



Enquête réalisée par Laurene de Vialar

Quelles compétences pour le supply chain manager des temps modernes ?

Supers héros de la logistique, créés pour voler au secours d'une supply chain en danger ou de KPI disparus, les supply chain managers des temps modernes, débarquent. Qui sont-ils ? D'où viennent-ils et quel est leur secret ? Nous avons percé le mystère.

«*Finalement, le supply chain manager est une sorte de diamant brut, de perle rare*», affirme avec humour mais conviction, François Mondou, directeur général de SDZ et intervenant à l'Essec ainsi qu'à l'École des Ponts Paris Tech. Et ce mouton à cinq pattes se trouve donc forcément doté de compétences particulières et recherchées. Et pour cause : confiant, honnête, ouvert, communicant, marketeur, financier, industriel, technicien, manager, stratège... Les qualités humaines et professionnelles requises pour exceller à ce poste sont nombreuses, et pas des moindres. Certains tentent d'ailleurs chaque jour de les inculquer à de futurs spécialistes de la supply chain. Et mieux encore, d'autres ont parallèlement cherché à les recenser, les classer et les hiérarchiser (cf. article

p.36-37). Eux ? Ce sont les enseignants qui tentent, en fonction de l'environnement économique, social et sociétal,

«*Confiant, honnête, ouvert, communicant, financier, industriel, technicien, manager, stratège...* Les qualités humaines et professionnelles requises pour exceller en tant que SCM sont nombreuses, et pas des moindres.»

de former efficacement et durablement ceux qui demain assureront la bonne marche de la chaîne logistique. «*Le*

supply chain manager est partie prenante dans tous les comités de direction. Il est au niveau du board, au même titre qu'un directeur financier ou marketing», entame Dominique Estampe, directeur de l'Isli (Institut supérieur de logistique industrielle). «*Il doit avoir une parfaite connaissance de l'entreprise, un excellent relationnel et doit jouer un rôle stratégique. Il a des compétences techniques mais aussi des compétences métiers et transversales de management de projets et de changement*», ajoute de son côté, Laoucine Kerbache, professeur des opérations et supply chain management, doyen associé, directeur du doctorat HEC à HEC Paris. Ces dernières sont au cœur de la formation en supply chain management. Plus uniquement opérationnel et centré sur l'interne, le logisticien

s'ouvre à d'autres fonctions davantage stratégiques et tournées vers l'extérieur, de la matière première au client final : «*La fonction logistique est participative de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, elle est un maillon important pour l'efficacité et l'optimisation des coûts de l'entreprise. On ne demande plus aux logisticiens d'avoir une réflexion sur le cadencement des machines ou l'implantation des racks dans un entrepôt, mais de participer à la stratégie de l'entreprise*», signale Romain Lambert, responsable scientifique de l'Esli (École supérieure de logistique industrielle). Ainsi, en lien avec les responsables marketing, achats, finances... ce chef d'orchestre de la logistique se doit, parallèlement à ses qualités managériales et techniques, d'être un bon communicant, un bon gestionnaire, un fin «*mathématicien*» et un solide industriel, tout en ayant le recul nécessaire pour visualiser la chaîne dans sa globalité : «*Il doit être bon en management de talents, et du risque, gérer les partenaires amont et aval. Il faut aussi qu'il puisse s'appuyer sur les systèmes et technologies de l'information et être sensible, avec des compétences en développement durable. De plus en plus, la chaîne logistique devient une fonction stratégique des entreprises et peut apporter un avantage compétitif à travers la création de valeurs*», énumère de façon non-exhaustive Laoucine Kerbache. Une succession de qualités partagées et analysées comme une suite logique aux transformations économiques connues par la supply chain ces dernières années.

UN ENVIRONNEMENT MOUVANT ET MONDIAL

«*Nous sommes dans des logiques où la finance a pris énormément d'importance, où la notion d'analyse des risques est devenue primordiale et où les capacités de développement marketing sont intégrées dans le métier. Il existe toujours la partie organisation, design des*

réseaux, la mise en place de structures d'approvisionnement, de distribution, mais sous des angles beaucoup plus novateurs en termes de développements de marchés», analyse Dominique Estampe. Pour Philippe-Pierre Dornier, directeur académique du programme management général de l'Essec, l'évolution du profil managérial de la fonction logistique s'est faite en plusieurs étapes. Aujourd'hui, selon lui, nous en sommes à la troisième : «*Cela réclame une nouvelle posture caractérisée par une capacité au changement prononcée. Il faut rendre la supply chain lean et agile et avoir l'aptitude à établir une vision collective. Cela nécessite le courage de la rupture*», analyse-t-il. Et un dernier pan, hors des compétences techniques, industrielles ou managériales, rassemble également tous les professionnels de la formation interrogés : la dimension multiculturelle du poste de SCM. Si la maîtrise de l'anglais est aux yeux de tous considérée comme intégrée, elle est, avec l'ouverture des marchés à l'international, véritablement incontournable : «*La mondialisation est des fonctions très structurantes dans la mise en œuvre de compétences du SCM. Cela suppose une maîtrise des langues, tout du moins de l'anglais, basique et structurante*», avance Gérard Delchini, adjoint à la direction éthique et normalisation du groupe de formation Promotrans. Et si l'anglais devient «*basique*», c'est que d'autres

langues commencent à prendre une importance croissante : «*Aujourd'hui un SCM a forcément appris au cours de ses études un très bon anglais. Mais il doit aussi être ouvert sur d'autres langues, notamment le chinois*», précise François Mondou. Un avis partagé par Philippe-Pierre Dornier qui signale de son côté que «*les marchés d'approvisionnement ou les marchés clients sont de moins en moins dans des zones de similarité culturelle. L'Asie, l'Afrique, le Moyen-orient s'imposent. Il faut apprendre à composer avec ces différences*».

DES FORMATIONS DANS L'AIR DU TEMPS

Cette ouverture sur le monde, touchant autant les pratiques linguistiques que le business, concerne aujourd'hui de plus en plus la formation des ces fameux logisticiens d'excellence. Si la plupart des écoles ou organismes de formation destinés à ce public se font sur une partie ou toute en anglais, les établissements eux-mêmes s'associent et travaillent conjointement avec leurs homologues étrangers : «*Nous collaborons avec des organismes internationaux, notamment américains. Nous gérons le réseau campus supply chain, en travaillant avec diverses universités considérées comme les fers de lance dans les domaines de la mise en œuvre de la supply chain des grands groupes internationaux. Au final, cela crée une bonne corrélation sur les*



compétences attendues par les professionnels au niveau mondial», affirme Dominique Estampe. Et le benchmarking se fait également sur d'autres thématiques. À l'Énim (École nationale d'ingénieurs de Metz) par exemple, Thierry Duba, responsable de l'option logistique, travaille sur l'évolution du programme de l'école messine : «*Nous regardons ce qu'il se passe dans les autres établissements mais nous essayons surtout de comprendre ce qui va arriver dans l'industrie. Les programmes que nous montons doivent être déposés cinq ans à l'avance au ministère. Du coup, nous essayons d'envisager une vision de ce que va devenir la logistique pour essayer de le mettre dans notre programme. Et c'est essentiellement ce que l'on voit en entreprise qui nous fait bouger*». À l'Esli, on introduit aussi dans les programmes des matières et des travaux étroitement liés aux évolutions de la supply chain, comme l'explique Romain Lambert : «*Nous injectons des outils de simulation de flux, d'optimisation, de conception de chaînes... Nous établissons un programme de recherche avec nos étudiants de deuxième année. Nous les obligeons à se projeter pour les former à cette méthode de réflexion qu'est la prospective.*» Au sein du groupe Promotrans, un virage a également été opéré. L'organisme propose désormais une formation à bac+5 dans laquelle, le corps enseignant tente d'avoir une prospective sur trois à cinq ans. «*Nous essayons de leur apporter, au travers de méthodes pédagogiques basées sur l'induction et remontant vers le conceptuel, un portefeuille de compétences complété par des mises en situation en entreprise*», détaille à ce propos Gérard Delchini. Enfin à l'Isli, en plus de travaux de recherche à l'international, se réunit chaque année un conseil de perfectionnement composé de directeurs supply chain et de CEO permettant ainsi de comprendre les compétences et les niveaux de maturité nécessaires. Quelles qu'elles soient, ces



formations s'orientent donc au fil des ans vers des enseignements plus stratégiques, pointus et complexes. «*Nous faisons passer à nos étudiants de cinquième année, cinq certifications reconnues dans le monde du travail : une en lean manufacturing, le Basics* délivré par l'Apics**, ainsi que trois autres en synchronisation des flux, gestion de projet et analyse de la valeur*», annonce Thierry Duba. Protéiformes et mouvants, leurs contenus évoluent sans cesse, avec pour objectif premier de coller au plus près des besoins supply chain des entreprises : «*Cette tendance vers une vision conceptuelle et tournée vers l'extérieur n'en est qu'à ses balbutiements. Cela deviendra le cœur de métier des supply chain managers*», envisage Romain Lambert. Et pour réussir à se former correctement à cette nouvelle posture managériale et métier, Philippe-Pierre Dornier a quelques idées en tête : «*Paradoxale-*

ment, alors que le temps est rare, il faut consacrer beaucoup de temps à cette préparation, il faut accepter des formations longues et intenses où ils existent d'autres profils, afin de croiser les expériences avec d'autres fonctions». Et surtout, acquérir une qualité primordiale : la patience. «*Rarement sont compétents des étudiants sortant d'un bac+5, il leur faut minimum cinq ans pour approcher l'ensemble des techniques de la supply chain. Selon moi, un très bon supply chain manager a 40 ans*», conclut François Mondou. ■



* Le Basics of supply chain management est un module inclus dans le diplôme CPIM, (Certified in production and inventory management) délivré par l'Apics.

** Association internationale pour le management des opérations.



Rencontre avec

AURÉLIE ANTOINE,
étudiante en Mastère MPIL à l'Énim
et CÉDRIC DUTEIL,
élève Ingénieur en 5^e année à l'Énim, option logistique



Quel a été votre cursus post-Bac ?

A.A. J'ai effectué un DUT génie biologique à l'université de Metz (57), puis une école d'ingénieur Ensba à Dijon (École Nationale supérieure de biologie appliquée à la nutrition et à l'alimentation). Je travaille depuis cinq ans dans une entreprise logistique en tant que responsable QHSE et ai repris mes études cette année en Mastère MPIL (Management de projets industriels et logistique) à l'Énim.

C.D. Après mon bac scientifique, je suis rentré au Lycée Saint-Louis (Paris VI^e) en CPGE option PCSI-PSI (physique-chimie sciences industrielles pour l'ingénieur) de 2007 à 2010. J'ai ensuite intégré l'Énim en 2010.

Pourquoi l'Énim ?

A.A. L'Énim a créé le Mastère depuis plusieurs années et est donc forte d'expérience. À mon sens, son programme correspond à ce qu'un futur supply chain manager doit savoir, c'est-à-dire le management des hommes, les concepts de la supply chain et le management de

projets. Sa pédagogie est adaptée afin d'assimiler au maximum les techniques de projets et de supply chain (cours théorique + étude de cas + visites et audits d'entreprises).

C.D. À l'origine, j'ai intégré l'Énim avec l'idée de m'orienter vers l'option de CMAO (conception mécanique assistée par ordinateur). Le choix de l'Énim n'avait donc aucun lien avec l'option logistique.

Le(s) plus de votre formation ?

A.A. Les enseignements se font dans la majorité des cas par des intervenants extérieurs à l'Énim ce qui permet d'avoir des cours correspondant à ce que les entreprises font à ce jour. Mais aussi ceux axés sur le Basics.

C.D. Je pense qu'un des points forts de notre cursus est d'être formé sur des certifications tels que le Basics, le Green Belt en lean - 6Sigma, la certification AFAV ainsi que la certification SyncFlows.

Le(s) moins ?

A.A. Le passage de l'examen du Basics n'est pas pris en charge dans les frais

du Mastère mais cela me paraît aussi logique car certains sont déjà en possession de l'examen et d'autres ne souhaitent pas forcément le passer. Également, comme tout Mastère, la formation bac+6 est reconnue comme un bac+5, il s'agit simplement d'une spécialisation et ne permet pas de gagner plus en matière de salaire.

C.D. Je ne vois pas de points négatifs, au cours de cette option un certain nombre de nos cours nous sont dispensés par des industriels qui nous font part de leurs expériences ce qui nous permet d'avoir un contact avec le milieu industriel avant notre projet de fin d'étude.

Quelles sont vos ambitions professionnelles ?

A.A. Je souhaiterais évoluer à moyen terme vers un poste de supply chain manager grâce à la réalisation du Mastère MPIL et de l'expérience que je vais acquérir en parallèle (alternance).

C.D. Être responsable d'un service logistique au sein d'un groupe international. ■

Ce que proposent les différents organismes de formation...

ÉNIM

Mastère spécialisé logistique et conduite de projets

Public concerné : ingénieurs, logisticiens, cadres, responsables en reconversion, professionnels...

Niveau requis : Bac +5 ou VAE vers niveau équivalent.

Organisation de la formation : l'enseignement est dispensé en petits groupes à travers une alternance de cours théoriques, d'études de cas, de projets en équipes et de visites d'entreprises ou de sites. Les cours sont dispensés sur deux jours et demi en fin de semaine.

Contenu de la formation neuf modules : méthodologie de travail et de développement personnel, fondamentaux de la conduite de projets « transversaux » et fonctionnement

en mode projet, fonctions principales de base de la supply chain, problématiques de l'entreprise face à la mondialisation, audit une organisation logistique, simulation des flux d'un réseau d'entreprises, entraînement à fonctionner en équipe pluridisciplinaire et internationale en mode projet...
Lieu : École nationale des ingénieurs de Metz et entreprises en Lorraine.

Durée : 350 heures de cours en tronc commun, 150 heures de formation en options, une mission applicative de 28 semaines en entreprise et des visites et étude de cas sur site.