



©OLIVIER LEMDAL-FOTOLIA

Cabinets de conseil en SCM

Le changement, c'est maintenant !

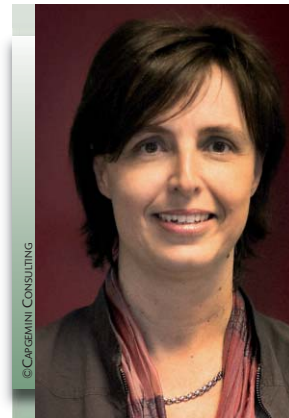
L'importance de la conduite du changement a souvent été minimisée par le passé. Aujourd'hui, l'ensemble des cabinets de conseil en SCM défend la nécessité d'accompagner avec soin les changements dans les entreprises, chacun utilisant ses propres méthodes.

Le changement ne se décrète pas ! Bien innocent celui qui prétendrait le contraire... Et pourtant, sous l'effet de l'environnement en perpétuelle évolution (digitalisation, mondialisation, financiarisation des économies, etc.), les projets se multiplient (organisationnels, technologiques, métiers...) et le rythme de ces transformations ne cesse de s'accélérer. Le facteur humain représentant la principale cause d'échec des projets de transformation, il devient nécessaire de se familiariser avec les concepts de conduite du changement. « *La question de la conduite du changement se pose dès lors qu'on envisage de mener un projet de transformation, c'est-à-dire très en amont, contrairement à la tendance passée où elle était appréhendée comme un chantier périphérique au projet de transformation* », précise Catherine Paquet, Vice President chez Capgemini Consulting, en charge de l'équipe « HR Performance & Change ». Dans les univers logistiques, la gestion du changement est souvent une appellation anxiogène ou perçue comme trop théorique. « *Ce terme est généralement utilisé dans le cadre de projets complexes pour des Business Units entières et le déploiement de projets de transformation. Mais on observe au quotidien que cette conduite du changement est indispensable pour assurer le succès de tout type de projet. Ainsi, beaucoup de nos clients font de la gestion du changement tel Monsieur Jourdain. Cela fonctionne très bien pour des projets de*

taille intermédiaire lorsque le changement touche quelques dizaines de personnes. Mais dès que le nombre de personnes impliquées dépasse la cinquantaine, une gestion industrialisée et outillée du changement est indispensable », détaille Thomas Moreau, Directeur du Pôle Supply Chain de Karistem. Certains cabinets affichent très tôt la couleur. « *Dans 80 % des cas, lors de la remise d'un rapport de diagnostic, nous communiquons une évaluation des impacts de la transformation et de l'intensité du changement* », illustre Laurent Penard, Président de Citwell.

Une conduite du changement transversale

La conduite du changement vise à réduire les facteurs de rejet et à favoriser l'acceptation des changements occasionnés par la mise en œuvre d'un nouveau projet. On peut s'interroger sur les éventuelles spécificités de la conduite du changement dans le cadre d'un projet Supply Chain. Du point de vue des méthodes, les experts s'accordent à dire qu'il n'existe pas de différence. Néanmoins, certaines particularités sont à prendre en compte. « *Par définition la Supply Chain est très transversale. Il est donc nécessaire de mobiliser l'ensemble de la ligne hiérarchique dans le cadre d'un projet de transformation Supply Chain* », explique Guillaume Destouches, Associé chez Diagma. En raison de cette transversalité, les projets Supply Chain impactent parfois des populations peu concernées au quotidien par la Supply Chain mais pouvant être des contributeurs directs du programme. L'objectif est alors d'encourager l'ensemble des intervenants à s'aligner sur la même cible. Cas de figure courant pour des projets S&OP (Sales and Operations Planning). Par ailleurs, la variété des profils (Supply Chain manager, responsable approvisionnement, opérateur d'entrepôt, etc.) rattachés à la Supply Chain nécessite d'adapter certaines pratiques de la gestion du changement. « *Par exemple, pour des opérationnels de terrain, la communication se fera plus par affichage et réunion de service que par des newsletters ou du powerpoint. Les formations seront moins théoriques en salle et plus focalisées*



Catherine Paquet,
Vice President
chez
Capgemini
Consulting,
en charge
de l'équipe
« HR
Performance
& Change »



Eric Blandin,
Associé
de Newloop
Partners



Flavien Lamarque,
Partner
en charge
de Vinci
Consulting
Operations



Adrien Hugel,
Directeur
Grant
Thornton
Performance



Thomas Moreau,
Directeur
du Pôle
Supply Chain
de Karistem

Les 8 étapes du changement selon Kotter

1. Créer le sentiment d'urgence
2. Constituer une équipe de pilotage destinée à montrer la voie
3. Définir la vision et la stratégie
4. Communiquer la vision pour faire comprendre et adhérer
5. Responsabiliser les acteurs et donner à tous le pouvoir d'agir
6. Obtenir des victoires rapides
7. Accélérer le changement
8. Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise

autour d'un accompagnement sur le poste de travail », développe Thomas Moreau. Le périmètre des projets Supply Chain englobe fréquemment plusieurs sites en France et aussi à l'international. Toute la difficulté réside dans l'équilibre entre l'harmonisation de la démarche et les spécificités locales.

Du changement dans tous les types de projets

Quels sont les types de projet de transformation Supply Chain exigeant une conduite du changement particulièrement soutenue ? Les projets informatiques, de changement d'organisation, d'alignement des processus... ? « Le plus classique est le changement d'ERP. Dans le registre système d'information, il y a également la mise en place d'un APS, susceptible de bouleverser les habitudes de travail des équipes. Citons également les projets de refonte du réseau logistique, de changement du schéma directeur industriel (localisation des usines, niveau d'externalisation, etc.) ou de mise en place de processus collaboratifs comme le pooling, source de changements considérables dans les façons de faire », énumère Eric Blandin, Associé de Newloop Partners. Le risque dans le cadre des projets SI (Système d'Information) est de se focaliser essentiellement sur la technique sans se préoccuper suffisamment des aspects humains. « Contrairement aux projets ERP, des projets lourds menés sur plusieurs années pour lesquels les acteurs opérationnels ont le temps de prendre la mesure et de s'approprier les changements, les solutions en mode SaaS beaucoup plus rapides à mettre en œuvre nous obligent à repenser l'accompagnement du changement pour l'accélérer », observe Catherine Paquet. Des projets purement organisationnels peuvent aussi être à l'origine de changements majeurs, comme par exemple la création d'un département Supply Chain.

L'humain, au cœur des attentions

La boîte à outils est aussi variée que le nombre de cabinets de conseil existants ! Pas de recette magique mais une multitude de méthodologies à utiliser

selon la nature du projet. « Notre méthode consiste à associer les acteurs clés dans des ateliers collaboratifs et itératifs au moment de la définition des nouveaux processus et des nouvelles règles de gestion, pour leur permettre de construire la cible ensemble », nous confie Flavien Lamarque, Partner en charge de Vinci Consulting Operations. Favoriser et encourager la co-construction facilite ensuite la projection sur la cible (voir encadré page 49). Exit les pratiques anciennes consistant à concevoir les processus « en chambre ». L'heure est à maximiser l'implication des acteurs qui mettront ensuite en œuvre les changements. « Nous avons mis en place pour un client un outil web permettant aux équipes du monde entier de participer en temps réel à la modélisation des processus cibles dans le cadre du déploiement d'un nouveau système d'information. Cette logique de co-construction permet d'embarquer de nombreux acteurs de cultures différentes et favorise une meilleure appropriation des nouveaux processus et outils », mentionne Catherine Paquet. L'attention portée à l'humain est un levier particulièrement important. « La première étape consiste à faire adhérer et à embarquer les managers. Sans cela, la déclinaison sur les équipes est très compliquée », décrit Jean Christophe Cuvelier, Directeur Conseil & Business Supply Chain Développement chez Alis International. Et d'ajouter : « Il s'agit ensuite d'identifier les populations : les réticents, les indécis et les convaincus. La tactique consiste à utiliser les convaincus pour embarquer les indécis et éventuellement les réticents. Pour ce faire, il faut mixer les profils dans les ateliers de travail » (voir encadré page 49). Il est par ailleurs fondamental de s'assurer de l'implication de chacun. Tous les individus d'une organisation sont moteurs du changement.

Une myriade de méthodologies

Dans la catégorie des grands classiques, je demande Kotter ! Le postulat de cette méthode repose sur le sentiment d'urgence de transformer (voir encadré ci-contre). « J'utilise cette méthode car elle me permet de ne pas être un expert de la société dans

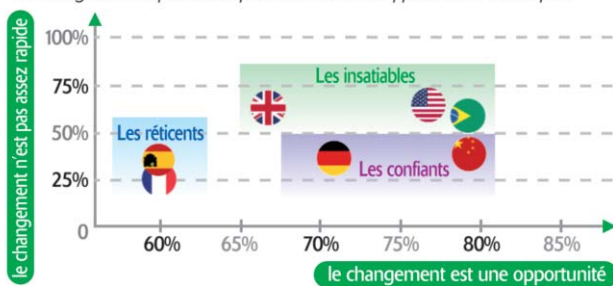
La France, peu encline au changement ?

L'étude « À l'écoute des Français au travail – 2014 » menée par Capgemini Consulting en partenariat avec TNS Sofres, révèle des résultats très variables selon les pays à propos de la perception du changement.

- Avec plus de 50 % des salariés qui trouvent le changement insuffisamment rapide, les salariés américains, brésiliens et britanniques expriment une volonté forte de voir s'accélérer les transformations dans leurs organisations.
- Les salariés chinois et allemands, s'ils sont plus mesurés en matière de rythme du changement, n'en considèrent pas moins avec confiance un changement vécu à plus de 70 % comme une opportunité.
- Les salariés espagnols et français sont à la fois les moins nombreux à percevoir le changement comme opportunité et à vouloir que leur entreprise accélère encore sa vitesse de transformation.

Vitesse et opportunité du changement

Diriez-vous que le changement dans votre entreprise est trop rapide, pas assez rapide, satisfaisant ? Et pour vous personnellement, vous diriez que ces changements représentent plutôt une source d'opportunité ou un risque ?

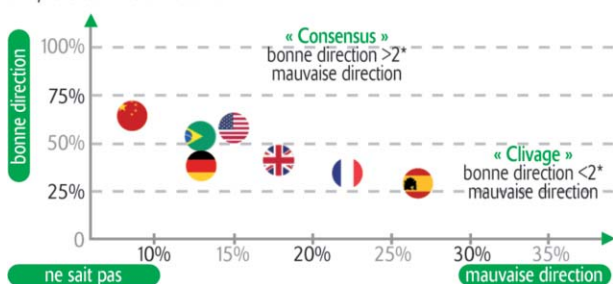


Par ailleurs, l'étude souligne un niveau d'adhésion au changement là encore très différent d'un pays à un autre. Elle met en évidence deux groupes de pays :

- Ceux qui, à l'image de la Chine, des États-Unis, du Brésil ou de l'Allemagne, disposent d'une force d'entraînement nette avec des convictions positives en matière de direction du changement (« bonne direction ») au moins deux fois plus nombreuses que les convictions négatives (« mauvaise direction »).
- Ceux qui, comme la France et l'Espagne, se caractérisent par un niveau de clivage important sur la direction du changement. Le Royaume-Uni occupant une position intermédiaire sur ce point.

Bonne ou mauvaise direction du changement

Considérez-vous que dans votre entreprise/votre administration, ces changements vont dans la bonne direction, dans la mauvaise direction ou que c'est difficile de savoir ?





Jean-Christophe Cuvelier,
Directeur
Conseil
& Business
Supply Chain
Développe-
ment
chez Alis
International



Laurent Penard,
Président
de Citwell



Guillaume Destouches,
Associé
chez Diagma

laquelle j'interviens. Je joue un rôle d'animateur puisque je reste convaincu que les équipes détiennent l'essentiel de la connaissance, révèle Eric Blandin qui nous fait également part d'un outil qu'il affectionne particulièrement : *J'organise pour le compte de mes clients des séminaires de Visual Management. Ces séminaires rassemblent plusieurs dizaines de personnes, durent deux jours et ont pour vocation de définir une vision opérationnelle. Nous travaillons debout et en petits groupes. Derrière cela, la gestion du changement à opérer est minime* » (voir page 50). Dans un registre similaire, Capgemini Consulting a développé sa propre méthode. « *La démarche ASE (Accelerated Solutions Environment) permet de créer une dynamique de groupe en un temps record (de un à trois jours). Pour cela, nous réunissons un groupe (de 50 à 100 personnes) dont la vocation est de travailler ensemble en confrontant leurs points de vue, de se projeter sur des solutions concrètes et de s'aligner sur la feuille de route. C'est un des accélérateurs que nous utilisons pour développer l'engagement des collaborateurs qui deviennent alors acteurs du changement* », indique Catherine Paquet. Issues du monde informatique, les méthodes Agiles sont le leitmotiv d'Adrien Hugel, Directeur au sein de Grant Thornton Performance : « *Nous utilisons depuis trois ans les méthodes Agiles pour la conduite du changement, grâce auxquelles nous obtenons de bons résultats. Elles préconisent un découpage du projet en lots temporels (entre deux semaines et un mois) plutôt qu'en lots « de tâches » pour délivrer de la valeur en permanence* ». Pour combattre la peur des changements, certains cabinets organisent des jeux de rôle. « *Nous avons créé un jeu spécifique au S&OP que nous avons notamment déployé chez Solvay. Ce jeu permet d'expliquer simplement les enjeux du processus et d'obtenir l'adhésion des managers et de l'exécutif* », évoque Guillaume Destouches. Afin



d'harmoniser les méthodes de conduite du changement utilisées par les consultants au sein du cabinet, Citwell a décidé de se faire certifier en conduite du changement. « *Nous allons opter a priori pour l'IMCM (International Multidisciplinary Change Management). Cette méthode fournit tous les outils aux intervenants pour auditer, qualifier les types de changements et leur niveau d'ampleur, définir la meilleure méthode de transformation pour chaque plan d'action et contrôler l'évolution du changement* », complète Laurent Penard.

Former et communiquer !

Le projet pilote permet de démontrer et tester les concepts. L'utilisation de relais locaux est également un bon outil. En général, ces « key users » sont couramment utilisés dans le cadre de projets informatiques. La formation et la communication sont aussi des éléments clefs. « *Nous avons accompagné un acteur du textile dans la mise en place d'un outil de gestion des approvisionnements. Initialement, une formation sur les outils était prévue mais celle-ci s'avérait très technique et ne tenait absolument pas compte du changement induit par l'utilisation de ce nouveau logiciel. Nous sommes intervenus pour accompagner les futurs utilisateurs, les faire évoluer dans leurs habitudes de travail et dans l'évolution de leurs responsabilités, et pour leur faire prendre conscience des bénéfices de cet outil. Nous avons élaboré une formation sur mesure et avons également construit un jeu permettant d'expliquer l'intérêt de fonctionner différemment* », illustre Thomas Moreau à

SUITE PAGE 48

SUITE DE LA PAGE 46

propos de la formation. Et d'ajouter au sujet de la communication : « Nous intervenons dans le secteur de l'automobile sur une mission visant à changer le mode de management, de très directif à plus participatif. 300 personnes sont touchées par ce projet. Nous utilisons des relais de changement (environ 25 managers). L'accompagnement se fait à leur niveau (coaching, audit, etc.). Des diplômes sont régulièrement remis aux personnes ayant passé des paliers. La direction y assiste et une large communication s'en suit pour les valoriser ». La conduite du changement est donc, vous l'aurez compris, largement aussi importante que les aspects techniques. Beaucoup d'anecdotes le prouvent. « Un distributeur spécialisé français (PME de 35 M€ de chiffre d'affaires) souhaitait passer d'un cadencier papier à une dématérialisation des ordres de transfert et d'approvisionnement. La décision a été prise très vite et le produit informatique bien conçu. Néanmoins, la mise en œuvre a pris deux ans. Les gens ont en effet longtemps continué à traiter les commandes manuellement par manque de confiance en l'outil. Au bout de deux ans et demi, l'équipe du Codir a été renouvelée à 90 %. La première décision prise a été de réutiliser les cadenciers papier. Nous sommes intervenus et avons rectifié le tir deux mois après », raconte Adrien Hugel.

Instaurer une culture du changement ?

Une chose est de changer dans le cadre d'un projet ponctuel, une autre est d'instaurer une culture du changement. Le changement permanent est-il possible ? Par changement permanent, comprenez évolution constante pour être plus agile. Certaines entreprises sont connues pour leur innovation perpétuelle et leur polymorphisme comme Google, Amazon, etc. La culture du changement permanent serait-elle gravée dans l'ADN de l'entreprise ? Oui et non ! La culture d'entreprise joue un rôle très important dans les mentalités. Néanmoins, les projets, menés depuis plusieurs années obligent les entreprises à développer la capacité de changement de leurs équipes. La cul-

ture du projet favorise la culture du changement. « Mener un projet de transformation, avec une conduite du changement importante et dans le cadre duquel une « communauté projet » a été créée, est une occasion unique de mettre en place dans un second temps un processus de changement permanent. Les équipes sont plus sensibilisées au mouvement permanent et à la dynamique d'amélioration », estime Jean-Christophe Cuvelier. Un travail sur la ligne managériale est également essentiel. Seuls des managers ayant intégré cette dynamique peuvent embarquer les acteurs opérationnels. Un dispositif RH adapté peut aussi encourager fortement cette culture du changement de façon pérenne. Parlez de changement permanent à des consultants et ils vous répondent unanimement « lean » et « amélioration continue », en d'autres termes l'amélioration régulière des processus par le terrain. Ces concepts très présents historiquement dans le milieu industriel sont moins dans la culture Supply Chain. « Outre l'amélioration continue « terrain », citons aussi l'amélioration continue structurelle qui concerne le top management et les diri-

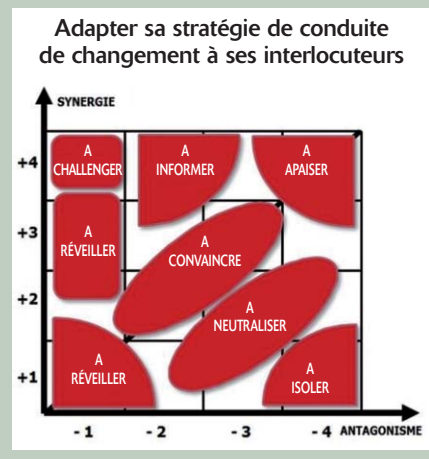
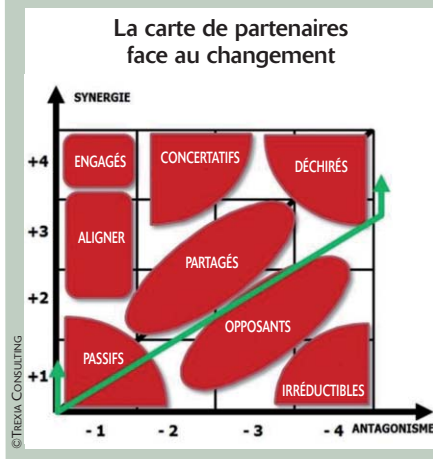


geants Supply Chain dont le rôle devrait consister idéalement à redéfinir régulièrement une vision pour les années à venir », complète Eric Blandin. Force est de constater que les terminologies utilisées par les consultants évoluent avec le temps : du Lean au Lean Supply Chain à la Supply Chain

Faciliter le changement en identifiant les jeux d'acteurs

« L'analyse des comportements humains et le repérage des acteurs clés sont de très bons leviers de pilotage et de conduite du changement », selon Trexia Consulting qui consacre un blog à la thématique de la conduite du changement. Trexia recense huit grands types de comportement face au changement lors des phases de transformation.

D'après Trexia, les alliés se trouvent au-dessus de la ligne verte. Le cabinet préconise d'adapter sa stratégie et ses moyens d'actions selon la typologie du comportement des acteurs clés du projet.



CHANGE CHANGE CHANGE

Agile, définie par l'Aslog comme l'adaptation permanente de la Supply Chain à l'environnement économique. Ces évolutions de langage sont-elles révélatrices de nouvelles tendances ou bien de la créativité des consultants en matière d'appellations ? ■

BRUNO SIGUICHE



Les bonnes recettes de conduite du changement

- Réaliser un diagnostic pour évaluer l'ampleur du changement
- S'assurer de la forte mobilisation et de l'implication de la direction générale
- Nommer des acteurs pour mener le projet, crédibles, légitimes, et disposant des ressources appropriées (budget, temps, etc.)
- Favoriser la co-construction (équipes clients et consultants) et éviter le passage en force
- Ne pas se précipiter
- Mener des chantiers pilotes et réaliser des retours d'expérience
- Donner du rythme au projet en communiquant régulièrement sur des « quick wins »
- Reconnaître et valoriser les acteurs prenant part à cette dynamique de changement
- Assurer une visibilité et une reconnaissance du programme ■ BS

Philippe Bourriot

Directeur de la Stratégie chez Viapost

« *La conduite du changement ne se fait pas en quelques semaines* »

Les acquisitions de Morin Logistic et d'Orium par le Groupe La Poste ont nécessité une vraie réflexion en matière de conduite du changement. Avec des cultures historiquement différentes, cette transformation a pris du temps. Mais aujourd'hui, toutes les équipes sont en ordre de marche sous la bannière commune de Viapost.

Supply Chain Magazine: Quel était le contexte au moment des rachats de Morin Logistic et d'Orium ?

Philippe Bourriot : En 2012, Orium (en août) et Morin Logistic (en décembre) ont rejoint le groupe La Poste. A cette époque, l'e-commerce était en forte progression. Orium et Morin Logistic étaient deux ex-concurrents et la culture du e-commerce au sein du groupe La Poste était relativement nouvelle. La Poste avait alors l'ambition de comprendre les grands enjeux de développement de la logistique du e-commerce. La culture d'Orium était historiquement très orientée marketing et commercial. Celle de Morin Logistic se caractérisait quant à elle par la robustesse de ses outils et de ses processus logistiques. Deux cultures extrêmement complémentaires.

SCMag : Quels dispositifs avez-vous mis en place pour mélanger ces différentes cultures ?

P.B. : Nous avons organisé un séminaire en juin 2013, en étroite collaboration avec Eric Blandin du cabinet Newloop Partners. L'objectif était de permettre aux équipes de se rencontrer, d'apprendre à se connaître et de faire tomber les barrières. Nous avons choisi un lieu agréable pour favoriser des échanges conviviaux. Nous souhaitons dans un premier temps rapprocher les équipes de Morin Logistic et d'Orium et leur faire prendre conscience de l'intérêt de mixer les différentes cultures des sociétés afin d'élaborer un projet commun. L'objectif était aussi de leur permettre de transmettre leur culture aux équipes de La Poste déjà en place. La vision stratégique avait préalablement été définie par le Groupe La Poste. Le séminaire a été l'occasion de construire le « chemin » pour atteindre cette cible, et ce avec une très grande latitude. Bien que le séminaire ait été fondateur, beaucoup de travail a été nécessaire pour réussir le mélange des cultures.

SCMag : Quelles actions ont ensuite été lancées pour poursuivre cette transformation culturelle ?

P.B. : Dans le prolongement du séminaire, des groupes de travail par métier multi-entreprises ont été instaurés sans casser l'organisation antérieure. A partir de septembre 2013, les plans d'action, avec des leaders identifiés, ont été menés. Ces actions visaient à définir ensemble les meilleures pratiques et les modes de fonctionnement commun. En outre, l'organisation en mode projet a permis d'identifier de nouveaux leaders. A titre d'illustration, le système d'information utilisé aujourd'hui au sein de Viapost est issu des meilleures pratiques de Morin Logistic, Orium



et Neolog. En 2014, nous avons décidé d'aller plus loin en travaillant sur une nouvelle organisation. Celle-ci a été définie et partagée avec les équipes début 2014.

SCMag : Où en êtes-vous aujourd'hui ?

P.B. : La conduite du changement ne se fait pas en quelques semaines. Elle n'est donc actuellement pas tout à fait terminée. Nous avons créé Viapost, une marque commune avec un management commun. A ce propos, le management est commun depuis environ un an car nous avons souhaité laisser aux anciens patrons le temps de préparer la mise en œuvre de cette nouvelle gouvernance. Désormais, le comité de direction est mixte. Il est constitué de personnes venant du Groupe La Poste, d'Orium et de Morin Logistic. Il nous reste encore quelques chantiers à terminer : l'informatique (migration d'anciens clients, etc.) et des travaux sur les approches clients. Fin 2014, nous avons organisé des séminaires sur l'ensemble des sites pour intégrer toutes les équipes opérationnelles.

SCMag : Pourquoi avoir fait appel à un consultant pour vous accompagner ?

P.B. : Il nous paraissait indispensable d'être aidé par quelqu'un avec un regard extérieur et en mesure de nous réorienter si besoin. Le consultant n'avait pas d'enjeux personnels dans ce rapprochement. Il était donc très libre de parole et ne craignait pas de mettre en évidence les problèmes. D'autre part, nous ne disposions pas toujours du temps en interne pour tout mener nous-mêmes.

SCMag : Que referiez-vous différemment ?

P.B. : Bien qu'ayant mis les gens en position de travailler ensemble, nous ne leur avons pas laissé suffisamment de temps pour échanger entre eux. Il aurait fallu mieux équilibrer ce qui relevait du projet de construction par rapport aux tâches quotidiennes. Certaines personnes savent gérer cette dualité mais pas toutes. Nous avons manqué de vigilance à l'égard de celles qui ont eu plus de difficultés. En revanche, nous avons réussi à éviter une erreur classique, en l'occurrence, celle de laisser en situation de leadership des gens ayant la vocation de quitter à court terme la gestion opérationnelle de la société. A l'inverse des écueils, je suggère quelques recommandations comme celle de trouver un ennemi commun ! L'élaboration commune de la feuille de route et l'aide extérieure ont été également des facteurs clefs de succès. ■ PROPOS RECUEILLIS PAR BRUNO SIGUICHE