

**Pour faire face à une complexité et à une pression croissantes, le Responsable Supply Chain doit réunir de multiples compétences et des qualités humaines hors du commun. A la fois moteur et acteur du changement, il garantit chaque jour la pérennité de son entreprise en assurant sa cohérence et son aptitude à s'adapter continuellement aux nouvelles contraintes de son environnement. De par son importance, cet Homo « Supply Chain » qui émerge va forcément se voir valorisé à terme.**

# L'Homo « Supply Chain »

L'univers de la Supply Chain connaît une complexité grandissante tant dans les schémas logistiques que dans les systèmes informatiques et les processus à mettre en œuvre. Cette évolution de la Supply Chain est évidemment l'écho d'une mutation de l'environnement commercial, industriel et concurrentiel dans lequel se trouve l'entreprise. Cette mutation requiert la conjugaison de deux facteurs de succès que l'on considère souvent antagonistes :

- ◆ un besoin croissant en réactivité de la part des équipes fonctionnelles et managériales, tant sur l'ampleur de l'adaptation à trouver que sur la rapidité de sa mise en œuvre,
- ◆ un besoin de coordonner et de collaborer avec un nombre grandissant de services (et donc de personnes), repartis dans des pays différents afin de déclencher les actions appropriées.

Face à cette multiplication d'interlocuteurs et de tâches, deux types de réactions managériales se dégagent souvent : les « rationnels » répondent à ces évolutions par des processus et des systèmes informatiques collaboratifs, tandis que les « émotionnels » instaurent des réunions, nomment des responsables temporaires et multiplient les actions.

Au sein d'organisations matricielles

dont les moteurs du mouvement sont souvent ralentis par l'éloignement et l'étirement des chaînes de commandement, la position transversale de l'Homo « Supply Chain » lui confère de plus en plus le rôle de chaînon manquant.

## Allier compétences et qualités humaines

En tant qu'acteur de la Supply Chain, cet Homo « Supply Chain », peut-il être à la fois animateur, technicien, visionnaire et psychologue ? Situés au cœur des nouveaux modes de relation du travail, les hommes et femmes de la Supply Chain doivent ainsi maîtriser des forces antagonistes, calmer la tendance qui consiste à rejeter les fautes sur les autres départements et trouver des solutions en provoquant le partage des informations clés entre services. Vous l'aurez noté par vous-même : un vrai parcours du combattant digne des 12 travaux d'Hercule ! En quelque sorte, les acteurs de la Supply Chain doivent réussir tous les jours ce que les installateurs d'ERP doivent obtenir le temps d'un projet ! La barre est haute, voire très haute ! Un responsable Supply Chain « Nouvelle Génération » doit ainsi atteindre un niveau de compétence élevé et multi-facettes, une subtile association de compétences à la fois



**Par Laurent Pénard,**  
*Directeur associé Citwell*  
[laurent.penard@citwell.com](mailto:laurent.penard@citwell.com)

*Je n'arrive pas  
à localiser la  
commande N°30840..*

*Préparez-vous! La  
commande N°3084  
est prête.*

*J'attends !!! Vous ne  
pourriez pas régler le  
problème ?!?*

PREPARATION  
DE COMMANDE

GESTION  
D'ENTREPOT

EXPEDITION

## Assez de voir vos systèmes se renvoyer la balle ?

Avec webMethods, vous pouvez optimiser vos processus et améliorer votre efficacité. Et si seulement vos systèmes et processus étaient capables de vous informer, en plus du simple déroulement de vos activités, de quelle manière elles se passent - en temps réel ? Venez découvrir comment Johnson & Johnson, Motorola et Sony ont réussi, tout en capitalisant sur leur existant, à obtenir une meilleure visibilité de leur processus grâce aux solutions webMethods BPM et SOA sur [www.webmethods.com/4vision](http://www.webmethods.com/4vision).

**webMethods**  
Get There **Faster**.™

[www.webMethods.com/france](http://www.webMethods.com/france)

techniques, psychologiques et managériales et de qualités humaines d'animation et de collaboration.

Tous ceux qui vivent quotidiennement les rapports de force dans l'entreprise savent ô combien il est délicat d'être au carrefour de différents services beaucoup trop orientés vers leurs intérêts propres. Un responsable Supply Chain « Nouvelle Génération » doit à la fois savoir animer une réunion S&OP, expliquer les raisons d'une rupture de stock et coordonner le dimensionnement d'une promotion.

### **Stratégie, leader et gestionnaire**

« *Société Industrielle de renom recherche un Responsable Supply Chain pour soutenir sa croissance. Profil : Ne doit pas avoir peur de se faire aboyer dessus par un commercial mécontent d'une rupture ! Doit rester calme lorsque le directeur financier exige une explication immédiate sur la hausse des stocks ! Doit résister à un acheteur qui lui parle de l'opportunité de faire venir un plein conteneur de produits très bons pour sa marge.* » Voilà peut-être ce qu'il faudra désormais préciser dans les définitions de fonction des gestionnaires de stock, prévisionnistes et autres approvisionneurs.

Plus sérieusement, l'évolution des attentes en matière de compétences des postes de la Supply Chain pose fondamentalement la question de la remise en cause totale des filières de recrutement jusque-là utilisées pour remplir ces fonctions Supply Chain. Désormais, un responsable Supply Chain se doit à la fois de connaître les rouages et autres subtilités de la logistique et d'avoir une expérience concrète du terrain et de ses aléas. Il doit également être capable de manipuler chiffres, tableurs et autres logiciels de calcul... Et cela ne prend en compte que les compétences de base, car ce n'est qu'un début. En effet, le poste de Responsable Supply Chain devient de plus en plus un poste global et transversal où les enjeux pour

l'entreprise sont réels : il doit ainsi pouvoir endosser le rôle de fin stratège, l'âme d'un grand leader et les subtilités d'un gestionnaire.

Plus les dirigeants vont se rendre compte de la richesse de ces postes et des enjeux à bien les staffer, plus les salaires vont grimper et les niveaux de recrutement s'élever.

### **Chef d'orchestre ou fusible ?**

Toutes ces qualités décrites précédemment ne sont-elles pas précisément celles qui définissent un bon leader du changement dans l'entreprise ? Lorsque Carlos Ghosn, Pdg de Renault, constitue des équipes pluridisciplinaires afin de refléter les fonctionnements transversaux de son entreprise, de mesurer les enjeux et d'identifier tous les obstacles à l'atteinte des objectifs, ne prépare-t-il pas ses troupes au management par des processus multi services ?

Mais quoi de plus anti-culturel en France que d'avoir des responsabilités éclatées réparties tout au long d'un processus dont le garant se situe dans un autre service, lui-même éventuellement présent dans un autre pays ? Prenons l'exemple de la fonction de Prévisionniste. Où se trouve la responsabilité de la qualité de la prévision lorsque celle-ci résulte d'un processus multi-pays dans lequel ont trempé les services Commercial, Production et Marketing ? Chacun a validé à son tour un élément de cette prévision et pourtant le seul responsable est celui qui mesure, analyse et provoque des actions selon la fiabilité de cette prévision : le prévisionniste. Mais les éventuelles erreurs de prévisions ne résultent pas uniquement du simple travail du prévisionniste !

Le Responsable Supply Chain se doit ainsi de se positionner en tant que véritable Chef d'Orchestre des fonctions Supply Chain : grand maître de la mobilisation de différents départements autour d'enjeux communs à toute l'entreprise, capable de motiver les plus réfractaires en les impliquant dans l'action. Mais s'il semble faible,

peu écouté et peu soutenu, il sera dans la fâcheuse posture du fusible de secours : celui sur lequel tout le monde tape à chaque crise, sans pouvoir replacer quiconque face à ces responsabilités.

### **Le rôle majeur de la personnalité du dirigeant**

La mise en place d'une nouvelle organisation, de nouvelles procédures et outils dans la vie quotidienne d'une société d'humains relève bien plus de la psychologie collective que des méthodologies classiques proposées par les cabinets de conseil appliquées habituellement par les entreprises. Souvent très techniques, reliées à des mises en place de systèmes informatiques, ces méthodologies font une large place à l'intelligence systémique au détriment de l'intelligence « sociale » : celle qui analyse les résistances et les peurs de chacun, celle qui trouve les ressources de convaincre, de mobiliser et de mettre en lumière les enjeux et autres nécessaires évolutions. Changement systémique imposé par une direction autocrate ou méthodes de réduction des résistances/mode projet « rouleau compresseur » ou changement par petites étapes sur plusieurs années, les modalités doivent conduire à réussir le changement en comptant avec la culture de l'entreprise et les caractéristiques psychologiques des personnels. Un point essentiel voire majeur : la personnalité du dirigeant va souvent conditionner la méthode à employer pour accompagner ce changement, mais peu sont à l'aise avec ces processus de transformation. C'est certainement sur ce point précis que réside l'aspect le plus critique et décisif du métier de Conseil. Aider le dirigeant à prendre la mesure du changement à opérer et l'assister dans la construction de sa démarche en s'appuyant sur les acteurs clés et en récompensant les modestes moteurs de la transformation que sont souvent les hommes et femmes de la Supply Chain. ♦