

Chef de projet Supply Chain

Une main de fer dans un gant de velours

Le chef de projet Supply Chain est un chef d'orchestre qui coordonne une équipe venue d'horizons divers, pour la faire avancer vers un objectif commun.

«

e chef de projet coordonne les acteurs pour passer d'un objectif à un résultat concret, définit

Pierre-Emmanuel Valla, Chef de projet Supply Chain chez Leroy Merlin. Dans les réunions, il est l'animateur qui permet que chacun puisse s'exprimer sans oublier de réorienter sur l'objectif

©Diana Naturals



Usine d'Antrain de Diana Naturals

initial. » Il est le gardien de la méthode, il est là pour chiffrer les enjeux et les bénéfices, mettre du factuel et de l'organisation dans un projet.

Ainsi le Chef de projet Supply

Chain peut gérer des projets très variés, qui ont pour point commun une visée organisationnelle forte. Il peut manager un projet système d'information en tant que maîtrise d'ouvrage, un projet de collaboration clients ou fournisseurs...

« Dans les grands groupes, note Olivier Dubouis, Associé, Diagma Human Resources, cette fonction continue à être recherchée malgré la crise. Le paradoxe est qu'en période de crise, il faut bouger, mais qu'on se donne moins les moyens de le faire. »

Dans les grandes entreprises, il existe un service projets avec des équipes dédiées ; dans celles de taille plus modeste, il peut être un opérationnel détaché à plein temps ou à temps partiel sur le projet, comme c'est le cas pour Virginie Milbeau chez Diana Naturals (cf. encadré p.62).

L'expérience opérationnelle permet au Chef de projet de mieux conduire le dialogue, en comprenant bien les problèmes auxquels sont confrontés ses interlo-

Profil : Chef de projet Supply Chain

réalisé en partenariat avec Diagma Human Resources



©CC
Olivier Dubouis, Associé, Diagma Human Resources.

Compétences techniques : techniques de gestion de projet (définition d'objectifs, organisation et planning, animation de réunion et d'équipe, conduite du changement, création d'un pilote, gestion des risques projets).

Compétences métier : connaissance des flux et processus Supply Chain.

Qualités humaines : capacités d'analyse et de synthèse, de persuasion, diplomatie, rigueur, écoute, communication, esprit d'équipe, persévérance.

Formation/expérience : bac+5, école de commerce, école d'ingénieur.

Evolutions possibles : Directeur projet, service Supply Chain.

Rémunération du poste : Chef de projet junior 40-50 K€, senior 50-70 K€, Directeur projet 70-100 K€.

Caractéristiques de la dimension du poste : périmètre du projet, budget du projet, taille de l'équipe projet, nombre de personnes impactées par le projet, niveau de décision, montant des bénéfices financiers à retirer du projet.

Indicateurs clefs de performance : indicateurs relatifs au plan d'action du projet, respect du planning et du budget, des objectifs, satisfaction client.

cuteurs pour les avoir vécus lui-même. Il arrive que la fonction soit externalisée à un consultant.

Encadrement d'une équipe transversale

Le Chef de projet gère les ressources projets ; il encadre une équipe transversale composée de collaborateurs issus de différentes directions (Supply Chain, commerciale, industrielle, achats, systèmes d'information... selon les projets) et parfois de consultants externes. « *Le Chef de projet sait expliquer, écouter, influencer et convaincre* », analyse Philippe Maestrati, Directeur Supply Chain d'un site d'une multinationale dans le secteur de l'énergie. Franck Le Calvé, Chef de projet logistique, Renault Trucks, ajoute : « *C'est un bon communicant qui est capable de faire passer son message. Il a un certain charisme, pour emporter le consensus et faire adhérer les gens. Il assume son leadership et sait trancher. On peut dire qu'il a une main de fer dans un gant de velours.* » Il fixe aux collaborateurs de son équipe des objectifs de mission clairs et mesurables dans une fiche de mission.

Muni de sa méthodologie projet, le Chef de projet développe au fur et à mesure de ses missions des connaissances poussées en matière de processus Supply Chain (comme la gestion de la demande, la planification industrielle ou d'approvisionnement, la gestion des stocks...) qui lui permettent d'établir un diagnostic fin de la situation au début du projet. « *Je passe du temps à compiler puis à analyser les chiffres, ce que je n'ai pas forcément le temps de faire dans le cadre normal de mes activités,* souligne

Virginie Milbeau, Directrice Supply Chain de Diana Naturals. *Le poste de Chef de projet me permet de mettre en perspective les données, de développer un esprit d'analyse et de synthèse, et de prendre du recul par rapport au quotidien.* »

Avoir la culture du résultat

Le Chef de projet est là pour poser les jalons du projet et construire un plan d'action.

Il est responsable des livrables, du respect des délais et du budget, ainsi que de la relation avec le client interne. Il réalise un tableau de bord de pilotage du projet avec les indicateurs ad hoc. « *Le Chef de projet a la culture du résultat, le goût du challenge et est pragmatique,* conclut Franck Le Calvé. *En mode projet, il sait être créatif et avant tout, aime le changement.* »

Christine Calais

Pierre-Emmanuel Valla,
Chef de projet Supply Chain, Leroy Merlin

« Définir un périmètre projet bien cadré et impliquer dès le départ les utilisateurs finaux »



©DR

« **S**on diplôme d'ingénieur de l'INP Grenoble en poche et après un VIE (Volontariat International en Entreprise) d'un an en Pologne et en Italie, Pierre-Emmanuel Valla passe trois ans comme consultant chez Diagma. A la fin, il occupe le poste de Chef de projet senior. En octobre 2009, il passe de l'autre côté de la barrière en rejoignant l'enseigne de bricolage Leroy Merlin comme Chef de projet de la branche organisation de la direction de la chaîne d'approvisionnement. Il travaille sur deux projets. Le premier est l'élaboration de tableaux de bord Supply Chain, à la demande des contrôleurs de gestion en région. « *La mise en place d'indicateurs comme le taux de disponibilité produit, le nombre de jours de stock, la rentabilité des services au client ou la productivité des équipes logistiques doit permettre aux équipes magasins d'identifier et de travailler les causes des dysfonctionnements.* » Le second est l'essor du cross docking via l'entrepôt central pour remplacer les livraisons directes en magasin, ce qui implique notamment une massification du transport. « *C'est un projet transverse qui implique tant les magasins que les fournisseurs.* »

Dans un groupe où une grande autonomie est laissée aux magasins, les projets d'organisation sont nécessaires et nombreux, impliquant beaucoup de Chefs de projet du siège. Aussi faut-il « *définir un périmètre projet bien cadré et cibler les zones de recoupement. Leroy Merlin est une entreprise de réseau dans laquelle il faut être au courant de ce que font les uns les autres. Et surtout, il est indispensable d'impliquer les utilisateurs finaux, - les magasins -, pour que le projet réussisse.* » Ainsi dans son premier projet a été monté un atelier de travail réunissant des collaborateurs expérimentés en magasin pour la définition des indicateurs. « *Ce sont des porte-parole pour porter notre projet et provoquer l'adhésion.* »

Virginie Milbeau, Directrice Supply Chain, Diana Naturals

« Nous avons construit un plan d'action de réduction des stocks et d'optimisation des processus internes »

Après un DUT en transport et logistique obtenu à Quimper, Virginie Milbeau débute sa carrière dans une entreprise de transport routier, avant de s'occuper de gestion d'entrepôt pour une société de distribution. Puis elle gère l'ordonnancement et la planification d'un atelier de production d'une société qui fabrique des véhicules aéroporquaires. Avec une formation complémentaire en achats et gestion de stocks, elle prend la responsabilité des achats dans la même société. Elle intègre Diana Naturals, fournisseur d'ingrédients végétaux et carnés pour l'industrie agroalimentaire, en 1996. Elle y occupe différents postes, notamment celui de Directeur d'usine pendant trois ans. Elle est Directrice Supply Chain depuis trois ans et gère cinq usines : quatre en France et une au Chili ; le stockage et l'expédition se font sur chacun des sites où se trouve un Responsable ordonnancement. Depuis septembre 2009, elle est à 80 % de son temps Responsable d'un projet de réduction des stocks, mené en collaboration avec le cabinet de conseil Diagma. « Le niveau des stocks est trop important par rapport à l'activité et au taux de service client, même si nous sommes obligés d'avoir un an de prévision en stocks pour les produits de campagne (des



légumes frais dont la récolte sert à la production pendant un an). Il faut établir des prévisions à 18 mois, entre la plantation et la fin de l'écoulement de la récolte. » Diana Naturals gère 1.200 références, dont 40% de campagne, pour une production de 12.000 tonnes, dont 80% est exportée.

« Le projet a permis de mettre en lumière plusieurs pistes d'amélioration : la diminution des temps de changement de production, l'optimisation de l'ordonnancement, l'optimisation des stocks bloqués en qualité, l'amélioration de la qualité des prévisions de ventes. De plus, nous menons des actions d'amélioration sur le processus Supply Chain. » La création d'un poste de prévisionniste à plein temps est notamment prévue, alors que la Supply Chain y passait un mi-temps auparavant. Cette analyse plus fine permettra de donner des chiffres plus sûrs à l'ordonnancement. Le projet dans son ensemble reçoit une bonne adhésion des Responsables ordonnancement. « Nous avons impliqué le management d'usine (Responsables ordonnancement, production, Directeur d'usine) pour mettre à plat tous les flux physiques et d'informations de chaque usine et bien les comprendre avec eux. »

Philippe Maestrati, Directeur Supply Chain d'un site d'une multinationale dans le secteur de l'énergie

« Le management doit donner un sens de l'urgence et dégager du temps aux opérationnels »

Dans cette grande entreprise du secteur énergétique, sur site, les opérationnels de la Supply Chain peuvent potentiellement se retrouver Chef de projet. S'il y a un département chargé de l'amélioration des processus achats et Supply Chain, qui comporte deux personnes, chaque projet repose sur une équipe pluridisciplinaire menée par un leader dont la fonction est prépondérante pour le projet. Ainsi, un projet d'amélioration continue du type réduction du cycle d'approvisionnement fournisseur sera mené par un Responsable Supply Chain, qui le conduira en plus de ses propres objectifs opérationnels.



Pour Philippe Maestrati, « tout projet comporte quatre phases : étude de faisabilité, préparation, exécution et clôture. Puis il est bien de décomposer le projet en étapes courtes avec des résultats à chaque étape afin de garder la motivation. Et surtout, le management doit apporter son soutien : donner un sens de l'urgence et dégager du temps aux opérationnels pour travailler sur le projet »

D'après lui, tout projet Supply Chain est bénéfique à la fonction : il apporte de la crédibilité et démontre la valeur ajoutée de la Supply Chain.

Franck Le Calvé,
Chef de projet logistique, Renault Trucks

« **Etre agile dans son management** »

On revient toujours à ses premières amours... Franck Le Calvé a été stagiaire chez Renault Trucks en 1997, à la fin de ses études (ingénieur maître en génie des systèmes industriels de l'IUP de Lorient, puis DESS de l'IAE de Caen), et il y est retourné en 2006. Entre temps, un long passage côté conseil, comme Consultant chez IBM Global Services pendant près de deux ans, puis comme Directeur de missions chez Arthur Andersen.

Chez Renault Trucks, il a accompli trois missions. Dans le premier projet d'optimisation de la distribution des pièces de rechanges au niveau international qui impliquait le déploiement d'un outil informatique, Servigistics, il était responsable d'une équipe de cinq personnes et d'un budget de 4 M€ ; il a appris à gérer un projet informatique. Dans le troisième, le plus complet qu'il a eu à mener, il était en



charge du re-engineering de la Supply Chain internationale de l'activité Complete Knock Down (CKD). Ce projet a d'ailleurs été nominé pour les ROIS de la Supply Chain. « *Il implique une dimension organisationnelle, avec les équipes d'opérateurs sur site et la collaboration avec les fournisseurs, une dimension plate-forme logistique, une dimension logistique internationale et une dimension système d'information.* »

Il a animé une équipe projet de 35 personnes (pour un budget de 2,5 M€) : un management transversal impliquant des équipes d'opérateurs sur deux sites CKD et des consultants. Pour faire adhérer les premiers, « *il fallait faire adhérer le Manager pour que le projet soit dans les objectifs de leur N-1. Et plus largement, il faut être agile dans son management : être directif ou donner plus d'autonomie en fonction des personnes.* »

<MES NEWS RH

Vivent les femmes entrepreneurs

L'association Women Equity for Growth a un programme d'investissement européen spécialisé dans le support financier et opérationnel des femmes entrepreneurs. Elle veut contribuer à une meilleure représentation des femmes dans les équilibres économiques et sociaux en Europe. Alors que les femmes représentent plus de la moitié des diplômés des filières du troisième cycle, leurs perspectives de rémunération, leurs possibilités d'accéder à des responsabilités en entreprise, tout comme leur chance de prendre des fonctions de direction, ne se sont pas améliorées. Pourtant, les entreprises auraient à gagner d'une plus grande féminisation de leur direction, de nombreuses études tendant à relier mixité des instances dirigeantes et surperformances des équipes. L'association bénéficie du soutien du groupe Bryan Garnier & Co. Cette banque d'investissement vient de lancer le premier fonds labellisé par le programme, le Women Equity Fund for Innovation, un FCPI de capital développement axé sur les PME disposant d'une forte représentation de femmes à leur Direction générale. Viviane Ribeiro, Présidente de Lefebvre Software, a déclaré : « *Oui, le capitalisme peut être différent. Oui, on peut contribuer au développement d'entreprises à l'aide d'autres critères que le multiple d'EBIT, tout en gardant à l'esprit que la rentabilité est la base absolument nécessaire de leur existence. Voilà pourquoi j'ai accepté le rôle d'ambassadrice de Women Equity for Growth.* » CC

Master « Supply Chain and Purchasing Management » accrédité

Le CIPS (Chartered Institute of Purchasing and Supply) a accordé son accréditation au Master « Supply Chain and Purchasing Management », lancé en septembre 2009 en partenariat par deux écoles européennes, Audencia Nantes Ecole de Management et MIP Politecnico di Milano en Italie. Le Master est enseigné en anglais dans les deux écoles. Audencia est reconnue par l'IPSERA (International Purchasing and Supply Education and Research Association) comme centre d'excellence et référence régionale. MIP propose un programme achats et Supply Chain en formation continue depuis 2002, fruit d'un partenariat avec l'ADACI (l'Association italienne des professionnels d'achats) et Assologica (l'Association italienne des entreprises de logistique). MIP est en Italie à la pointe de la recherche sur l'intégration des technologies informatiques dans le secteur. CC

<Chronique du SCManager

Des solutions pour gérer le stress de la Supply Chain

Un Manager dans la Supply Chain doit tout particulièrement savoir gérer le stress. D'abord celui intrinsèque au métier lui-même : le côté « pompier » du logisticien, la gestion des aléas liés à la fonction, la pression des challenges récurrents comme « réduire les coûts en améliorant la qualité », « baisser les stocks en augmentant la disponibilité », etc. Puis, celui de tout cadre en situation de management.

Ainsi, Eric, Manager logistique dans une société de distribution, est à cran. Il a demandé à voir le Médecin du travail :

Eric : - Je n'en peux plus. Je suis un peu au bout du rouleau avec toutes ces optimisations à faire en peu de temps, en plus de la gestion des livraisons quotidiennes. Que me conseillez-vous Docteur ?

Dr Becool : - Quelques règles rapides : ne restez pas isolé, parlez en autour de vous. Si ce n'est pas possible en interne ou délicat, alors dialoguez avec votre entourage propre. Accroissez vos expériences délicates pour apprendre à gérer vos émotions.

Eric : - Que faire avec le Blackberry ?

Dr Becool : - Si vous êtes tombé dans le phénomène de dépendance connu sous le nom de « crackberry », attention car en gommant la frontière entre le monde professionnel et le monde personnel, on supprime du même coup les indispensables périodes de décompression. Ecoutez la chanteuse « France Gall » : Débranches !

Eric : - Mais il reste ma centaine d'emails par jour ! Et je ne peux pas me permettre de déconnecter !

Dr Becool : - L'email est la principale cause du stress électronique. Faites définir des règles de gestion avec votre employeur (pas de copie inutile, temps de réponse pas forcément instantané, etc.). Mais la meilleure solution reste l'autodiscipline : désactivez la notification des e-mails, planifiez vos plages de lecture de courrier afin que ce soit vous qui ayez le contrôle et pas l'ordinateur...et désabonnez-vous- même à contrecœur - de tout ce qui n'est pas indispensable pour ne garder que les newsletters essentielles. Bref, **apprenez à distinguer l'essentiel du superflu !**

Au-delà de toutes ces réponses finalement de simple bon sens, rappelons-nous aussi que **l'absence de reconnaissance nourrit les blues...** Ainsi un bon manager n'oubliera pas de l'appliquer aussi autour de lui.

Dès 1761, Jean-Jacques Rousseau le soulignait : « Les vrais besoins n'ont jamais d'excès. » Une pensée que tous les cadres malmenés par les nouvelles technologies devraient méditer pour devenir plus zen.

« *On apprend au Manager logistique à connaître tout sur la résistance des palettes, mais sur la résistance humaine, ses connaissances sont proches de zéro.* »



Pour partager vos expériences dans le Management de la SC, écrivez à **Christophe Larivé** Fondateur d'OPTIMclé clarive@optimcle.com