

Les supply chain académies en ordre de formation

Accompagner la croissance, créer une grammaire commune, détecter les potentiels : les structures internes de formation dédiées aux métiers de la supply présentent de multiples intérêts. Même si elles ne brillent pas encore par leur nombre.

On les appelle académies, universités, instituts, campus... Par-delà la coquetterie lexicale, les entités internes de formation font aujourd'hui largement partie du paysage managérial des entreprises. Nées aux États-Unis, dans la première moitié du xx^e siècle au sein de grandes firmes comme General Motors pour compléter l'enseignement de leurs employés, elles sont apparues en France dans les années quatre-vingt, avec une prégnance particulièrement marquée dans le secteur de l'informatique et des métiers de la vente. Depuis, les académies d'entreprise ont essaimé, gagnant peu ou prou tous les secteurs et ciblant un périmètre élargi de métiers.

« Vide sidéral »

Tous les secteurs ? Tous les métiers ? Quid de la supply chain ? « Au vu du nombre de demandes de conseils que je reçois, il doit y avoir de ce côté un vide sidéral ».



« Au-delà de ses vertus pédagogiques, une académie supply chain

doit être envisagée comme un outil de networking »

Anaïs Leblanc, senior manager chez Citwell.



« L'écueil, c'est de penser que le fait de poser le nom d'« académie » sur une bibliothèque de contenus

constitue en soi un gage de valeur. Une structure de ce type requiert les moyens de ses objectifs »

Nicolas Desombre, associé du cabinet Mews Partners.

La boutade, lâchée par le fondateur d'une importante structure interne de formation dédiée à la supply chain, dépeint à elle toute seule l'état des pratiques. Il suffit d'ailleurs de questionner observateurs ou consultants spécialisés et de constater la récurrence des mêmes références (GKN, Sanofi, LVMH, Schneider Electric, Michelin, Essilor, etc.) pour comprendre que les supply chain académies – dignes de ce nom – se comptent sur les doigts d'une main et demie.

« La supply chain est ici sans doute en retard sur d'autres domaines professionnels. Mais, au sein des directions fonctionnelles et des métiers, l'attente est réelle », commente Caroline Mondon, directrice générale de Fapics. Pour aiguillonner plus avant les velléités, l'association française de supply chain management vient de créer un Club Mastermind Supply Chain Academy, lieu privilégié de rencontre et d'échange de pratiques entre pairs. Ouvert aux entreprises adhérentes de Fapics, le club compte d'ores et déjà parmi ses premiers membres une douzaine d'entreprises comme GKN, LVMH, Qualipac, Aptiv, Essilor, Arkema, Vorweck, Michelin, Mimakem, Air Liquide, Saint-Gobain, Logistique Service. Toutes n'abritent pas nécessairement une université SC, mais toutes ont a minima engagé un processus de questionnement sur le sujet. Et la démarche est méritoire, car monter une SC académie n'est pas chose aisée. « L'écueil,

Les supply chain académies – dignes de ce nom – se comptent sur les doigts d'une main et demie.



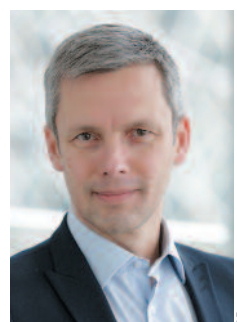


« Dans ce type d'aventure, il est important d'embarquer les directions des ressources humaines, afin de définir avec elles un catalogue des métiers et des savoirs en interne pour aider les équipes à se positionner sur l'échelle des compétences » **Caroline Mondon**, directrice générale de Fapics.

« C'est de penser que le fait de poser le nom d'« académie » sur une bibliothèque de contenus constitue en soi un gage de valeur. Une structure de ce type requiert les moyens de ses objectifs », affirme Nicolas Desombre, associé du cabinet Mews Partners. En l'occurrence, les objectifs sont multiples : accompagner la croissance, optimiser les ressources, développer les connaissances, améliorer les performances, capitaliser et échanger les savoirs, désiloter les organisations et créer une grammaire commune, détecter les hauts potentiels, aider les cadres dirigeants à structurer leurs réseaux internes.

Cols blancs et cols bleus

La portée des initiatives finit généralement par dépasser les populations initialement ciblées. Lancée il y a cinq ans, l'activité de formation supply chain de Schneider Electric, si elle s'adressait dans un premier temps aux cols blancs du groupe à travers le monde, s'est ouverte aux ouvriers. « Nous mettons en place dans toutes nos usines des corners digitaux donnant accès aux ressources de formation en



Stéphane Crosnier, directeur des activités Achats et Supply Chain d'Accenture en France

« Nous proposons un service de formation en ligne à nos clients qui expriment le besoin de développer leurs compétences en matière de supply chain »

ligne. Le prochain chantier portera sur la traduction des contenus dans quelque 20 langues », explique Brigitte Peltier, responsable de la Global Supply Chain Academy de Schneider Electric.

Les ambitions de l'énergéticien sont réelles. Pour l'année 2017, les cols blancs de la supply chain se sont formés à raison de 40 heures environ par personne et les cols bleus à raison de 20 heures. Il est conventionnellement prévu que chaque employé du groupe bénéficie au minimum de 7 heures de formation par an. L'objectif pour 2020 étant de faire passer ces minima de volumes de formation à 12 heures par ouvrier, dont un tiers en formation digitale. « De manière générale, les formations SC très structurées vont engager entre 10 et 15 heures par collaborateur et par an. Et pour les entreprises les plus avancées, les volumes peuvent atteindre 30 ou 40 heures », confirme Anaïs Leblanc, senior manager chez Citwell.

Un outil de networking

La visée RH de la supply chain académie est au moins aussi importante que la stricte valorisation des connaissances. « Dans ce type d'aventure, il est important d'embarquer les directions des ressources humaines, afin de définir avec elles un catalogue des métiers et des savoirs en interne pour aider les équipes à se positionner sur l'échelle des compétences », insiste Caroline Mondon.

« Au-delà de ses vertus pédagogiques, une académie supply chain doit être envisagée comme un outil de networking. On est en fait pleinement dans une logique d'intelligence collective. Des groupes comme LVMH l'ont très bien compris », souligne Anaïs Leblanc.

Face à de tels volumes, on imagine également l'intérêt des organismes de formation et, plus encore, des cabinets conseil, généralement très prompts à pressentir l'émergence de besoins, et donc de marchés. Accenture a ainsi développé un outil de formations en ligne, initialement polarisé sur les questions de supply chain, puis ouvert à d'autres champs (achats, finance, développement durable, data, etc.) et qui compte 2 500 cours disponibles. Une source de revenus pour le cabinet conseil, qui facture ce service sur la base d'abonnement par utilisateur. « Nous proposons ce service à nos clients qui expriment le besoin de développer leurs compétences en matière de supply chain », déclare Stéphane Crosnier directeur des activités Achats et Supply Chain d'Accenture en France.

À une échelle plus modeste, Mews Partners a jeté il y a deux ans les bases de sa propre School Supply Chain. Premiers bénéficiaires : les quelque trente consultants en supply chain, à raison de cinq jours de formation par an et par personne, mais aussi les experts d'autres domaines et, bien sûr, les clients. Reste que le modèle induit ses propres contraintes : entretien d'une batterie d'outils et de process spécifiques, remise en cause permanente de l'organisation, du management et de l'offre. Et plus que tout, le risque de débauchage pour des employeurs qui se donnent d'importants moyens pour inscrire leurs collaborateurs dans un parcours d'excellence. La menace de transfert des secrets de fabrication semble en revanche peser moins lourd, les techniques et les offres du supply chain management évoluant souvent plus vite que le turnover.

MURIEL JAUËN



Georges de Gaulmyn, vice-président Supply Chain Stratégies & Transformation d'Essilor

Soutenir la croissance et le développement de l'entreprise

D'énormes volumes de production (150 millions de verres vendus chaque année dans le monde), un circuit de distribution protéiforme, des produits très techniques, à la fois personnalisés et vendus par paire... « Non seulement la supply chain d'Essilor intègre les spécificités de l'industrie ophtalmique, mais elle doit également répondre à deux grands défis spécifiques à l'entreprise : soutenir notre forte croissance – notamment externe – sur nos différents marchés ; accompagner notre stratégie de diversification du portefeuille produits (lunettes de soleil, lentilles de contacts, services, etc.) », explique Georges de Gaulmyn, vice-président Supply Chain Stratégies & Transformation d'Essilor.

Autant de paris qui ont poussé le groupe à mettre en œuvre un puissant écosystème de formation ciblant les quelque 300 collaborateurs composant le cœur des activités supply chain, et, au-delà, des centaines de personnes dont les fonctions interagissent avec les problématiques d'approvisionnement, de production, de distribution.

Trois niveaux de formation

L'offre s'articule autour de trois niveaux de formation. Un niveau basique, qui propose des contenus en ligne sur les fondements de la supply chain. Un niveau expert, mêlant numérique et présentiel, pour approfondir la maîtrise technique des métiers (planification, logistique, approvisionnement, etc.). Il s'appuie en partie sur les Moods du MIT et sur la plateforme en ligne Essilor University qui rassemble toute l'offre de formation du groupe. Un niveau généraliste, exclusivement porté par des cours présentiels dispensés par un enseignant-chercheur spécialisé, qui cible les cadres de grandes divisions (marketing, finances, etc.) et les patrons des pays. « La supply chain constitue la colonne vertébrale de nos activités, il est donc essentiel d'organiser et de valoriser au maximum les compétences autour de ses différents métiers et enjeux », conclut Georges de Gaulmyn.

Cyril Fougerouse, senior vice-président Supply Chain de GKN Aerospace

« Un élément à part entière de la gestion des talents »

« L'idée n'est pas d'envoyer nos collaborateurs suivre un cours vendu sur étagère par un organisme de formation, mais bien de créer une communauté de savoirs et de compétences. » Cyril Fougerouse, senior vice-président Supply Chain de GKN Aerospace, parle d'expérience : une supply chain académie est dépositaire de bien d'autres desseins qu'un simple plan de formation. Voilà bientôt huit ans qu'il a lancé un premier parcours de formation ciblant les responsables supply chain d'une quarantaine d'usines dans trente pays. « À l'époque, l'objectif était d'encourager le partage d'un vocabulaire

commun et de favoriser l'homogénéité des développements supply chain. Depuis, le dispositif n'a cessé de s'enrichir et d'étendre sa portée à toutes les divisions du groupe. Aujourd'hui, c'est un élément à part entière de la gestion des talents », détaille-t-il.

Les dirigeants en redemandent

GKN a en effet élargi le champ de ses formations aux directeurs d'usine et aux dirigeants, à raison de deux jours de présentiel, autour de dimensions business et finances notamment. « Il est frappant de constater à quel point les dirigeants sont assez ignorants



des ressorts et des enjeux de la supply chain. Souvent, ils arrivent d'ailleurs aux formations en traînant un peu les pieds. Mais en repartant, ils en redemandent », sourit Cyril Fougerouse.

Ces cinq dernières années, la supply chain académie aura formé plus de 400 personnes au sein du groupe, au travers de workshops animés par un formateur agréé Apics et un manager senior supply chain GKN, avec, en guise de travaux pratiques, un projet d'amélioration à réaliser.