

# Supply Chain Manager un métier stratégique

Plus de 200 personnes sont venues assister à la journée de conférences organisée par Supply Chain Magazine, en partenariat avec ESCP-EAP et le G5, à Paris le 3 juillet dernier, sur le thème « Profession Supply Chain Manager ».

Le moyen de s'enrichir auprès d'experts et d'éminents représentants de la profession sur les formations initiales et continues existantes, sur les profils et compétences requises pour exercer cette profession et sur les perspectives de carrières offertes à ceux qui ont choisi ce métier passionnant car riche, de plus en plus international et offrant de belles opportunités...



d'une entreprise avec celle de sa Supply Chain étant avéré.

## Un rôle stratégique renforcé

On l'aura compris, le Supply Chain Management acquiert (enfin !) ses lettres de noblesse auprès des dirigeants de groupes internationaux, et avec lui, le rôle stratégique du Supply Chain Manager se renforce.

D'après une étude menée en 2008 par Vlerick Leuven Gent Management School avec L'Insead et S&V Management Consultants auprès de 743 entreprises européennes de tous secteurs, 74 % des Directeurs Supply Chain rapportent au Directeur général de l'entreprise ou de la Business Unit, 70 % siègent au Comité Exécutif et 41 % au Conseil d'administration. Toujours selon cette étude, les principales qualités requises pour être Supply Chain Manager sont des qualités humaines, i.e. de Management comme le sens de la communication, la capacité à prendre des décisions, un certain leadership pour encadrer et animer une équipe, ainsi qu'une aptitude à la coordination et à la coopération. Des compétences de négociation et d'analyse sont aussi nécessaires, et enfin des compétences techniques (analyse et contrôle des coûts, planification et gestion des stocks, etc.).

« *e Supply Chain Manager est-il un mouton à 5 pattes ?* », interroge Valérie Moatti, Professeur en Supply Chain Management et Stratégie à l'ESCP-EAP, tant les qualités requises pour cette fonction peuvent sembler nombreuses, voire antinomiques. « *Sur 200 entreprises, il n'y a pas deux Supply Chains identiques, ce qui explique la richesse des profils* », observe-t-elle. Toujours est-il qu'elle constate une demande croissante pour ce type de postes, par ailleurs de plus en plus internationaux et stratégiques. « *Une étude de l'AMR Research a montré aux Etats-Unis que les 25 groupes leaders qui ont les meilleures performances en matière de Supply Chain (rotation des stocks, taux de service, etc.) ont une rentabilité moyenne de 18 % contre 3,5 % pour les SP 500* », illustre-t-elle, le lien direct entre la performance



## TRI, PRÉPARATION DE COMMANDES, STOCKAGE ET CONVOYAGE

Découvrez ce que Vanderlande Industries peut faire pour vous:

[www.vanderlande.fr](http://www.vanderlande.fr)



## Portrait type

Mais quel est le portrait type du Supply Chain Manager ? D'après l'étude précédemment citée, c'est plutôt un homme (seulement 13 % de femmes), qui a fait des études supérieures (29 % sortent d'une école d'ingénieur, 49 % sont diplômés d'une Université ou d'une grande Ecole de commerce ou de Management). C'est souvent un transfuge de la fonction logistique ou production. En termes de fonctions, il peut couvrir les achats, la fabrication, la planification et/ou la distribution. « *Plus ces fonctions sont réalisées ensemble et plus la dimension stratégique du poste est forte* », commente Valérie Moatti. Le Supply Chain Manager est souvent amené également à connaître les systèmes d'information et à opérer des va-et-vient entre l'opérationnel et le stratégique. Les enjeux majeurs que les Supply Chain Managers auront à gérer à l'avenir sont la gestion des talents et du leadership, des risques, des partenaires et des distances, des systèmes d'information et des technologies, de la différenciation (aptitude à créer un avantage compétitif) et du développement durable



**Jean Damiens**,  
Président des commissions compétences, métiers et salaires de l'Aslog

*parfois retenus au détriment des Français jugés pas assez internationaux*, déplore Jean Damiens qui ajoute : *Il est dommage que les passerelles inter-secteurs soient encore difficiles.* » Il serait d'ailleurs temps que la « fertilisation croisée » se déploie comme aux Etats-Unis, car la pénurie commence à se faire sentir...

## L'APICS comme exemple de formation continue

N'ayant pas nécessairement suivi de formation initiale, les Supply Chain Managers en poste ont besoin de compléter leurs connaissances. Pour Hervé Bellande, Président des CPIM de France et Représentant de l'APICS (Association for Operations Management), non seulement les Supply Chain Managers et les Responsables logistiques ont besoin de compétences techniques supplémentaires, mais leurs équipes ont également besoin de se former pour partager un socle de compétences et une culture commune, de même que les dirigeants d'entreprise et les Comités de Direction. Les formations de l'APICS présentent l'avantage de recueillir les bonnes pratiques opérationnelles pour mieux les diffuser, d'être reconnues au niveau international et de proposer un langage commun autour de l'APICS Dictionary. L'APICS compte 75.000 certifiés CPIM dans le monde. Elle a complété cette formation centrée sur l'entreprise par une autre plus axée sur la relation fournisseur, l'informatique et le pilotage d'une Supply Chain étendue (CSCP), et d'autres plus pointues sur les prévisions de ventes, la planification et les achats.



## 358 formations logistique et transport en France

Si l'on devenait logisticien souvent par hasard, le choix de cette spécialisation dans le cadre d'une formation initiale est de plus en plus fréquent. D'après Jean Damiens, 358 formations allant de Bac +2 à Bac +6 ont été recensées en France par L'AFITL (Association française des instituts de transport et de logistique). Il souligne également que le nombre de formations s'est multiplié ces dernières années. Pour lui, le cursus idéal serait au minimum d'avoir une double compétence (ex : une formation initiale Bac +4 ou 5 dans une école commerciale ou d'ingénieur + une formation complémentaire type CPIM), une pratique de l'international et/ou du multilinguisme et un parcours transverse en entreprise avant d'assumer des fonctions de pilotage global de la Supply Chain. « *Des Néerlandais ou des Anglais sont*

**Laurent Grégoire**  
(Georgia Pacific),  
**Alexandre de Suzzoni**  
(Altadis Distribution France) et  
**Laurence Viniane**  
(L'Oreal)

## Des rémunérations très variables

Christophe Ferrigno, Directeur Général de SupplyChain.fr constate une certaine tension du marché et note un fort Turn Over puisque 90 % des postes de Supply Chain Managers proposés sont des remplacements pour 10 % de créations. Ceci explique d'ailleurs aussi que les candidats recherchés doivent être immédiatement opérationnels. Il remarque par ailleurs que maîtriser une seconde langue est impératif et que le mandarin est de plus en plus prisé.

De son côté, Olivier Dubouis, Directeur général de Diagma Human Resources insiste sur le fait qu'il n'existe pas de profil type de Supply Chain Manager. De même, les rémunérations sont très variables en fonction du secteur, de la taille d'entreprise et les profils. Elles vont de 50 à plus de 200 K€, avec une moyenne aux alentours de 80 à 150 K€.

## Mettre en œuvre une Supply Chain intégrée

Directeur Supply Chain chez Louis Vuitton Malletier, Vincent Barale pilote les Directions Supply Chain, Logistique et Service après vente. Centralien, il a débuté sa carrière dans la grande distribution et passé trois ans à Hong Kong. Arrivé dans le groupe de luxe il y a 12 ans, il a vécu la transformation d'une entreprise autrefois dotée d'une « *logistique poussiéreuse, focalisée sur le fait de ne pas perdre, en entrepôt ou durant le transport, des produits de maroquinerie coûteux à destination d'une clientèle principalement japonaise* » à une Supply Chain mondiale intégrée distribuant des produits de luxe allant de la maroquinerie au prêt à porter, en passant par les souliers, les montres et les accessoires. « *Nous avons basculé du monde du traditionnel et du permanent à celui de la nouveauté. Le C.A. allant croissant, nous avons globalisé notre vision de la Supply Chain et le métier a explosé en 2001/2002. Je suis alors devenu membre du Comité de direction* », se souvient Vincent Barale. Il milite en faveur d'une Supply Chain intégrée dans laquelle les prévisions travaillent avec les commerciaux et les financiers, où l'on planifie les capacités des usines, où l'on livre des produits dans des entrepôts centraux et où les produits disponibles sont distribués au mieux dans le réseau (i.e. en fonction du C.A. généré). Pour lui, la logistique doit assurer le back office des magasins afin qu'ils se concentrent sur la vente. En matière de recrutement, il accorde plus de crédit à l'expérience du terrain qu'à celle de la formation spécialisée. Ses collaborateurs, Chantal Nuttens, Responsable Prévisions de ventes et Loïc Lecoeuvre, Responsable Distribution, venus également témoigner, en sont de vivants exemples.

**Pour en savoir plus  
Consultez les présentations  
en ligne sur [www.  
SupplyChainExpo.fr](http://www.SupplyChainExpo.fr)**

## Jouer les équilibristes au quotidien

Selon Xavier Spitzmuller, Directeur Supply Chain chez Mr Bricolage, le rôle du Supply Chain Manager est celui d'un « *Équilibriste en recherche permanente d'efficacité* » qui doit construire sans cesse de nouvelles solutions pour faire face à un nombre croissant de contraintes et réduire les coûts. Et même s'il estime que les directions générales prennent progressivement conscience du rôle stratégique de la Supply Chain, il tempère cette vision en rappelant que tant dans les sociétés industrielles (centrées sur l'innovation technologique ou la production à

moindre coût) que dans celles de distribution (focalisées sur la vente des produits), la gestion des flux n'est pas leur cœur stratégique.

## Convaincre la Direction générale

Devenu Président d'Altadis Distribution France, Alexandre de Suzzoni a vécu aussi la lente transformation d'une logistique de « *pousseurs de cartons* » à la création d'une Business Unit à part entière, passant d'un centre de coût à celui d'un centre de profit. Il atteste aussi la possibilité pour un directeur logistique d'accéder à des fonctions de direction générale.

Directrice Supply Chain chez L'Oréal depuis peu, Laurence Viniane a travaillé précédemment chez Warner Home Video où elle a d'abord assumé des responsabilités au niveau des approvisionnements, puis des achats, avant de mettre en place une nouvelle logistique et d'évoluer vers la Supply Chain. « *Le service au client a été le fil conducteur de l'optimisation de la chaîne*, relate-t-elle. *Il a fallu former les membres du Comité de Direction à la Supply Chain.* » Sa culture financière a été indéniablement un atout pour faire passer efficacement les messages à ces décideurs.

## Chacun est ambassadeur de la profession

Pour Laurent Grégoire, notamment Président de la Commission Management de la logistique à l'AFNOR, le Supply Chain Manager est un modélisateur de processus, il a une fonction de médiateur car il cherche des équilibres entre des intérêts divergents et est un missionnaire, c'est-à-dire un promoteur de cette démarche. Observateur des évolutions de la profession, le Président d'honneur de l'Aslog et du Groupement achats des Centraliens constate qu'en France, la logistique est passée d'un rôle d'exécution dans les années 1980 à 1995, à celui de planification. Pour lui, il évoluera vers une maîtrise de l'ensemble à partir de 2010, une fois qu'on aura « *bouclé la boucle* » d'amélioration continue. « *Le rôle du Supply Chain Manager est de gérer l'offre pour répondre à la demande, la DG jouant le rôle d'arbitre* », résume-t-il simplement. Pour accroître encore la reconnaissance de la profession, il invite chacun à se rendre indispensable dans l'entreprise en se faisant reconnaître comme expert, puis à surfer sur les vagues successives des projets (ERP, amélioration continue, etc.) et à être à l'avant-garde à travers la veille technologique et la recherche. « *Nous devons prouver notre raison d'être en permanence* », conclut-il.

**Cathy Polge**



**Valérie Moatti,**  
Professeur  
en Supply  
Chain  
Management  
et Stratégie  
à l'ESCP-EAP