

Formation continue

Du concret et de la pratique

Pour rendre concrètes leurs formations, les organismes s'appuient de plus en plus sur la pratique, avec des études de cas et des jeux d'entreprise. De leur côté, les entreprises, qui considèrent la formation comme un investissement, recherchent des cursus courts et efficaces. Tout est fait pour une bonne assimilation des savoirs théoriques grâce à la pratique. Et ce dans un timing serré, les entreprises ayant moins le temps et l'argent pour faire former leurs employés sur une longue durée. Revue de ce que proposent les différents organismes de formations courtes en Supply Chain Management, qu'ils soient généralistes, spécialisés, de grandes écoles ou des cabinets de conseil.

66

Exercice pratique chez GeoLean.



Formation dispensée par MGCM (Philippe Rechaussat - CPIM).



La formation continue apporte les concepts de base théoriques qui manquent aux stagiaires. Mais chaque fois, ils sont illustrés d'exemples concrets, d'exercices pratiques, d'études de cas souvent réels et de jeux d'entreprise. De plus, l'interactivité est de mise. « L'auditeur doit repartir en pouvant mettre en application trois pistes d'action, indique



Philippe Marsal, Responsable de l'offre logistique/ Supply Chain, Cegos



Nicolas Lodato, Consultant-Formateur d'AFT-IFTIM Manager

Philippe Marsal, Responsable de l'offre logistique/Supply Chain chez Cegos. L'intérêt de ces formations repose aussi sur la richesse des échanges entre les participants et avec l'animateur. Aussi nos animateurs sont recrutés certes sur leur expertise, mais aussi sur leur capacité à animer de façon interactive. Ils subissent un entretien de sélection face à un groupe de faux stagiaires. »

Josiane Derouet, Consultante-Formatrice pour Cegos, confirme la pédagogie pratique. Dans les deux cursus où elle intervient (partie transport du cursus Responsable logistique : « Managez votre Supply Chain » en 11 jours, et « Optimisez vos transports » en quatre jours), il y a des exercices pratiques avec travail en groupe. « Dans un jeu de rôle simulant un appel d'offres, certains endossent le rôle d'Acheteur transport, explique Mme Derouet : l'un maritime, le second routier et le troisième aérien, et les autres jouent le rôle de transporteurs qui répondent. Elle précise : Les stagiaires arrivent avec une question principale : comment trouver le meilleur transporteur au meilleur coût et avec un taux de service proche de 100 %. Après les exercices, ils comprennent que la relation est gagnant-gagnant et que la réponse à leur question repose sur un travail d'équipe et sur une bonne orga-

Serious games, c'est du sérieux !

Les serious games sont des jeux vidéo au service d'un objectif de formation. Les connaissances se transmettent par le biais des actions de jeu. Ainsi, Thalès a développé un jeu dans le cadre de son programme de ressources humaines « attractiveness » destiné à recruter de nouveaux ingénieurs, baptisé Moonshield. Le joueur crée une base sur la Lune utilisant les technologies Thalès pour défendre la Terre contre une pluie de météorites. « Sous un angle ludique et décalé, le jeu vidéo a un bon rapport qualité/prix par rapport à une campagne de promotion », argue Thalès.

D'autres jeux vidéo se veulent d'autant plus efficaces qu'ils immergent le joueur dans un monde proche de son activité réelle. C'est le cas d'un jeu développé pour la Commission Européenne destiné aux douaniers. Ils endossent la peau d'un douanier qui doit choisir parmi des conteneurs suspects ceux qui ont la plus forte probabilité de contenir des substances illicites.



L'e-learning pas pour tout de suite

L'e-learning n'a pas encore trop la cote pour les formations en Supply Chain. Si beaucoup de nos interlocuteurs disent y réfléchir, si certains proposent à leurs stagiaires leurs cours en ligne, ils n'ont pas encore franchi le pas de l'apprentissage intégralement en ligne qui demande des investissements lourds. Néanmoins, la formation Responsable logistique : « Managez votre Supply Chain » en 11 jours de la Cegos comporte cinq modules d'e-learning concernant d'autres domaines que la Supply Chain, notamment le management. Et chez Demos, des modules d'e-learning en achats et en gestion de stocks sont en cours de validation.

Le salon iLearning, qui s'est tenu en janvier 2010 au Palais des Congrès, a été l'occasion de faire le point sur l'e-learning et les serious games.



nisation de la Supply Chain dans son ensemble. »

Jeux de rôle et mises en situation

Chez Demos, la Responsable du département Supply Chain, Evelyne Hernandez estime que « les formations s'appuient sur des cas réels et des outils informatiques, parfois des jeux de rôle quand cela s'y prête.

Centrés sur le savoir-faire opérationnel, pratique et quotidien, nous donnons une boîte à outils à nos stagiaires, qui sont aussi là pour échanger sur les astuces du métier. » Même vision à l'AFT-IFTIM. Selon Nicolas Lodato, Consultant-Formateur d'AFT-IFTIM Managers, « la formation est là pour remplir un manque, pour apporter des compétences à une fonction.



Irène Foglierini,
Responsable
du Stege
Supply Chain
Management
de l'ESCP Europe

La méthode pédagogique comprend des exercices sous forme de QCM, des études de cas et des mises en situation. »

A l'ESCP Europe, le Stege Supply Chain Management, qui existe depuis huit ans et que près de 100 personnes ont suivi depuis lors, repose également beaucoup sur la pratique. Il y a d'abord des jeux d'entreprise, des jeux de plateau, par exemple sur le Kanban, et des études de cas, papier ou vidéo. Il y a surtout la réalisation d'un audit « flash » Supply Chain dans une entreprise partenaire sur lequel les stagiaires travaillent en binôme à partir d'un référentiel de l'ESCP Europe. Irène Foglierini, Responsable du Stege, explique : « Les stagiaires restituent leurs conclusions à la Direction générale de l'entreprise audité qui met ensuite en application les recommandations. »

De plus, les stagiaires bénéficient d'un suivi entre la fin du Stege et la remise de leur mémoire six mois après. « C'est un soutien au déploiement de la démarche Supply Chain dans leur entreprise, » souligne Irène Foglierini.

Des échanges entre stagiaires

Stéphane Ouradi, Directeur des achats à la division Aerospace d'Honeywell, qui a suivi le

Suite page 70



Vue d'ensemble du Doing Center de GeoLean.

©GeoLean

FM Logistic investit dans la formation



Christel Reeb,
Directrice pôle
formation et
développement
RH de FM Logistic.

Depuis 1999, le programme « FM Training » de FM Logistic accompagne les collaborateurs en matière de formation. Les formations sont réalisées soit par des organismes externes, et dans ce cas parfois en intra-entreprise, parfois en inter-entreprise – « pour échanger et se benchmarker par rapport à d'autres », selon Christel Reeb, Directrice pôle formation et développement RH – soit par des formateurs et des experts en interne. « Nous avons identifié des incontournables en matière de compétences, liés aux métiers de FM Logistic, poursuit-elle. Notre but est d'avoir des collaborateurs compétents et performants, de les aider dans leurs tâches au quotidien. » Aussi les formations comportent des jeux, des mises en situation sur des cas réels à résoudre, pour une meilleure appropriation. Sur sept fonctions cibles, un cursus poussé, étalé sur six à 12 mois, bénéficie à une quarantaine de personnes.

En complément du plan de formation de chacun des 12 pays du groupe, vient désormais s'ajouter FM University. Eric Lanciaux, DRH du groupe, précise : « Développé à partir de cette année, c'est un programme de formation non technique mais transverse, pour inculquer des fondamentaux métiers, des valeurs d'entreprise et des pratiques de management communes. » Le groupe comprend 3.800 salariés, dont 400 agents de maîtrise et 200 cadres. 85 % de l'effectif a au moins suivi une formation, avec en moyenne une formation de trois jours par an et par personne. FM Logistic consacre 3,5 % de sa masse salariale à la formation.

Suite de la page 68

Stège en 2006, confirme : « J'ai gardé le référentiel d'audit pour l'utiliser dans une autre filiale de mon groupe. Plus largement, la formation apporte une vision globale de la Supply Chain. Grâce à elle, il y a eu une meilleure prise en compte de tous les flux, physiques, informationnels et financiers, dans le cadre de la mise en place de projets d'optimisation des stocks, d'amélioration de la trésorerie ou de celle de la satisfaction client, ou encore de Lean Manufacturing. Et j'ai beaucoup apprécié le dialogue avec les autres stagiaires, tous des gens expérimentés avec une quinzaine d'années de travail derrière eux, mais de fonctions et de secteurs variés. Je garde le contact avec deux personnes avec qui je parle système d'information et Lean Manufacturing. »

Geolean, installateur en Lean Manufacturing, propose des formations au Lean. Il a poussé l'aspect pratique jusqu'à créer

une usine de 1.500 m² pour les besoins de la formation, où de petits trains ont remplacé les chariots élévateurs, pour montrer l'importance d'installer un réseau plutôt que du point à point. Selon Daniel Marco, son fondateur, « les concepts comme l'amélioration continue ou le juste à temps sont abordés ; se retrouver sur une chaîne de production permet de voir les effets de ses calculs, de voir ses erreurs. »

Les cabinets de conseil développent aussi ce type de formations pratiques. Les formations dispensées par l'institut PEA Consulting se veulent interactives, illustrées d'exemples et d'études de cas tirées de l'expérience de PEA ou du client. Dans les formations de Diagma, pour chaque thème, il y a des jeux de rôle réalistes, comme le jeu de la bière ou le jeu S&OP (Sales & Operations Planning) pour montrer l'intérêt de travailler ensemble. Certaines formules des modules de formation



Daniel Marco,
Fondateur
de GeoLean



Sassu Afantodji,
Directeur de la formation
initiale et des certifications,
groupe Promotrans.

de Citwell s'appuient sur des études de cas et des jeux de simulation.

Savoirs et savoir-faire

Si les formations continues convergent par leur dimension pratique, elles ont chacune des spécificités. Dans les organismes de formation généralistes comme Cegos et Demos, ou certains organismes de formation spécialisés comme l'AFT-IFTIM, de nouveaux modules de formation apparaissent, relatifs à la problématique du développement durable. Les formations peuvent être adaptées aux besoins de l'entreprise pour être réalisées en interne. Promotrans effectue plus de formations intra-entreprises que d'« inter ». Le choix a été fait de cibler l'offre sur un nombre relativement restreint de formations (20) en logistique, transports et management ressources humaines. Sassu Afantodji, Directeur de la formation initiale et des certifications, groupe Promotrans, remarque : « Nous sommes spécialisés sur des formations très techniques. Le programme est construit en fonction des métiers visés ; nous identifions d'abord les compétences professionnelles nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité au sein d'un métier, puis nous identifions les savoirs et le savoir-faire constitutifs des compétences. Par la suite, des fiches techniques structurées par thème pour aller à l'essentiel, plus des ouvrages, sont proposés aux auditeurs. » Et Alain Gotainer, Directeur de Sup'de Log Paris, groupe Promotrans, d'ajouter : « Les formations de Promotrans font l'objet d'un nouveau lancement commercial cette année. »

MGCM propose des formations certifiées par l'APICS que sont le BASICS of Supply Chain Management, CPIM (Certified in Production & Inventory Management) et CSCP (Certified Supply Chain Profes-

sional). Les diplômés valident une expertise en gestion industrielle et en management des opérations et sont reconnus au niveau international. La plupart des diplômés ont 10 à 15 ans d'expérience dans l'industrie. Et depuis quelque temps, l'organisme propose d'autres formations : CPF (Certified Professional Forecaster), des formations sur les achats et sur la Supply Chain durable, ainsi que des ceintures (Green, Black, Champion) en Lean. Comme le souligne Michel Gavaud, Fondateur de l'organisme il y a 23 ans : « Nous sommes très exigeants vis-à-vis de nos formateurs. Ils doivent posséder un



François Peignès,
Directeur performance des opérations, PEA Consulting

très bon niveau d'anglais et repasser la certification tous les deux ans » Joseph Beaurain, Consultant chez Lincoln Associés, est diplômé du BASICS : « *C'est une formation de très bon niveau, qui plus est facile à caser dans l'emploi du temps.* » Marc de la Fons, PDG de la Sodis, se souvient que « *la formation a été l'occasion d'échanges enrichissants entre stagiaires.* » Stefan Krüsselmann, Président des CPIM de France, précise : « *Longtemps MGCM a été le seul sur le créneau des diplômés de l'APICS en France. Aujourd'hui, Jean-Marie Bomy et Festo Didactics s'y lancent.* »

souvent en parallèle d'une mission de conseil sur un projet. Ainsi, PEA Consulting a son « Institut » qui propose des formations intra-entreprises sur mesure conçues à partir d'un catalogue pré établi de 10 modules. En amont du cursus, un expert formation aide l'entreprise à qualifier la problématique, définir les objectifs pédagogiques et adapter au contexte la formation choisie. « *Chaque entreprise est unique dans ses besoins de formation : une formation doit parler le langage des acteurs formés* », explique François Peignès, Directeur performance des opérations, PEA Consulting. Les formations sont proposées à deux niveaux : management opérationnel Supply Chain, et aux cadres hors Supply Chain ou comités de direction industriels. Le cabinet a réalisé des formations transport chez Air

Norbert Dentressangle aide ses collaborateurs à progresser

Le groupe Norbert Dentressangle accompagne ses employés dans leur développement professionnel par la formation. Le groupe lui consacre 3,5 % de sa masse salariale. Il propose un riche catalogue de formations internes réalisées à la fois en interne, via un organisme de formation

en propre au sein du groupe, et en externe, grâce à des partenaires tels que des cabinets spécialisés ou des écoles : formations métier en transport ou logistique, management, commerce et langues. « *Même les formations en commerce et en management sont tournées vers le métier du col-*

laborateur, en transport ou logistique, indique Fanny Chavaux, Responsable du développement RH. L'objectif est de répondre à un besoin de développement de compétences, de donner les outils pour progresser dans le cadre de la promotion interne ». Tous les collaborateurs entrant dans le groupe font une formation métier. Les autres font leur demande à leurs managers, qui analysent avec eux leurs besoins. Lors de l'entretien annuel également, les nouveaux besoins en formation sont identifiés (mise à jour de connaissances, évolution de la réglementation...).

Pas de recettes toutes faites

Les cabinets de conseil développent une approche sur-mesure, à l'attention de leurs clients ou prospects,



© J.M. Pouget-Fotolia

Se former tout au long de la vie

Josiane Derouet est Consultante-Formatrice via sa propre entreprise, Intrest et pour la Cegos. D'après elle, la formation est l'occasion pour les auditeurs de « *sortir la tête du guidon et d'aspirer une bouffée d'air. La formation est une ouverture sur autre chose : les stagiaires arrivent avec quelques questions et en repartent avec encore plus de questions ! Tout bouge, il ne faut pas avoir peur du changement et on a besoin de se former tout au long de sa vie.* »

Elle a deux types d'entreprise clientes : « *Celles qui ont compris que la formation est un investissement et des entreprises locales qui profitent de chômage partiel ou technique pour faire faire des formations à leurs employés* » ; elle remarque en outre que le Droit Individuel à la Formation (DIF) commence à prendre.

Thalès Université

Thalès Université, interne au groupe, propose un module de cinq jours, un « passeport » que tout collaborateur entrant dans la fonction Supply Chain est censé suivre, ouvert à ceux qui veulent savoir ce qu'est la Supply Chain pour mieux travailler. Dans le métier de Thalès, la Supply Chain est comprise comme commençant très en amont, depuis le design, jusqu'à la livraison. Olivier Dorlanne, Responsable du programme, précise la pédagogie, là encore très pratique : « *Nous commençons par un jeu, une étude de cas ou une mise en situation. Après un debriefing, vient un cours didactique sur la théorie, sur le thème abordé et enfin sur les Best Practices. Le tout est entrecoupé de témoignages de Directeurs opérationnels Supply Chain du siège ou de Business Units.* » Avec pour objectif de connaître les fondamentaux métier afin de mieux travailler tous ensemble. Chaque session, qui se tient quatre à cinq fois par an depuis quatre ans, forme 15 à 20 personnes.

Liquide, Supply Chain chez Alcatel Lucent ou GS1 France... Depuis cinq ans que PEA propose ces formations, le cabinet a formé plus de 1.000 personnes, à raison de six à sept entreprises par an.

Diagma propose des formations intra entreprises depuis plus de 10 ans à destination des Comités de direction ou des Cadres de grandes entreprises et de PME. Souvent suivie dans le cadre d'un projet, la formation aboutit à une meilleure collaboration entre les acteurs du projet. « *C'est un séminaire rodé, chaque fois très centré sur la problématique de l'entreprise,*

indique Jean-Patrice Netter, Président de Diagma. *Sur trois jours, deux sont consacrés à la formation proprement dite et le troisième, à l'élaboration d'un plan d'action.* »



©Auremar-Fotolia



Emeric Lévy,
Associé
de Citwell



Alain Gotainer,
Directeur
de Sup'de Log
Paris, groupe
Promotrans.

Citwell offre 15 modules de formation, qui peuvent être pris en dehors de toute mission de conseil. Ils se déclinent en plusieurs formules :

- ◆ Pack Start'In est une introduction aux concepts clés et aux techniques de base ;
- ◆ Pack Simul' s'appuie sur des études de cas et des jeux de simulation ;
- ◆ Pack Perform' offre une personnalisation en amont du module au cas de l'entreprise formée ;

- ◆ Pack Form' Action comprend une piqûre de rappel quelque temps après la formation.

Emeric Lévy, Associé de Citwell, fait remarquer : « *L'objectif est que le stagiaire tire un bénéfice immédiat dans son poste au quotidien. Comme dans nos missions de conseil, nous sommes pragmatiques et axés terrain. Or, en période de crise, quand les budgets se resserrent, les entreprises recherchent avant tout l'efficacité.* » C'est ce que confirme Isabelle Tixier, entreprise ODLM, qui distribue des lunettes : « *Dans le cadre d'un projet de grande envergure, nous avons reçu une journée par semaine de formation. Les consultants de Citwell ne nous ont pas servi des recettes toutes faites. Nous avons bénéficié d'une formation théorique associée à la mise en pratique d'outils, tel le développement d'un MRP sous Excel. Nous avons été accompagnés dans la durée.* »

Christine Calais

Tableau
des principaux
acteurs
de formation
courte durée
pages 74 et 75



©FM Logistique

Principaux acteurs de formation continue de

Suite de la page 72

Etablissement	Intitulé de la formation	Durée	Tarif (HT)	Renseignements
Organismes de formation continue généralistes				
Cegos (35 formations)	◆ Lean Warehouse	1 jour	750 €	www.cegos.fr
	◆ Réduire les coûts de votre Supply Chain	2 jours	1.020 €	
	◆ Les quatre outils de la performance logistique	3 jours	1.590 €	
	◆ Optimisez vos transports	4 jours	1.740 €	
	◆ Responsable logistique : managez votre Supply Chain	11 jours en 4 sessions	4.750 €	
Demos (31 formations)	◆ Kanban et Juste-A-Temps	2 jours	1.260 €	www.demos.fr
	◆ Améliorer sa Supply Chain : la segmentation	2 jours	1.220 €	
	◆ Le Supply Chain Management	3 jours	1.655 €	
	◆ Métier Responsable Transport-Logistique	10 jours en 5 modules	4.310 €	
Comundi (5 formations)	◆ Techniques de gestion des approvisionnements	2 jours	1.350 €	www.comundi.fr
	◆ Planification d'atelier et d'ordonnancement	2 jours	1.350 €	
Organismes de formation spécialisés				
AFT-IFTIM Managers (une cinquantaine de formations en transport/logistique)	◆ Les tableaux de bord opérationnels dans l'entrepôt	1 jour	353 €	www.aft-iftim.com
	◆ Introduction au développement durable : entreprises d'entreposage	1 jour	494 €	
	◆ Organisation et gestion de la chaîne logistique	4 jours	1.848 €	
	◆ Gérer, organiser et diriger un entrepôt	14 jours	4.908 €	
MGCM (10 formations)	◆ Basics of Supply Chain Management (diplôme de l'APICS)	3 jours répartis sur 3 mois plus examen	1.950 €	www.mgcm.com
	◆ Certified in Production and Inventory Management (CPIM, diplôme de l'APICS)	13 jours répartis sur 1 an plus examens	6.950 €	
	◆ Certified Supply Chain Professional (CSCP)	5 jours répartis sur 3 mois plus examen	4.000 €	
	◆ Certified Professional Forecaster (CPF)	3 jours répartis sur 3 mois plus examen	2.700 €	
	◆ Certified Green Belt in Lean (CGBL)	4 jours plus examen	2.600 €	
	◆ Certification en Supply Chain Durable (CSCD)	4 jours	1.700 €	
Promotrans (20 formations)	◆ L'audit des fournisseurs	1 jour	Consulter Promotrans	www.promotrans.fr
	◆ Sous-traiter dans le transport routier	1 jour	Consulter Promotrans	
	◆ La gestion des stocks et des fournisseurs	3 jours	Consulter Promotrans	
Ecoles				
ESCP Europe	◆ STEGE Supply Chain Management	21 jours plusieurs sessions à partir d'octobre 2010	10.300 € nets	changeat@escpeurope.eu
BEM Management School	◆ Pilotage des achats et de la Supply Chain	15 jours répartis sur 3 mois	3.750 € nets	www.bem.edu
IML Institut international de Management pour la Logistique	◆ Modules du Mastère spécialisé Conception et optimisation des supply chains globales	5 jours par module	1.200 €	Sloriot.iml@aft-iftim.com

courte durée, avec exemples de formations

Etablissement	Intitulé de la formation	Durée	Tarif (HT)	Renseignements
Cabinets de conseil				
Citwell (15 modules)	◆ Pack Start'In	1 jour ou ou	1.800 à 2.800 € la journée pour un groupe de 3 à 10 personnes	www.citwell.com
	◆ Pack Simul'	3 à 5 jours		
	◆ Pack Perform	5 jours +		
	◆ Pack Form'Action	Jours supplémentaires		
Diagma	◆ Formations intra-entreprise	2 à 3 jours	10.000 € les deux jours par groupe de de 10 à 20 personnes	www.diagma.com
Institut PEA Consulting (10 modules de formation proposés)	◆ 2 modules « Maîtriser les fondamentaux », ◆ 7 modules « Approfondir les problématiques opérationnelles », ◆ 1 module « comprendre les technologies »	1/2 journée à 2 jours	600 € la journée par personne + facturation de la préparation en mission de conseil	www.pea.fr



© Cegos