



L'AVENIR DE L'HOMME EN QUESTIONS

Deux cabinets, deux visions. Si l'une porte plutôt sur le supply chain manager du futur, l'autre nous entrainera dans les coulisses de l'entrepôt de demain. Un point commun ? L'Homme. Qu'il s'agisse de Georges Cottonec, président de Proconseil, ou d'Armand de Vallois, associé du cabinet Kurt Salmon, une seule et même idée transparaît de ces réflexions d'experts : demain, la technologie ne nous supplantera pas !

«Le supply chain manager de demain sera un architecte du temps et de l'espace.»



Entretien avec Georges Cottonec, président de Proconseil, cabinet spécialisé dans la performance industrielle.

Qui sera le supply chain manager de demain ?

Le « terrain de jeu » du supply chain manager grandit. Il doit être capable d'appréhender un espace physique de plus en plus grand quelle que soit l'entreprise. Il est connecté à différents partenaires industriels, et ses fournisseurs, ses clients ou ses distributeurs sont parfois dans le monde entier. La première caractéristique à avoir en

tête est que nous rechercherons quelqu'un capable de s'insérer dans le monde multi-acteurs de l'entreprise étendue. Par ailleurs, depuis 25 ans, la notion de temps a fortement évolué. Les performances demandées aux entreprises et aux responsables logistiques ont largement changé. Le supply chain manager doit être à l'aise sur une double dimension du temps : il doit être bon dans le temps court c'est-à-dire savoir exécuter et faire exécuter sur la chaîne logistique des choses précises tous les jours, permettant d'obtenir de la vitesse et la ponctualité. Il doit être tourné vers le client au jour le jour et faire en sorte que tout soit synchronisé en permanence. Parallèlement, il doit penser à moyen terme et être capable de s'inscrire dans le temps long, celui des projets de transformation de la chaîne

logistique. Exemple ? Si une entreprise installe un nouveau système d'information, elle s'inscrit dans un temps d'au moins un an et souvent plus. Il faut donc être capable de piloter un projet avec des équipes qui vont s'installer dans la durée. Simultanément, il faut aussi manager les équipes opérationnelles qui gèrent le temps court. Ce double rapport au temps est difficile à concilier, mais c'est un facteur clé de réussite. Dans le futur, la réelle difficulté sera de jouer sur les deux plans de l'espace et du temps qui évoluent sans cesse.

Quelles seront les qualités premières de ce supply chain manager du futur ?

Le supply chain manager devra faire preuve de dextérité, pour gérer la précision des rendez-vous et la ponctualité qui sont des caractéristiques clés. Il sera aussi capable de piloter de plus en plus rapidement sa chaîne logistique et de coordonner beaucoup d'acteurs, dont le nombre tend à augmenter. Il sera efficace dans l'analyse, le détail mais aussi la synthèse. Il percevra rapidement les situations et aura la capacité à gérer la complexité, à coordonner des équipes internes et externes autour d'un objectif commun. Par ailleurs, il s'adaptera en permanence et apportera des idées nouvelles. Il prendra de la hauteur, saura synthétiser et amener des éléments clés au niveau de sa direction générale puisqu'il sera placé haut dans l'organigramme. En définitive, il contribuera à la stratégie d'entreprise.

Le supply chain manager aura les qualités pour gérer la dextérité, tel un orfèvre ; la rapidité, tel un pilote de formule 1 et la coordination, tel un chef d'orchestre. Il sera à la fois, orfèvre, pilote et chef d'orchestre sur le temps court et sera capable de projection dans le futur pour générer et mettre en place de nouvelles pratiques et évolutions logistiques. C'est pourquoi nous pensons que le supply chain manager de demain sera un architecte du temps et de l'espace.

Certains spécialistes ont évoqué la possibilité de voir apparaître des coaches, notamment sportifs, dans l'entrepôt. Qu'en pensez-vous ?

L'entrepôt est l'un des maillons de base de la chaîne logistique. Il existe des principes de management de proximité dans les sites de production qui ne sont pas encore déployés dans les entrepôts. Il faudra donc aider les managers à comprendre la performance et à la gérer pour eux-mêmes, mais aussi pour leurs équipes. Si, à l'avenir, nous souhaitons améliorer l'organisation dans l'entrepôt, il faudra mesurer et se mesurer. Aujourd'hui, dans certaines organisations logistiques, les indicateurs de performance sont un champ d'actions dans lequel il y a encore beaucoup de choses à faire. Nous devrions avoir une généralisation des pratiques que certains ont développées avec succès. Par exemple, dans le centre logistique de Bonneville du groupe Somfy, à chaque fois qu'une équipe démarre, un briefing sur les performances de la veille et les objectifs du jour est réalisé. On ne peut améliorer que ce que l'on mesure. Pour avoir un bon management de la performance, il faut une bonne performance du management.

Le futur va-t-il accélérer une éventuelle parité hommes-femmes ?

Il est vrai que dans de nombreuses unités de production, sur les fonctions de planification de la supply chain interne, nous avons des femmes qui connaissent bien ce sujet et qui sont parfois même autodidactes. Nous avons également vu apparaître des femmes managers



▣▣ *Si nous voulons du progrès, il nous faut des hommes pour le réaliser.* ▣▣

logistiques nommées dans les dix ans passés. Mais, même s'il est vrai qu'elles percent dans ce domaine, je ne pense pas qu'à l'horizon 2020, nous atteindrons une forme de parité.

Ne risque-t-on pas d'assister à un phénomène de transformation de la fonction de l'homme en un simple outil au service des nouvelles technologies ?

Je ne le pense pas. C'est d'ailleurs l'inverse. Selon nous, les entreprises qui réussiront sont celles qui mettront en place un système qui redonnera toute sa place à l'homme. La technologie doit rester l'outil, et non pas le contraire.

Dans l'imaginaire collectif, l'homme sera, dans le futur, remplacé par le robot... Est-ce une prédiction réaliste concernant l'entrepôt ?

Non, puisque si nous voulons du progrès, il nous faut des hommes pour le réaliser. Une usine ou un entrepôt sans hommes ne peut pas progresser. ■

L.D.V.