

Alain Doudard,
Directeur
Supply Chain monde,
imprimantes
professionnelles
Lexmark

80

*« La formation
est indispensable
pour adopter une vision
et un langage
communs »*



«La vertu n'est pas dans la facilité*»

Telle est la devise de ce bon élève au parcours sans faute qui a grandi à chaque étape du périple qui l'a mené à Lexington (Kentucky), à la tête de la Supply Chain mondiale des imprimantes professionnelles de Lexmark. D'abord ingénieur en C.A.O., il passe de la technique à l'optimisation des processus et à la gestion via un 3^e cycle à l'ESSEC, puis une formation C.I.R.M. (Apics). Les missions de conseil effectuées pour Unilog lui donnent le goût de l'opérationnel, et celles pour Price Waterhouse Coopers, celui des projets et de l'international. Il est donc fin prêt à donner sa pleine mesure en entrant chez Lexmark en 1999...

81

Pas question de céder à la facilité. Sérieux et rigoureux, Alain Doudard estime que rien ne s'accomplit de durable qui ne demande de l'effort et de la réflexion. Si cette discipline qu'il s'impose explique sa réussite professionnelle, elle transparaît aussi dans ses choix personnels. Cavalier émérite, cet amateur de Mozart a choisi de jouer d'un instrument à vent exigeant et original : la trompe de chasse. Mais qu'on ne se méprenne pas : cet amoureux de la nature est un épicurien dans l'âme qui sait apprécier les plaisirs de la vie !

Découverte de la Suède

Enfant, il rêvait d'être palefrenier. Mais bon élève, il suit un parcours plus classique : terminale scientifique à Coulommiers (77), puis deux ans de classes préparatoires intégrées à l'Université de Technologie de Compiègne (60), suivies de trois ans d'études d'ingénieur.

* Citation de Charles de Gaulle



« Les entreprises américaines ont une capacité à faire vite confiance et à donner des responsabilités sur la base des résultats. »



« Chaque fois que j'ai eu du plaisir à faire les choses, c'est parce que je vivais une histoire avec les gens. »

Il en sort avec un diplôme d'ingénieur en génie informatique et une spécialisation en C.A.O. « Si la rigueur et la structuration étaient déjà des penchants naturels chez moi, ces études les ont encore développés. Après quelques nuits passées à déboguer des programmes, on apprend vite qu'il est préférable de faire bien d'entrée de jeu ! », s'amuse-t-il. Durant cette formation, il accomplit deux stages de longue durée : le premier de simulation numérique sur des semi-conducteurs au centre de recherche de Télémécanique, et le second, d'un peu plus de sept mois, chez Volvo à Göteborg. Il découvre alors la Suède : « Lorsque l'on sortait dans la rue à 3h du matin, après avoir fait la fête, il faisait encore jour et l'on n'avait pas envie d'aller se coucher, se souvient-il. Il y avait aussi une grande proximité avec la nature : les maisons au bord des lacs, la mer à 15 minutes en tramway et une période extraordinaire d'avril à septembre durant laquelle la nature rattrape en 4 mois ce qu'elle fait en beaucoup plus de temps ailleurs. » En dehors de l'aspect environnemental, il note aussi une culture nordique centrée sur la famille.

Les premiers pas en usine

A l'issue de ce stage, il décide d'acquérir des compétences plus larges en gestion à travers un troisième cycle de Management des systèmes d'information à l'ESSEC. « Cette

Ce qu'on apprécie le plus chez lui :

- ◆ **au travail** : un certain leadership et un esprit d'équipe
- ◆ **entre amis** : sa cuisine et son dynamisme

Ce qu'on lui reproche le plus souvent :

- ◆ **au travail** : une forte exigence. « En tant que Manager, on se doit d'être un modèle de professionnalisme »
- ◆ **à la maison** : ne pas être assez présent. « Parfois, je suis ailleurs et j'ai besoin de retourner dans ma caverne pour faire le point. Ensuite, je suis plus disponible. »

excellente formation m'a permis de passer de l'informatique aux systèmes d'information, c'est-à-dire d'une approche technique à la gestion des données et à l'optimisation des processus, et de compléter mes connaissances en marketing, ventes, RH, etc. », commente-t-il. Puis, il effectue son service national en tant que scientifique du contingent et en octobre 1992, il entre chez Unilog. Après une première mission de six mois effectuée sur les systèmes d'information au siège de Peugeot, il intervient chez Seita (Altadis). Remarqué lors d'une présentation d'un projet informatique à la Direction industrielle, il se voit proposer de participer à la mise en place de la GPAO dans les usines. « C'est là que le tournant Supply Chain s'est opéré. J'ai découvert le monde de l'usine, raconte-t-il. J'avais des contacts avec le directeur d'usine, les responsables de production, les chefs d'ateliers, les magasiniers, sans oublier les délégués syndicaux. C'était extrêmement formateur. » En parallèle, il entame avec un groupe de consultants une formation de C.I.R.M. (Certified in Integrated Resource Management) de l'Apics avec MGCM. « Cette formation qui fait un focus sur les relations entre les différentes dimensions de l'entreprise (qualité, RH, gestion de la demande, etc.) a remis en ordre de façon claire et précise ce que j'avais pu observer sur le terrain. »

L'apprentissage de la gestion de projet

Après quatre ans passés chez Unilog, il envisage de passer à une dimension plus internationale et entre en 1996 à la Practice Supply Chain Industry de Price Waterhouse Coopers. C'est alors la grande époque des ERP et sa première mission consiste à implanter SAP chez Henkel France. Durant deux ans, il définit les processus détaillés et le paramétrage induit, gère la formation et travaille au quotidien avec les utilisateurs. Il est associé au déploiement de l'ERP à la direction des achats et dans plusieurs usines : Reims, Nemours et Ponthierry. « Cette mission m'a vraiment appris la gestion de projet et la conduite du changement. Il fallait convaincre, emmener les gens avec nous, montrer les bénéfices et comment faire autrement... sans négliger les a priori face au 'consultant qui vient de Paris avec sa cravate' ». Il apprécie aussi la diversité des interlocuteurs : « On pouvait commencer à 6 h du matin sur les quais avec les magasiniers à faire les entrées de stock, poursuivre à 10 h avec le responsable des approvisionnements pour l'analyse de calcul des besoins, travailler à 13 h avec le responsable planification atelier et parler KPI à 17 h avec le responsable usine. »

De l'autre côté du miroir

Sa première grosse mission internationale, il la réalise chez Saint Gobain sur 13 sites, 7 pays et avec un pilote à Manchester. En tant qu'Integration Manager sur l'ensemble des domaines Supply Chain, c'est aussi son premier poste de management. Il doit animer une équipe internationale composée de Français, d'Allemands, d'Italiens, de Brésiliens... « Mettre sur un même plateau des gens de cultures différentes avec la pression d'un projet, c'est intéressant ! », se remémore-t-il. Fin 1998, il décide toutefois de quitter le conseil. « Tout se passait très bien, mais j'avais envie de passer de l'autre côté du miroir pour avoir des responsabilités opérationnelles sur la durée et de voir un peu plus l'aboutissement de mes actions », explique-t-il. Attiré par l'environnement High Tech international et le contexte de forte croissance de Lexmark, Alain Doudard entre en 1999 au centre de support européen de cette société à Orléans. Durant un an, il anime une réflexion Supply Chain avec des groupes de travail et beaucoup de formations internes (programme européen) et

MINI CV

Age : 39 ans

Situation familiale : marié, 3 filles

Langues pratiquées : américain, français

Hobbies :

◆ Equitation : passion pour les chevaux, monte toutes les semaines

◆ Trompe de chasse : rêve d'enfant concrétisé suite à son passage par Orléans (Sonneur classé)

◆ Vélo (1.000 km par an), marche... pour entretenir le physique et dépenser de l'énergie

Film préféré : Ridicule de Patrice Leconte pour le jeu « jubilatoire » des acteurs et parce qu'il illustre qu'un bon mot à parfois plus d'impact qu'une bonne idée. Il faut savoir trouver le chemin pour faire avancer ses idées « sans perdre son âme »

Livre de chevet :

La dernière harde de Maurice Genevoix qui décrit la fascination d'un piqueux pour un cerf. Vraie description de la relation entre l'homme et la nature. Belle histoire.

Musique favorite :

Mozart, parce que « quand je désespère de la nature humaine, j'écoute Mozart et je me dis que l'homme ne peut pas être fondamentalement mauvais. »

Région préférée :

L'Europe pour sa diversité (paysages, culture, histoire...)

Réseaux d'appartenance :

APICS en tant que C.I.R.M. A plus des affinités avec des contacts conservés qu'un réseau.

« J'ai eu la chance dans mon parcours de faire des rencontres qui m'ont beaucoup apporté. J'espère le retransmettre à d'autres. »



©DR

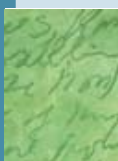
externes (Apics), afin de parler le même langage. « Mais au bout d'un an, avec l'équipe de direction, nous nous rendons compte que nous avons beaucoup d'idées mais des difficultés à les mettre en place, faute de compétences suffisantes en gestion de projet. » Un Supply Chain Project Group est alors créé pour gérer les projets européens en Supply Chain. Rassemblant jusqu'à 15 personnes, il est chargé d'instaurer des méthodes de projets efficaces, de définir des outils et méthodes de gestion du changement, et de livrer des projets clés comme la mise en place au niveau mondial du Demand Planning et du Distribution Resource Planning avec Manugistics (JDA Software).

La formation comme levier d'adoption d'une culture Supply Chain

En mars 2001, le Directeur Supply Chain Europe pour les imprimantes professionnelles prend un poste à Hong Kong. Alain Doudard se voit proposer de le remplacer. Ce qu'il ne met pas longtemps à accepter. « Le challenge était de reprendre un groupe qui avait une forte culture de production et d'assurer la transition vers une approche Supply Chain plus intégrée », relate-t-il. Il entame alors un vaste programme de formation. « On ne fait rien si les gens ne comprennent pas là où vous voulez les emmener », justifie-t-il. Quatre ans

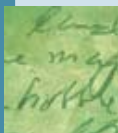
plus tard, 70 % des équipes étaient certifiées Basics et plus de 30 % avaient suivi le cursus C.P.I.M. (Certified in Production and Inventory Management) de l'Apics. « C'est mon expérience la plus marquante car j'ai eu la chance d'avoir une équipe extraordinaire avec laquelle nous avons parfaitement fonctionné pendant quatre ans, y compris dans ce changement de culture et dans cette évolution que nous avions à opérer. Certains avaient de 25 à 30 ans d'expérience professionnelle. Ils ont compris qu'il fallait se former, évoluer, chan-

Ce qu'ils disent de lui

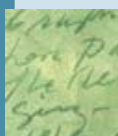


Patrick Cohen, Directeur de la publicité, Le Parisien, son beau-frère : « Alain est un hyperactif qui aime organiser (week-end, ballades, jeux pour les enfants...) et prendre les choses en main (cuisine) avec le souci du détail. Très attentif au ressenti et au bonheur des autres, il nous régale de bons petits plats. Il aime beaucoup la nature et est capable de se lever tôt le matin pour observer les animaux ou sonner de la trompe de chasse. Nous partageons un goût commun pour le vélo. Doté d'une vraie personnalité et d'un caractère bien trempé, il a aussi une très large culture générale et une ouverture d'esprit qui rendent les échanges intéressants. Parfois, on peut avoir envie de lui dire de se poser, mais c'est dans sa nature de vivre à 200 à l'heure. C'est quelqu'un de très sain et je suis heureux qu'il soit dans la famille. Il montre que l'on peut réussir en respectant de vraies valeurs. »

Il aime beaucoup la nature et est capable de se lever tôt le matin pour observer les animaux ou sonner de la trompe de chasse. Nous partageons un goût commun pour le vélo. Doté d'une vraie personnalité et d'un caractère bien trempé, il a aussi une très large culture générale et une ouverture d'esprit qui rendent les échanges intéressants. Parfois, on peut avoir envie de lui dire de se poser, mais c'est dans sa nature de vivre à 200 à l'heure. C'est quelqu'un de très sain et je suis heureux qu'il soit dans la famille. Il montre que l'on peut réussir en respectant de vraies valeurs. »



François Praddaude, Directeur des opérations, Stéria France, ami de longue date : « Nous nous sommes rencontrés à l'armée et avons fait la même école à Compiègne. Alain est sérieux, serviable, fidèle en amitié et très attentionné (il n'oublie jamais un anniversaire). Il est toujours très enthousiaste pour faire des activités (vélo, marche...) mais parfois, il aime aussi se retrancher et être tranquille. Epicurien, il apprécie les bons repas et fait la cuisine. Il aime les choses bien faites, carrées et choisit le vin avec une précision d'horloger. Il joue du piano (une passion partagée), et ce qui est bien dans son style car il faut être très assidu pour jouer d'un instrument à vent : de la trompe de chasse. Intelligent et érudit, il est ambitieux dans le bon sens du terme. »



Michel Berdou, WW Vice-President Consumer Products, Lexmark International Inc., son supérieur de 2001 à 2004 :

« Son passé de consultant lui a donné de bonnes connaissances en informatique et une approche par processus. Il sait à la fois gérer des tâches opérationnelles complexes et prendre du recul. Rationnel et analytique, il sait bien se préparer et contrôler ce qu'il fait. Très impliqué, il veut réussir et protège ses équipes, parfois au détriment des autres. Il a une vraie force de caractère et il aime gagner, mais il peut encore améliorer son aptitude à la négociation dans un contexte international. Et pour compléter son parcours professionnel qui l'a déjà mené un peu partout et dans lequel il a prouvé qu'il savait faire fonctionner ses troupes, une évolution vers des activités plus proches du marché et des clients serait appropriée. »

ger. Ils ont suivi les formations Apics en anglais et passé l'examen avec succès. C'est gratifiant de créer une dynamique avec une équipe de management composée de jeunes managers et de voir que cela prend forme, que tous vont dans la même direction et que cela donne des résultats. » Dans un contexte de forte augmentation des volumes (+ 79 % en unités logistiques en 2003-2004), un marché concurrentiel nécessitant une attention permanente sur les coûts logistiques, le taux de rotation des stocks a en effet doublé, les coûts logistiques ont chuté de 31 %, et ce, tout en améliorant le service clients. « Il faut être créatif pour maintenir la marge », souligne-t-il.

Cap sur le Kentucky

« J'ai eu la chance que le périmètre de mon poste s'élargisse tous les ans. » Ainsi, d'abord responsable de la planification des imprimantes professionnelles, il se voit confier les consommables un an plus tard, puis la logistique européenne avec les prestataires associés et enfin l'usine de production de toner d'Orléans. « Je gérais donc l'ensemble de la chaîne, depuis les fournisseurs en Asie jusqu'aux clients ». Et d'ajouter : « J'avais le poste opérationnel dont je rêvais quand je suis parti du conseil. Le côté intéressant des entreprises américaines est leur capacité à faire vite confiance et à donner des responsabilités sur la base des résultats. » Ce qu'illustre la proposition qui lui est faite en 2005 de partir aux Etats-Unis pour prendre la direction monde de la Supply Chain des imprimantes professionnelles. Et c'est ainsi que ce passionné d'équitation se retrouve avec femme et enfants à Lexington, « Capitale mondiale du cheval », comme aime à le clamer ce conté du Kentucky spécialisé dans l'élevage de purs-sangs et la vente de yearlings (6.000 par an).

Influer sur la conception des produits

« L'intérêt de ce poste réside dans la diversité des marchés (émergents en Asie, en Amérique latine, plus matures aux Etats-Unis et en Europe) et donc des infrastructures, des volumes, des pratiques... On ne peut pas avoir une solution Supply Chain que l'on plaque partout », précise Alain Doudard. De plus, il conserve un rôle opérationnel puisqu'il a la responsabilité monde du processus de Sales & Operation Planning. Cela suppose de discuter

des prévisions avec les différentes régions et entités marketing, de mettre en adéquation le plan d'approvisionnement d'une région à l'autre et de suivre les indicateurs clefs de performance (KPI pour les livraisons, les niveaux de stocks, les coûts...). Il est également en contact avec le Top Management (présentation des résultats Supply Chain une fois par mois ainsi que de la stratégie Supply Chain et du plan à l'Executive VP, puis au CEO). Enfin, il peut intervenir en amont, au niveau de la conception des produits, pour donner plus de flexibilité en facilitant la différenciation retardée. *« Au catalogue, nous avons beaucoup de variantes dans une même famille. Il faut aussi composer avec les normes électriques : 110V pour les USA et l'Amérique latine, 220V pour l'Europe et l'Asie. La prise en compte dès le cycle de conception du produit des besoins en matière de Supply Chain est en élément clé pour la bonne exécution des opérations ».* Ceci suppose néanmoins de raisonner en coût complet jusqu'au service, et plus seulement en coût développement produit ou sortie usine. Toute une éducation !

Transmettre son expérience

Comme son métier de Directeur Supply Chain continue de le passionner, il compte l'exercer encore quelques temps. *« Ce qui me motive, c'est la relation aux autres, le fait d'avoir plaisir à faire quelque chose ensemble, et ce indépendamment du niveau des interlocuteurs ou de la complexité des problèmes. J'ai encore le souvenir de magasiniers avec lesquels c'était un réel plaisir de faire les entrées en stock le matin à 6 h ! Ce qui importe, c'est la satisfaction du travail bien fait ».*

A plus long terme, il n'a pas de plan pré-établi mais n'exclut pas de refaire du conseil, voire de s'investir davantage dans la formation. *« J'ai eu la chance dans mon parcours de faire des rencontres qui m'ont apporté leur expérience, une certaine vision du monde professionnel. J'espère le retransmettre à d'autres. »* D'ores et déjà, il a plaisir à répondre à de jeunes managers avec qui il a travaillé et qui l'appellent pour lui demander son avis. *« Le monde de l'entreprise, l'évolution permanente, peuvent être très déstabilisants pour les jeunes managers. Un « ancien » qui vous aide à réfléchir différemment, à mettre les éléments en perspectives, c'est important »,* conclut-il.

Cathy Polge