

Stanislas  
Senlis,  
Directeur  
approvisionnement  
et logistique  
du Club Med

20

*« Je ne crois pas à la fatalité.  
Si on se donne les moyens,  
on arrive. »*

©DR

# Il bipe, il vibre, il s'illumine. LXE MX7 : Le scanner qui fait bien plus que scanner !



LXE is\_RUGGED MOBILE COMPUTERS AND SECURE WIRELESS NETWORKS

Vous entendez le bip, vous voyez la led allumée, vous sentez une vibration, le code est lu qu'il soit à 10 cm ou à 12 m.

Le MX7 est adapté pour traiter toutes les applications de scanning et de picking intensif. Léger et compact, il est facilement utilisable et transportable.

Sa poignée gâchette 2 doigts contribue à la fois au confort et à la productivité. Son écran hautement lumineux garantit un grand confort de lecture.

Surtout, le MX7 est un véritable terminal mobile avec toutes les caractéristiques de robustesse et de communication sans fil exigées pour traiter n'importe quelle application dans votre entrepôt.

Et avec la technologie voix ToughTalk™ intégrée, vous êtes totalement prêt pour les opportunités en temps réel d'aujourd'hui et de demain.

Visitez notre site [www.lxe.fr](http://www.lxe.fr) pour les caractéristiques techniques du produit.



Après avoir pris goût à la logistique chez Nestlé, ce champion de char à voile s'est imposé un nouveau challenge : implanter une organisation Supply Chain au Club Med...

# Gentil Organisateur

**A** quoi peut bien ressembler un directeur logistique du Club Med ? Sportif et souriant, Stanislas Senlis à des allures de G.O. Mais qu'on ne s'y trompe pas, derrière cette apparente désinvolture se cache une redoutable aptitude à porter la bonne parole Supply Chain dans les coins les plus reculés. Et à 37 ans, ce pionnier peut être fier d'avoir instauré avec ses équipes une chaîne d'approvisionnement efficace dans cette société de culture plus affective que rigoureuse. Mais comment en est-il arrivé là ?

## De la côte d'Opale à Dublin

Originaire du Touquet, Stanislas Senlis opte pour des études aux Arts et Métiers à Lille et Paris. Son diplôme en poche, il monte un projet en tant que Volontaire Service National à l'Etranger (VSNE) et part pour l'Irlande. Responsable technique d'une PME fabricant des installations portuaires de manutention et de transformation de pulvérisants pour le bétail, il pilote des projets allant de vingt mille à un million de livres. « A 23 ans, je gérais sur le port de Dublin une trentaine d'Irlandais de tous les corps de métiers du bâtiment, plus des installateurs d'équipements techniques. Ce n'était pas une population facile mais tout s'est bien passé et nous avons tenu le budget et les délais », se souvient ce grand rouquin qui ne

devait pas détonner dans le paysage. Son objectif était aussi de vendre du matériel technique pour le compte d'une PME française de 16 personnes qu'il rejoint ensuite durant un an. Mais en 1994, elle est en pleine crise et il ne parvient pas à convaincre son président d'opter pour des méthodes plus modernes. Il décide alors de postuler pour de plus grandes entreprises.

## Le goût de la logistique chez Nestlé

Remarqué parmi une centaine de candidats, il entre début 1995 chez Nestlé France où il restera sept ans. « *Franchement, je n'étais pas le meilleur en termes de performance individuelle mais j'étais plutôt mûr pour mon âge et Nestlé recherchait des gens fiables et capables de travailler en équipe* ». Il commence comme auditeur interne des procédures opérationnelles, financières et de process. « *Cela a été une école formidable car j'ai eu le temps de découvrir l'entreprise, de fouiller, de comprendre, de rester sec devant un problème...* »

Bien qu'on le voit alors comme un homme de marketing, il ne se perçoit pas comme « *aussi affûté que des HEC ou des ESCP* » pour ce rôle. De plus, il n'a pas la patience d'attendre un an qu'un poste intéressant se libère. Il entreprend des missions logistiques pour le compte de Davigel, de Nestlé France Export et de Chambourcy et y prend goût.



« Il faut toujours garder un tiers de son activité au minimum si l'on veut maîtriser son prestataire et pouvoir en changer. »

©DR



« J'aime construire des organisations et des équipes pour atteindre une performance financière mais aussi humaine et opérationnelle. »

©DR

« On m'a demandé de poursuivre dans cette voie. De mon côté, j'y ai vu un vrai défi car dans ce groupe où tout était organisé, là tout restait à faire. »

### Une certaine autonomie

Responsable logistique export durant deux ans, il est à la tête d'une équipe de cinq personnes et coordonne divers projets. Reconnaisant son expertise, le directeur des achats lui demande de s'occuper également de l'import du café/cacao. « J'ai commencé par structurer l'organisation et faire en sorte que les commerciaux et les acheteurs comprennent les contraintes logistiques en acquérant une vision globale de la Supply Chain. Et de poursuivre. A l'époque, cela me semblait naturel de fonctionner ainsi et je ne voyais pas que je faisais du changement. » Il coordonne les projets d'externalisation de la plate-forme export, de celle de réception du café/cacao, permettant ainsi aux usines d'implanter de nouvelles lignes de fabrication sur les surfaces libérées.

### Ce qu'on apprécie le plus chez lui...

- ◆ **au travail :** sa convivialité, son dynamisme, sa vision stratégique et sa persévérance.
- ◆ **entre amis :** sa convivialité. Il aime mettre de l'ambiance, faire des blagues.

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

- ◆ **au travail :** d'être trop rapide, de manquer parfois d'écoute, de n'être pas assez conventionnel.
- ◆ **à la maison :** on a du mal à le suivre, il est perfectionniste sur certains points et laxiste sur d'autres.

« La logistique était un nouveau métier en 1997 et il fallait être un peu indépendant de caractère pour le choisir car on pensait alors que seuls les mauvais de la production y allaient. Finalement, j'avais beaucoup plus d'autonomie que mes collègues du marketing et du contrôle de gestion qui s'ennuyaient dans des fonctions bien réglementées. » Mais « FNAC » – son surnom en tant qu'agitateur d'idées – finit lui aussi par s'ennuyer. « Beaucoup de gens au-dessus de moi, que je respectais, avaient leur place et allaient moins vite. Il fallait que j'attende 3 à 4 ans pour avoir un poste intéressant et je n'en avais pas envie. » Il quitte donc cette entreprise qui lui a beaucoup appris et notamment à voir loin (horizon de 10 ans).

### Gros challenge

Ayant répondu à une annonce pour le Club Med, il est tout de suite retenu. « Les 15 % de croissance, le côté sportif et le dynamisme du Club étaient très attractifs. » Dès les premiers

entretiens, on lui fait clairement comprendre la difficulté de la mission : « C'était un gros challenge. Il fallait tout remettre à plat pour instaurer une véritable Supply Chain. Or le système avait de grosses failles qui portaient atteinte à la qualité du produit. Par exemple, faute d'organisation et de compé-



« La limite de ce métier est que l'on est très transversal, que l'on se mêle de tout et que l'on irrite. »

tences, des travaux n'étaient pas terminés comme prévu avant l'arrivée des clients ». Il entre au Club Med le 1<sup>er</sup> septembre 2001 pour mettre en place une organisation capable de supporter la croissance en volume prévue par Philippe Bourguignon, qui veut alors accroître l'accessibilité au produit en devenant leader du tourisme dans le monde. « Je me souviens que j'avais carte blanche au niveau budget. Mais moi, je

voulais aussi réaliser des économies. » Les événements du 11 septembre 2001 et la première année de récession du tourisme qui en découle lui donnent alors raison.

## MINI CV

**Age :** 37 ans

**Situation de famille :**

Marié, 3 enfants (5, 8 et 11 ans et demi)

**Hobbies :** char à voile (champion de France classe 3 en 1995 et 1998), randonnée moyenne montagne à pieds et à ski, exploitation forestière, tennis, natation... Histoire.

**Langues pratiquées :** français, anglais, souvenirs d'allemand

**Films préférés :**

- ◆ *Himalaya, l'enfance d'un chef* d'Eric Valli, pour le message. Vu dans une salle pas chauffée en hiver, vécu intensément.
- ◆ *JFK* d'Oliver Stone avec Kevin Costner pour l'enquête policière et le côté combatif du héros seul contre tous.
- ◆ *La vie est un long fleuve tranquille* d'Etienne Chatiliez, sa mère était en classe avec le réalisateur.

**Livres de chevet :**

- ◆ *Mémoires de guerre* de Charles de Gaulle, récit d'une grande aventure et de comment on devient chef.
- ◆ *L'enchanteur* de René Barjavel pour l'univers de la Table ronde et le côté poétique.
- ◆ *Fortitude* de Dominique Lapierre et Larry Collins

**Musique favorite :** irlandaise. Adaggio d'Albinoni

**Région :** Côte d'Opale

**Réseaux d'appartenance :** milieu du char à voile, de l'exploitation forestière dans le Pas-de-Calais et l'association des Arts et Métiers.

## Un plan d'action musclé

Pour corser le tout, un plan social est lancé peu après, de sorte qu'il lui faut tout réorganiser dans un contexte de réduction d'effectifs. Sa période d'essai à peine achevée, il présente son analyse de la situation et les plans d'actions à mener à la direction générale. Compte tenu de la grande diversité des produits à expédier sur plus de 40 pays, Stanislas Senlis recommande d'externaliser la plateforme centrale de distribution d'Orly. Il propose aussi de séparer les responsabilités des acheteurs de celle des approvisionneurs centraux et des responsables en villages. Enfin, il met en avant les besoins en formation.

Chargé de gérer le plan social durant un an avec la DG et les RH, Stanislas Senlis a la lourde tâche de se séparer de membres de son équipe avec lesquels il a apprécié de travailler pour mieux reconstruire. « C'est dur de dire à quelqu'un sur qui on s'est appuyé et qui a travaillé pour vous que l'on n'a plus besoin de lui... », explique ce manager qui a mis du temps à surmonter cette épreuve. Néanmoins, je suis fier d'avoir pu ensuite remonter une équipe sans perte de crédibilité vis-à-vis des clients internes et des collaborateurs. » Cette équipe compte aujourd'hui 12 personnes à Lyon et 7 dans les bureaux de zones.

## Une Supply Chain complète

Nommé chef du projet décentralisation logistique, Stanislas Senlis déplace la plateforme de distribution d'Orly à Lyon, plus près du siège et du directeur des opérations Europe (où sont concentrés 80 % des flux). Et il en confie la gestion à Geodis. « Pour convaincre la direction de ne pas tout externaliser, j'ai expliqué que nous ne retrouverions pas notre savoir faire en commerce international chez un prestataire et que nous devons impérativement garder le contrôle sur lui, sous peine de ne plus voir défendus les intérêts de l'entreprise. » D'autre part, il argue qu'un prestataire peut les faire progresser par sa rigueur, son œil neuf et les compétences acquises auprès d'autres clients. Et compte tenu de la forte saisonnalité de l'activité, la mutualisation des

## Ce qu'ils disent de lui ...



**Sa femme, Héléne, Médecin en centre hospitalier :**

« Ce qui caractérise Stanislas : un grand sourire, de l'énergie, de la gentillesse, du charme, un certain charisme et de l'honnêteté. Il fait preuve de sportivité aussi bien physique qu'intellectuelle.

Cultivé (notamment en histoire), il est curieux de tout et bavard. A la maison, il est organisé et veut tout optimiser. Il aime le sport dans la nature (randonnée, ski, char à voile, tennis...), jardiner, la montagne, mais aussi se reposer et avoir des projets pour se projeter et rêver. Il fait attention à sa famille et veille à être présent. »



**Stéphane Thomas, Ingénieur commercial chez Trelleborg, un ami qui lui veut du bien :**

« Au-delà de la ressemblance physique, Stan me fait penser à de Gaulle parce qu'il a des valeurs, des convictions et une vraie vision (entreprises, marchés, société...). Il est aussi obstiné et curieux.

Passionné de compétition (et pas seulement de char à voile), c'est un grand amoureux de la nature (mer et montagne). Très proche de sa famille et de sa région, il aime profiter de la vie et faire la fête. C'est quelqu'un de très attachant qui garde les pieds sur terre.»



**Hervé Cacheur, Directeur des métiers support Europe au Club Med, son supérieur hiérarchique :**

« C'est un passionné qui dépense beaucoup d'énergie à mettre en avant la fonction logistique au sein du groupe Club Méditerranée.

D'un mal nécessaire, il en a fait une fonction centrale véritablement moteur dans l'organisation. Il a un vrai sens du management et la volonté de développer ses équipes en les montant en compétences. Vis-à-vis de ses collègues des autres métiers, il sait se positionner comme apporteur de valeur ajoutée pour les aider à améliorer leur propre productivité.

Il aime aller au contact, travailler de manière transversale et adapte son langage à ses interlocuteurs pour instaurer de nouveaux modes de fonctionnements constructifs.

Il n'hésite pas à remettre en cause et sait aller vite dans ses prises de décisions.

C'est en tout cela qu'il est porteur des valeurs du Club Méditerranée. En plus, doué d'une vraie bonne humeur communicative, il trouve toujours des occasions de faire se rencontrer les équipes et n'est jamais le dernier à prendre le micro pour chanter. »

moyens et la variabilisation des coûts prennent tout leur sens. Sans oublier l'allègement de la charge des informaticiens qui n'ont plus à se soucier de déplacer une application de gestion d'entrepôt (Geodis développera une application sur mesure à partir d'Altesse).

Autre point clef pour instaurer une Supply Chain complète : réorganiser les approvisionnements. Avant, un seul responsable s'occupait dans chaque village à la fois des achats et des approvisionnements en équipements, en consommables et en nourriture et plusieurs responsables se partageaient de façon floue l'achat et l'approvisionnement des équipements et consommables. A présent, les trois sont séparés : les achats sont pilotés en central ou dans les bureaux de zones, les approvisionnements sont gérés dans les villages ou les bureaux de zones (pendant la fermeture des villages) et les responsables de services (cuisine, hébergements, sports...) dans les villages émettent leurs besoins et réceptionnent. « *Il faut faire preuve de pédagogie pour faire comprendre aux responsables dans les villages où règne une culture de débrouillardise, de réactivité et d'affectivité que pour être performante, une chaîne doit intégrer tous les maillons. Leur première réaction est plutôt de se demander pourquoi on vient leur donner des leçons.* » Cela vient néanmoins progressivement et d'ici fin 2006, 25 villages sur 93 devraient avoir adopté cette nouvelle organisation. « *Cette réorganisation de la Supply Chain profite aussi pleinement du grand projet d'entreprise « Cap sur l'incomparable » lancé par le PDG Henri Giscard d'Estaing qui s'appuie sur le travail transversal pour instaurer le haut de gamme convivial et raffiné du nouveau Club Med.* »

## De nouveaux outils

Cette étape de formation terminée, Stanislas Senlis pourra s'atteler à l'optimisation de l'existant en choisissant de nouveaux outils. A moyen terme, il pourrait évoluer vers des fonctions commerciales, financières opérationnelles ou de ressources humaines au sein du Club Med. Et plus tard, il envisage de diriger une division ou une PME... De toute façon, nul doute que ce baroudeur de la Supply Chain saura faire son trou où qu'il aille !

**Cathy Polge**