

Au service des bonnes pratiques en **Supply Chain**

Interview de Caroline Mondon, présidente de FAPICS

Quelles ont été les étapes importantes de votre parcours professionnel ?

Mes premiers emplois ont déterminé mes aspirations professionnelles. Sur les plateformes de forage, j'ai appris à appliquer des modes opératoires incluant la sécurité, seuls remparts contre l'accident mortel. J'ai vu comment un référentiel de comportement fédère des équipes de cultures différentes dans l'adversité. Plus tard, devenue consultante sur les bords de lignes de montage automobile, j'ai découvert le plus grand crime industriel selon H.SERIEYX : réinventer ce qui existe déjà. Presque tous les problèmes ont déjà été résolus : trouver comment et copier les solutions permet de prendre de l'avance sur les autres. Enfin, devenue à 29 ans directrice d'une usine de 150 employés, manœuvres à bac +7, ce sont les bonnes pratiques pragmatiques qui m'ont guidée. En un an, l'usine est passée de 220 à 20 jours d'arrêt pour accident de travail avec la disparition des encours qui masquaient les flux et les risques. L'année suivante, je distribuais un mois d'intéressement aux employés et nous rachetions deux ateliers d'usinage. L'usine dont je parle existe toujours dans la zone industrielle de Vendôme.

Comment êtes vous arrivée à présider une association professionnelle ?

J'ai gardé une reconnaissance éternelle pour ces bonnes pratiques que je continue à appliquer, page par page. J'ai commencé à les enseigner il y a 20 ans dans mon école avant de le faire pour les managers un jour par mois environ. En tant que dirigeante isolée en PME, cette récréation régulière m'obligeait à prendre du recul et constituait mon benchmarking d'amélioration continue. Plus récemment, dans l'industrie automobile, j'ai constaté l'efficacité du langage commun pour partager une vision en faisant passer l'examen Basics of Supply Chain Management de l'Apics aux membres des Codirs des dix usines qui devaient intégrer la fonction Supply Chain alors encore située sous la direction de production. Les Supply Chains sont les leviers de mise en place des stratégies d'entreprise : où a-t-on encore les moyens de perdre son temps à palabrer en tâtonnant pour transformer un plan à long terme en programme d'opérations financées par un budget réaliste ? Je constate que c'est en

mobilisant les pairs des Supply Chain managers pour réussir l'examen, que le caractère transverse de la fonction s'initie. De plus, une formation continue certifiante permet aussi bien au diplômé qu'à l'autodidacte d'évoluer.

Si je milite depuis 20 ans avec Fapics, c'est pour diffuser cette connaissance d'utilité publique, susceptible d'arrêter l'hémorragie des fermetures d'usine, en commençant par celles qui sont autour de chez moi en Touraine. L'acquisition de ces bonnes pratiques donnerait au moins une chance aux employés de s'adapter à de nouveaux métiers, comme ceux encore si rares en France de la gestion de la demande, la planification en flux tiré des opérations, l'optimisation de la valeur ajoutée des processus etc...

Mais nous avons besoin de formateurs expérimentés et bienveillants. C'est pourquoi je m'intéresse maintenant à la formation de formateurs. Le roman policier "le chaînon manquant" que j'ai publié en 2005 aux éditions Afnor était mon projet de fin d'étude dans ce domaine. Il raconte comment une PME peut renforcer la robustesse des Supply Chains en adoptant les bonnes pratiques. J'ai reçu une centaine de témoignages de lecteurs m'encourageant à démocratiser cet enseignement pour contribuer à créer des emplois industriels et de services, auprès des lieux de consommation.

C'est ainsi que j'ai été élue présidente de l'association Fapics en 2011 et que j'ai décidé depuis d'y consacrer un mi-temps sabbatique.

Qu'est-ce que l'Apics et Fapics ? Quelles sont les particularités de ces associations ?

Apics diffuse depuis 1959 les standards internationaux en management des opérations, avec des ouvrages et des certifications actualisés régulièrement. CPIM (Certified in Production and Inventory Management) désigne plus de 100 000 certifiés dans le monde depuis 1973. CSCP (Certified Supply Chain Professionnel) désigne déjà plus de 13 000 certifiés dans 77 pays depuis 2006. Sa progression est forte parce que de plus en plus de comités de direction intègrent la fonction Supply Chain et veulent s'assurer que l'élue a une vision complète des solutions possibles aux problèmes qui l'attendent, avec le même langage que celui de son interlocuteur certifié à l'autre bout du monde, quelque soit sa formation initiale. Elle indique aussi la capacité



Fresh Connection

Plus de 10 000 professionnels dans 500 entreprises et 40 universités dans le monde, ont joué depuis 2008 au serious game The Fresh Connection, the ultimate value chain experience. Diffusé en France par Fapics, ce simulateur de supply chain management a déjà séduit aussi bien les multinationales : Sanofi, Moët Hennessy, 3M, Itron, Ferrero, Doyen auto, Pattonair, Shiseido que les PME : Bernard Controls, devenu ETI exportatrice remarquée par le président François HOLLANDE lors de sa visite en Chine.

En 2014, les partenaires de Fapics, experts et enseignants, s'associent pour entraîner les équipes des entreprises françaises qui souhaitent monter sur le podium en finale internationale pour exporter l'excellence de leur supply chains.

<http://www.fapics.org>

d'apprentissage continue car les certifications ne sont valables que 5 ans si il n'y a pas de mise à niveau.

En 2009, Fapics, ex-CPIM de France depuis 1991, est devenue l'association française de management des opérations de la chaîne logistique, et a accompagné de nouveaux organismes autorisés par l'Apics à enseigner leurs certifications. Il y a 4 fois moins de certifié-es par habitant en France qu'en Belgique et 10 fois moins qu'en Hollande. Il était nécessaire d'élargir les choix d'options pédagogiques pour préparer ces certifications mais aussi d'autres, complémentaires de celles de l'Apics. Fapics est devenue en 3 ans une association indépendante, partenaire de plusieurs associations internationales comme Demand Driven Institute, et Supply Chain Council. Fapics n'est plus financée que par les cotisations annuelles de ses 800 adhérent-es. La pertinence des contenus des certifications est expérimentée dans les entreprises PME-ETI et multinationales des adhérent-es avec la contribution des partenaires de Fapics : organismes

de formation, cabinets de consultants certifiés ou éditeurs de logiciels. Même si cela semble utopique à certains, pourquoi ne serait-il pas possible de constituer en France une fédération d'association représentative des métiers de la Supply Chain, comme celle de l'Allemagne qui compte dix fois plus d'adhérents ? Et pourquoi les français ne contribueraient-ils pas à façonner les bonnes pratiques internationales avec nos valeurs ?

Quelles sont les principales activités de Fapics ?

Nos adhérent-es ont élu au conseil d'administration des industriels et des académiques désireux de transformer l'association en catalyseur du partage des bonnes pratiques. L'art de synchroniser des flux de plus en plus complexes ne relève pas que de la technique. Voyager rend tellement évidente la nécessité de changer les comportements et de parler en terme d'enjeux financiers aux patrons d'entreprises français ! Je rencontre de plus en plus d'experts qui veulent collaborer pour mieux guider les entreprises et en particulier les PME, dans la jungle des principes et des outils modernes afin de professionnaliser leur fonction Supply Chain pour croître et exporter grâce à elle. C'est pourquoi nous avons acquis avec des cabinets d'experts partenaires les droits de diffusion d'un serious game international The Fresh Connection. Cette pédagogie très réaliste, comme celle d'un simulateur de vol, peut lors de compétitions ou de séminaires convaincre plus vite et de façon ludique les fonctions d'un Codir à se sentir concerné par toute la chaîne de valeur de l'entreprise. Gagner la compétition devant 300 équipes issues de 25 pays pourrait aussi servir nos ambitions de redressement productif. Il y a 2 ans, c'est une PME française, devenue ETI, qui est arrivée 6^e à la finale internationale.

Quel est l'objectif de la collaboration de Fapics avec l'association des centraliens depuis 2010 ?

Fapics est accompagné par de plus en plus d'écoles, d'universités et d'associations d'experts, ainsi que par la DGCIS, CCI France et le pôle Compétitivité Finance et Innovation. Nous avons commandité cette étude sur les forces et les faiblesses des Supply Chains françaises à l'association des Centraliens pour guider nos actions. Nous nous sommes approprié la recommandation de promouvoir le processus Sales&Operations dans notre propre communauté et cela nous a permis de nous rapprocher des lieux de décision, là où commence l'exemplarité. ■



Caroline Mondon

Elle débute sa carrière d'ingénieure sur les plateformes de forage pétrolier avant de découvrir la production dans un cabinet de conseil

international.

Elle dirige le redressement de l'usine d'une PMI de 150 salariés qui réalise des télémanipulateurs pour le nucléaire puis crée des fonctions Supply Chain dans une dizaine de PME en région centre, en tant que salariée en temps partagé pendant 12 ans.

Elle redevient directrice d'une usine de cartes électroniques pour les trains avant d'être nommée directrice Supply Chain&Logistique des 10 usines situées dans 7 pays d'un équipementier automobile français puis allemand.

Présidente de la commission logistique d'Afnor entre 2002 et 2005, elle est présidente de Fapics depuis 2011.

Elle partage actuellement son temps entre l'introduction en France des bonnes pratiques et l'expertise en planification à l'international.

Elle est administratrice de sociétés certifiée et a reçu l'insigne de chevalière de l'ordre national du mérite.