



*« Je veux contribuer
à améliorer le service public »*

François
Bisch,
Directeur
logistique
et service
du CHU
de Dijon

François Bisch est tellement impliqué dans la logistique hospitalière qu'on pourrait croire qu'il ne fait que cela. Ce serait oublier ses activités d'officier de réserve, de professeur associé d'université et son riche passé de logisticien dans le privé dont il se nourrit pour faire évoluer progressivement le monde hospitalier.

Dévoué au service public

L'image de François Bisch est étroitement liée à la logistique hospitalière dont il s'est fait le porte-parole au sein de la commission éponyme de l'Aslog, mais aussi de GS1 France. Dopé très tôt à la potion logistique, ce travailleur forcené a pourtant connu diverses cultures (produits de grande consommation/informatique/bâtiment/emballage ; américaine/française ; militaire/civile) et exercé différents métiers (responsable logistique, technico-commercial, consultant, formateur) avant de s'attaquer aux dures réalités de l'hôpital. C'est sans doute cette aptitude à mixer les cultures, doublée d'une indéfectible opiniâtreté, qui lui permet aujourd'hui d'introduire progressivement des méthodes et des techniques éprouvées du monde industriel dans le secteur hospitalier.

Une première expérience militaire

Après le Bac, il entame des études médicales, sans grand succès. Il effectue ensuite son service militaire à l'école d'application du train, à Tours, puis au 27^e Régiment de commandement et de soutien, à Grenoble, avec pour objectif de se réorienter vers des études logistiques. « *Je me retrouve dans une chambre classique de 16 personnes en lits*



« Faire converger des personnes de cultures différentes vers un projet commun est ce qui m'a le plus marqué chez P&G. »

©DR



« Je passe la moitié de mes congés à faire de la logistique avec les militaires ou les étudiants. »

©DR

doubles, se souvient ce fils de militaire. Tandis qu'un groupe de joueurs démarre une belote en fumant des cigarettes et en buvant de la bière, je m'exile sur mon lit et sors un San Antonio. Un fumeur s'échappe du groupe et me prend mon livre en criant : « Il lit un bouquin où y a même pas d'images dedans ! ». Là-dessus, un officier entre et demande si quelqu'un sait jouer au bridge. Je me manifeste, trop content de sortir. Et de l'autre côté du mur, je me retrouve assis à une table où l'on boit du whisky et où l'on fume le cigare. Finalement, derrière les codes et les apparences, les différences sont souvent plus minimales qu'on ne le pense », remarque François Bisch.

C'est également à l'armée qu'il connaît sa première expérience de management à la tête d'un peloton. « Mon adjoint était un sous-officier de carrière. Nous nous sommes rapidement entendus : officiellement, j'étais le chef mais pratiquement, c'était lui. Il m'a appris le métier d'encadrement en corrigeant mes erreurs en coulisses. » Et de poursuivre : « J'ai apprécié les relations franches et conviviales des militaires. J'ai aussi appris à

Ce qu'on apprécie le plus chez lui...

- ◆ **au travail** : sa convivialité qui convient bien aux gens autonomes, mais peut se révéler une arme à double tranchant sinon. Sa loyauté, il ne change pas souvent d'avis et est resté fidèle aux produits des entreprises où il a travaillé précédemment. Son optimisme, qui permet de faire avancer les choses et de ne pas baisser les bras.
- ◆ **entre amis** : Idem. Convivialité et loyauté : il a peu d'amis mais les a depuis longtemps.

Ce qu'on lui reproche le plus souvent...

- ◆ **au travail** : sa façon de ranger ses affaires
- ◆ **à la maison** : de ne pas se mêler de logistique.

prendre la mesure d'une situation et à faire appel aux compétences des uns et des autres pour y répondre. Il ne faut jamais sous-évaluer les gens par rapport à leur potentiel », retient cet officier de réserve.

Retour au civil

A l'issue de son service, François Bisch se lance, comme prévu, dans des études logistiques à Paris XII, seule formation logistique universitaire à l'époque avec Aix-en-Provence. Il effectue son premier stage à la SNEAP, Tour Aquitaine, à La Défense : « Je ne voyais pas le jour. J'ai tout de suite su où je ne voulais pas travailler ! », s'exclame cet amoureux de la nature. En 1979, il participe à la fondation de Translog, association des anciens étudiants d'Ile-de-France. Puis, il entre chez Procter & Gamble « par inadvertance. Je visais un poste chez Unilever et j'ai répondu à une annonce P&G pour me faire la main. J'ai été convoqué un matin pour passer des entretiens. Je pensais être éliminé pour mes prétentions exorbitantes. Mais non, à 14 h, je sortais avec mon contrat sous le bras. » Il renonce à affronter la concurrence à l'entrée



« Je suis fier d'avoir redonné de la reconnaissance professionnelle aux agents logistiques du CHU de Dijon. »

©DR

MINI CV

Age : 49 ans

Situation de famille : marié, 2 enfants

Hobbies : œnologie. Et quand il avait le temps : équitation, spéléo, parachutisme, pêche au brochet...

Langues pratiquées : français, anglais et un peu l'allemand

Films préférés :

- ◆ Jeremiah Johnson, avec Robert Redford, pour la montagne et la vie sauvage
- ◆ La vie de Brian des Monty Python, pour l'humour décalé entre le discours et l'image

Livres de chevet :

- Une fête en larmes de Jean d'Ormesson, et des romans d'espionnage type *La Maison Russe* de John Le Carré ou *Le Cirque* de George Smiley

Musique favorite : éclectisme. Mozart en classique. Opéra.

Région : montagne

Réseaux d'appartenance :

- ◆ Aslog où il est président de la délégation régionale de Bourgogne et président de la commission logistique hospitalière
- ◆ GS1 où il est membre du comité directeur

Divers : officier de réserve, grade de Lieutenant Colonel.

d'Unilever et part travailler à l'usine P&G d'Amiens. Il s'occupe de charger/décharger les camions, d'affréter les transports et de gérer un parc de wagons. Après deux ans de terrain, il monte au siège pour gérer les flux. « Il est difficile de concevoir des projets si l'on n'a pas connaissance du terrain », souligne ce pragmatique. Mais s'il a bien vendu son diplôme, il a été recruté comme technicien et ne peut prétendre aux postes dévolus aux ingénieurs, avec qui il s'entend cependant très bien et dont il a le même âge. Il reprend alors des études au CNAM de Paris (qui dureront sept ans), en plus de sa qualification militaire, et travaille donc le soir et le week-end, en plus de ses journées pour P&G. Il est récompensé par une nomination de chef de projet pour la France d'un projet d'envergure européenne : Paperless Buying.

De la côte ouest des USA à la France profonde

En 1987, il est débauché par Borland et quitte l'univers formateur et structurant de Procter & Gamble pour s'occuper de la logistique d'une petite multinationale américaine. « J'avais un

drôle de sentiment, se souvient-il. En ayant moins de 30 ans, j'étais quasi doyen de l'équipe et je faisais partie des gens d'expérience, pour ne pas dire des « croulants ». Autre constat : contrairement à P&G où les gens étaient très compétents, je me retrouvais avec des hyper motivés mais en dépassement de compétence. J'ai donc dû adapter mon mode de management et vérifier que ce que je demandais était compris, réalisable par la personne concernée et fait. » De plus, pour rester en contact avec le siège de la société situé sur la côte ouest des Etats-Unis, il travaille de 8 h à minuit.

Un an plus tard, il entre à Pontarlier à l'usine d'Amstrong, fabricant de plafonds suspendus, pour y mettre en place la GPAO dans le cadre d'une fusion de gammes de deux entreprises. Il y rencontre celle qui deviendra son épouse. Et pour rester près d'elle, il décline un poste à l'étranger au profit de la responsabilité logistique du site de production. « Je dépendais du chef de site. J'étais responsable des approvisionnements en matières premières du marché européen, de la production de la filiale française, de la distribution sur les filiales d'Europe du Sud des produits fabriqués en France et de la distribution en France des produits fabriqués à l'étranger. »

Opération diversification

En 1990, l'éditeur d'ERP Sylog lui propose de devenir technico-commercial auprès des grands comptes. Il accepte et reste auprès de son épouse, tout en allant d'entreprise en entreprise. Il participe ainsi à la mise en place de flux synchrones entre Allibert et Citroën, à l'instauration d'une GPAO dans un site de chimie d'extraction en Alsace, au projet Ergé 2000 à Strasbourg... « J'avais l'impression d'apporter quelque chose à ces PME qui n'avaient pas les moyens d'avoir des experts. Je me sentais d'ailleurs plus proche de mes clients que de mon employeur. » Mais l'éditeur dépose le bilan et François Bisch retourne dans un grand groupe : WR Grace. Il entre en 1994 chez Cryovac, qui produit des films d'emballage sous vide et sous froid, en tant que Responsable logistique France à Epernon, près de Chartres. Puis il retourne à Pontarlier pour raison familiale, où il renoue avec le conseil et la formation en travaillant pour le cabinet Baschet Conseil. En 1995, il

tente même de créer son entreprise, mais en est dissuadé par une grève SNCF. Il devient donc salarié de Baschet Conseil et lance les premières formations logistiques de l'AFT-Iftim avec Yves Le Denn. En étant consultant, il est souvent en déplacement, ce qui devient pesant pour ses proches. C'est en 1997 qu'il entend parler du beau pro-

Ce qu'ils disent de lui ...



Sa femme, Frédérique :

« Il vit à fond son travail. Honnête et droit, c'est quelqu'un de très déterminé qui va au bout des choses, avec parfois en manque de souplesse dans le partage d'idées. Bon vivant, il aime la gastronomie, ce qui lui vaut quelques rondeurs. Sa famille et ses amis comptent beaucoup pour lui, sans oublier sa chienne. Il n'a plus de temps pour ses loisirs personnels, mais c'est un bon cavalier qui apprécie la nature et la pêche au brochet. C'est aussi un grand amateur d'opéra. »



Frédérique Frémont, Ingénieur en organisation au Centre hospitalier d'Aulnay-sous-Bois, collègue :

« C'est un passionné. Pragmatique et visionnaire, il a à la fois le sens du terrain et la capacité de se projeter dans l'avenir. Bon vivant, il est fidèle en amitié. Nous nous sommes rencontrés en 1977 dans le cadre de nos études, puis recroisés. Je suis à l'origine de sa découverte de la logistique hospitalière : une personne et un domaine se sont trouvés. Depuis, il est un de ceux qui contribuent à la faire évoluer en important des technologies et des méthodes du monde de l'industrie. Il aime partager son expérience avec ses étudiants et pousse ses collègues à en faire autant. Tout cela contribue à faire connaître l'hôpital et son besoin d'être à la pointe en matière de logistique, en dépit de réalités terrain particulières et très difficiles. »



Olivier Ledoux, Directeur général de Fiege France, ami :

« François est un homme de systèmes, d'organisation et de concept, contrairement à moi qui ai choisi une voie plus opérationnelle et commerciale après nos débuts chez Procter & Gamble. Très rigoureux et puissant intellectuellement, il réfléchit beaucoup avant d'agir. Opiniâtre, il franchit tous les obstacles pour faire passer ses idées. De fait, cela a pris des années pour convaincre le CHU de la pertinence de construire un centre logistique à Dijon. C'est un ami sûr et fidèle sur lequel je suis sûr de pouvoir compter en cas de problème. Originaire de l'Est et de tradition militaire, il est profondément honnête. Il a également la volonté de partager ses connaissances avec les étudiants et de leur apprendre les dures réalités de la vie. »

jet logistique du CHU de Dijon. La famille est d'accord pour déménager. « *Même si je gagnais moins, j'avais la sécurité de l'emploi et un poste intéressant compte tenu du projet. Et puis, je pouvais faire bénéficier de mon expérience un service public qui en a bien besoin.* » Et d'ajouter, en bon cavalier : « *La contrainte était cependant d'y aller en douceur, pour ne pas cabrer l'animal.* »

Arrivée au CHU de Dijon

Il est embauché en 1998 par le centre hospitalier universitaire de Dijon. « *J'ai retrouvé à tous les niveaux de l'hôpital la même qualité de gens que chez Procter & Gamble* », note-t-il. Le projet Bocage 2000, entamé dans les années 1990, vise à regrouper sur le même site les activités de soins de « court séjour ». Il faut inventer la logistique d'un bâtiment de 5 étages en forme de main abritant 777 lits : de quoi stimuler les neurones de notre homme de projet. « *Notre client est l'unité de soins. Nous allons la soulager en massifiant les livraisons depuis l'entrepôt situé à 250 m, de concert avec les pharmaciennes.* »

Réceptions et expéditions des médicaments, des dispositifs médicaux stériles et des autres produits (hôtellerie, dépenses...) seront en effet communes, tandis que la préparation restera séparée, en respect des spécificités produits. De plus, les réapprovisionnements s'effectueront en quantité fixe à date variable (vs sur inventaire) via de petites étiquettes Kanban. Enfin, une équipe logistique intégrant les préparateurs en pharmacie sera créée à chaque étage pour dispenser les unités de soin des réceptions et des contrôles de livraisons.

Pour le moment, la construction du bâtiment vient de démarrer et le choix de l'entrepôt vient d'être effectué. François Bisch estime en avoir encore au moins pour quatre à cinq ans, « *le temps de régler les automatismes et la plate-forme et de faire fonctionner un WMS dans un milieu qui ne bénéficie pas d'un fort contrôle de gestion* ». A terme, il aimerait mettre son expérience au profit d'autres établissements de soin, sous forme de conseil ou de formation. A moins qu'il ne croise cette expérience avec la culture militaire. « *Je travaille pour les Ministères de la Santé, de la Défense et de l'Education Nationale. J'y fais partout de la logistique parce que ces activités se renforcent mutuellement.* » Bel exemple de fertilisation croisée !

Cathy Polge