cet accompagnement, doit inclure une écoute active, afin de susciter les réactions, en prenant soin de ne pas tenir pour « intégrés » ceux qui ne protestent pas. Dans l'exemple du projet et S&OP, cela peut consister à faire la tournée de tous les sites pour valider avec eux le schéma de fonctionnement cible du processus. L'instauration d'une confiance est également primordiale en sachant par exemple déléguer la mise en œuvre en s'appuyant sur les relais intermédiaires. Dans le cas du S&OP, il s'agit ici de s'appuyer sur le réseau des planificateurs de site pour construire ensemble la structura-

Tableau 3.

Phase du processus	Évolution du référentiel
Déni	Phases de déconstruction des modèles actuels pour accepter le nouveau référentiel.
Résistance	Phase permettant : - d'exprimer l'importance de ses valeurs ; - d'envisager de nouvelles stratégies comportementales.
Négociation	Phase aboutissant à l'assouplissement des croyances.
Décompensation	Phase de construction : - évolution des compétences ; - repositionnement dans l'environnement ; - construction du nouveau « ce que je suis ».
Intégration	

Tableau 4. **Les 10 bonnes pratiques pour une conduite de changement**

<p>Préparer</p>	<p>1- Anticiper le changement par une parfaite maîtrise de l'existant. La supply chain est avant tout une affaire de processus, de données et d'humains. Il est donc nécessaire de disposer d'une vision claire, formalisée et partagée des processus en place, tout en maîtrisant l'information disponible dans les différents systèmes d'information et en intégrant les particularités de la culture d'entreprise pour anticiper les difficultés.</p> <p>2- Promouvoir une dynamique de changement au sein de la communauté supply chain. Favoriser la mobilité entre les différents métiers de la supply chain, accueillir des candidats d'autres fonctions et encourager la mobilité en dehors de la supply chain seront autant d'atouts pour ensuite inscrire les individus dans une logique de changement continu.</p> <p>3- Éprouver la pertinence du changement auprès de l'ensemble des acteurs directement ou indirectement concernés. Tester la cible auprès de l'ensemble des métiers et les différents niveaux de gouvernance permettra de s'assurer que rien n'a été omis, que tous les impacts potentiels ont bien été pris en compte et que la cible envisagée est « compréhensible/acceptable » pour les populations impactées.</p> <p>4- Obtenir le « sponsorship » du management sur l'évolution préconisée avec une validation des bénéfices attendus. En raison du caractère transverse des chantiers supply chain, il est impératif que l'ensemble du management adhère à la cible pour permettre ensuite la mobilisation de tous les acteurs requis et assurer le niveau de visibilité requis au projet.</p>
<p>Annoncer</p>	<p>5- Préférer les séminaires transverses aux mails d'information. Un séminaire, même rapide, avec l'ensemble des acteurs et des représentants des différents métiers de l'entreprise contribue à exprimer des convictions, partager un enthousiasme, inspirer confiance et créer une vision partagée de la cible. Il sera l'occasion de désamorcer des crises dans les relations intermétiers et de promouvoir le supply chain management, fonction encore trop souvent peu comprise de l'ensemble de l'entreprise.</p> <p>6- Démontrer l'urgence. L'annonce doit porter non seulement sur la cible à mettre en œuvre mais également le « pour quoi » : quels sont les risques associés ou les enjeux sur la performance si le chantier/projet n'est pas mené.</p>
<p>Accompagner</p>	<p>7- Communiquer régulièrement sur les « succès » ou « progrès ». Les équipes seront d'autant plus entraînées et motivées que les résultats atteints, même intermédiaires, seront communiqués et célébrés.</p> <p>8- Promouvoir les échanges de bonnes pratiques et les retours d'expérience. Organiser des échanges/visites avec d'autres entreprises ayant eu des approches similaires confortera les équipes sur la pertinence/nécessité du projet et contribuera à la motivation des équipes.</p>
<p>Ajuster</p>	<p>9- Aborder les chantiers par ordre de priorité. Il faut éviter trop de changements en même temps, comme un changement simultané d'organisation et de staff. Les personnes d'expérience en supply chain management maîtrisant des problématiques ou compétences spécifiques, souvent au niveau « middle management », doivent être identifiées et mises en position de former les nouveaux venus avant d'évoluer elles-mêmes.</p> <p>10- S'appuyer sur des compétences de méthodes logistiques pour faciliter une amélioration continue. L'environnement de la supply chain étant en constante transformation, les méthodes logistiques vont régulièrement vérifier la pertinence des projets/chantiers en cours versus la performance de la supply chain et, le cas échéant, réajuster les chantiers et/ou définir des chantiers complémentaires. Les méthodes logistiques assureront également les formations internes nécessaires à la mise en œuvre des compétences requises.</p>

tion des données au niveau du S&OP multisite. Enfin, en tant que manager, il convient de démontrer son éthique personnelle en ne profitant pas du projet pour asseoir son propre pouvoir ou se donner des passe-droits. En acceptant par exemple des dérogations pour certains sites qui garderaient une plus grande liberté par rapport au S&OP.

4) L'étape d'ajustement du projet, quant à elle, est essentielle et doit être régulière. Ces réglages, bien sûr, peuvent passer par de multiples voies. Ainsi, la résistance d'un interlocuteur doit être interprétée comme une demande de sa part de comprendre et peut également être consi-

dérée comme l'expression d'une force de caractère. Cela peut ainsi être l'occasion de réguler certains aspects du processus et l'opportunité de faire de ce collaborateur un allié pour mettre sa détermination et sa conviction au service du projet. Enfin, il faut savoir ne pas tout faire et renoncer, si nécessaire, quand l'ambition a été trop grande et que l'entreprise n'a pas la maturité requise pour mener à bien la totalité du projet en une fois.

Conclusion. Combien de projets ont échoué parce que le concept de « convaincre » a été appliqué ou perçu comme une façon « d'em-

bobiner » un interlocuteur : « *ils me prennent vraiment pour un imbécile et cherchent à diminuer mes responsabilités en me dictant ce que je dois produire !* » L'accompagnement au changement doit donc être au cœur des préoccupations de tout manager, pour lui permettre de faire évoluer son équipe en accord avec la stratégie de l'entreprise, mais aussi mieux opérer ses interactions avec les autres acteurs de l'écosystème dans lequel il évolue.

Plus que des compétences techniques de gestion des stocks ou d'algorithme d'optimisation, n'est-ce pas là la compétence majeure requise pour le supply chain manager ?