

Des Supply Chain Managers arrivés au Top

Si la Supply Chain n'est pas la voie royale pour accéder au Top Management, à esprit entrepreneurial, rien d'impossible !
La preuve avec nos témoins aux parcours très variés : ils l'ont fait !

Certains sont devenus assez naturellement PDG ou Directeur général dans une entreprise dont l'activité principale est logistique, comme Marc de la Fons chez Sodis, Guy Bercy chez Christian Salvesen ou encore Alexandre de Suzzoni chez Altadis Distri-

bution. D'autres passent par le Management de transition comme Jérôme Gasquet, DG de transition chez Espace Trading ou Stéphane Blunden DG de Manuest (voir Scmag N° 25). Leurs points communs : l'esprit d'entreprise, la capacité à prendre des risques et du pragmatisme. Par ailleurs, les responsabilités les stimulent.

Pour Jérôme Gasquet, « la personnalité est déterminante quel que soit le service d'où l'on provient : il faut du tempérament pour affronter l'adversité et de l'intuition, car le DG doit savoir décider même avec une vue parfois partielle de la situation. » Doté de bonnes capacités de négociation, le DG, souvent charismatique, sait inspirer confiance à tous... jusqu'aux partenaires sociaux et aux banquiers. Il doit être diplomate, sans être langue de bois. Il fait la synthèse des différentes problématiques et doit réaliser l'arbitrage de façon cohérente, au service des actionnaires, des employés et des clients.

L'expérience Supply Chain leur a servi

Tous s'accordent sur les apports de leur expérience en tant que Directeur logistique : la réactivité, la flexibilité, le respect de

l'homme et le souci du détail nécessaires à ce poste aident en tant que DG. Les points communs aux deux postes sont nombreux : la capacité d'organisation, la réactivité, l'écoute et le sens du service au client, la grande importance de la dimension humaine qui implique des aptitudes relationnelles et de communication, et le leadership, cette qualité qui permet d'influencer les autres que l'on détienne ou non l'autorité hiérarchique. La fonction Supply Chain est un bon tremplin pour développer les qualités de dirigeant, quand le manager maîtrise son expertise et acquiert une vision transversale de l'entreprise.

Pourtant, la Supply Chain reste une fonction support opérationnelle. Même si désormais, les dirigeants, de par la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et les organigrammes plus plats, ont une activité plus opérationnelle.

Avec le poids des responsabilités, la capacité à résister à la pression est vitale : là encore, la gestion des dysfonctionnements de la chaîne logistique est psychologiquement très formatrice, même si elle a tendance à rendre (trop ?) modeste et prudent. Pour Guy Bercy,



©Woodboard-Fotolia



TRI, PRÉPARATION DE COMMANDES, STOCKAGE ET CONVOYAGE

Découvrez ce que Vanderlande Industries peut faire pour vous:

www.vanderlande.fr



Marc de la Fons,

PDG de Sodis, filiale de distribution de Gallimard

« Etre fier de ses équipes et de son produit »



Cet ingénieur des Arts et Métiers a d'abord passé dix ans dans l'industrie, à des postes de fabrication, d'ordonnancement, de gestion de production chez Norton puis Legrand. Ensuite, durant 12 ans, il est Responsable de l'ordonnancement central chez Louis

Vuitton, avant de passer Directeur logistique chez Christian Dior Couture. En février 2007, il rejoint Sodis et en devient le PDG en octobre de la même année. Sodis, filiale de distribution des Editions Gallimard, compte 600 personnes et 10.000 clients actifs. Elle distribue les ouvrages de 13 autres groupes de diffusion. En 2007, elle a expédié 65 millions de livres valorisés à 722 M€ au prix public hors taxes, représentant 22 millions de lignes de commandes chez les libraires. Passé du luxe au livre, Marc de la Fons a su se mettre au diapason des cultures d'entreprise différentes de ces secteurs. « Il faut être fier de ses équipes autant que de son produit. » Et il ne se montre pas attaché au titre : « Tous les postes sont gratifiants dans la mesure où ils permettent de se dépasser. »

Dans sa nouvelle fonction, il met en avant la spécificité de la relation ascendante : « Le N+1 à qui je reporte est l'actionnaire, Antoine Gallimard. Même si la filiale n'est pas indépendante par définition, je bénéficie d'une grande autonomie dans ma prise de décision, dans l'intérêt des clients. La relation est par essence différente de celle que vous avez avec un supérieur hiérarchique qui fait partie de la structure de l'entreprise. »

En tant que PDG, il est crucial pour lui d'anticiper. Dans l'édition, c'est l'innovation de l'impression à la demande (« le Book on Demand ») et de l'édition numérique qui impactent les processus de travail et la gestion des stocks : il n'y a plus de tirage minimum.

Il n'hésite pas à mettre les mains dans le cambouis quand il le faut, comme lors de la saison des prix littéraires : « Le patron se doit d'être exemplaire ». Il reconnaît avoir parfois le nez dans le guidon, mais sait s'extraire de l'opérationnel quand il le faut : « je vais à la maison-mère et m'isole physiquement pour réfléchir. » Et de conclure : « Il n'y a pas de recettes toutes faites. Il faut rester humble et créatif face aux problématiques : on peut toujours faire mieux. » Son seul regret : ne pas avoir le temps de lire tous les livres qu'il souhaiterait, parmi tous ceux qui passent par son entreprise...

« le DG doit savoir bien encaisser et rester calme ».

Bien recruter et déléguer

Le DG se démarque par sa capacité d'anticipation et sa vision stratégique de l'entre-

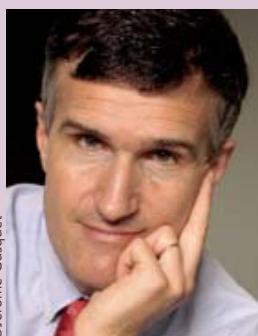
prise. Nos témoins ont appris à faire faire, c'est-à-dire à beaucoup déléguer, ce qui suppose de bien s'entourer et de bien faire circuler l'information de façon ascendante et descendante. Aussi, faut-il recruter des

personnalités différentes pour former une équipe performante.

« Chez Outiror Trading, note Jérôme Gasquet qui en a été le DG, j'ai embauché notamment un Directeur marketing et un DAF centrés sur l'action et non

Jérôme Gasquet,
Directeur général d'Espace Trading

« DG de PME : des enjeux financiers et juridiques cruciaux »



© Jérôme Gasquet

A 47 ans, Jérôme Gasquet est un serial entrepreneur. Après une formation juridique et une école de commerce, il occupe durant sept ans des postes divers (commercial, ADV, logistique) chez Danone et Sun Microsystems. Puis il crée Alis International en 1992, au sein du groupe Horizons, dans le métier du transit et de la prestation logistique. Ensuite, il monte une start-up, spin off d'Alis, K2 Logistics, mais qui échoue au bout d'un an. Il devient alors Directeur Supply Chain Monde de la division boissons de Danone,

« une superbe aventure », commente-t-il, avant de passer en 2004 chez Geodis comme Directeur grands comptes, puis Directeur commercial et marketing.

En 2007, il rejoint le cabinet Prospères dont les Managers de transition sont chargés de redresser des entreprises pour le compte d'investisseurs. Il est Directeur général d'Outiror Trading, la PME d'outillage qui fait suite au dépôt de bilan d'Outiror en 2007, jusqu'à novembre 2008. Il occupe désormais le même poste chez Espace Trading, qui a une activité similaire. L'investisseur dans ces deux entreprises, un fonds d'investissement, souhaite consolider les deux sociétés.

DG de PME est une fonction très large et difficile selon lui : « *les enjeux financiers et juridiques sont cruciaux. Contrairement à une filiale, je définis la stratégie de l'entreprise.* » De plus, le DG de transition n'est ni sauveur, ni fossoyeur de l'entreprise mais est un animateur qui doit responsabiliser ses collaborateurs : « *les reprises sont très douloureuses sur le plan humain et très difficiles au niveau opérationnel. Il faut aller vite pour réussir, aussi il faut s'entourer de gens avec qui on s'entend bien et résister au stress.* »

sur les enjeux de pouvoir, avec un sens de la communication et de l'humain. »

Ensuite, il faut contrôler ses collaborateurs avec confiance, échanger et aider ses managers à prendre les bonnes décisions. Et licencier quand il le faut, ajoute Guy Bercy : « *Il faut savoir faire le ménage car quand on rentre dans une entreprise à un poste de direction, on vous demande de faire cesser les dysfonctionnements et de redresser l'entreprise.* » Rien de mieux pour s'endurcir.

Nos interlocuteurs ont aussi leur secret pour motiver leurs troupes. La carotte financière est certes importante, mais la reconnaissance, voire le plaisir de travailler font aussi partie de leur mode de management. Mais avant tout, Marc de La Fons obtient des salariés motivés par un « *discours clair et des actes cohérents avec ses paroles* ». Ce qui implique un comité de direction chaque semaine, plus des réunions cadres pour faire le bilan. Le

Dominique Thisse,

Directeur de la stratégie et du développement commercial
de Wyeth Pharmaceuticals France

« Le Top Management est intellectuellement stimulant »



© DR

A 56 ans, Dominique Thisse a gravi les échelons un à un. D'abord professeur de français, il fait une Business School aux Etats-Unis. Il obtient des responsabilités de plus en plus importantes, englobant la Supply Chain, dans trois entreprises, dont Wyeth, où il est depuis 18 ans.

En tant que Responsable Supply Chain et service client pour la filiale commerciale France, il dépasse de plus en plus le caractère opérationnel de son poste en participant à des projets globaux du groupe. Son poste actuel de Direction de la stratégie et du

développement commercial lui fait s'occuper de la planification de l'activité de la filiale française (qui compte 400 personnes, pour un CA 2007 de 600 M€) en lien avec la stratégie groupe, ainsi que des études de marché, de la performance des forces de vente, de la Supply Chain et de l'Information Management. « *J'allie ainsi un poste de Top Management, intellectuellement stimulant, qui m'occupe la moitié du temps, à une fonction opérationnelle.* » Les défis de l'industrie pharmaceutique lui ont permis d'exprimer son talent. Il sait pourtant que les postes de DG ou PDG y sont pris par des gens du marketing ou du médical. Aussi souhaite-t-il évoluer vers un poste international avec une couverture géographique plus large.

pilotage de projets est aussi l'occasion d'échanger sur la stratégie à mener.

La Supply Chain peu valorisée

Toutefois, comme le souligne Dominique Thisse, Directeur de la stratégie et du développement commercial de Wyeth Pharmaceuticals France, « *le Manager Supply Chain souffre d'un déficit de réputation, par rapport à d'autres directeurs, malgré son apport en termes de création de valeur. L'image du « cost killer » qui lui colle à la peau doit être dépassée, en pensant la Supply Chain de façon large et riche.* » Les voies royales pour accéder à la direction générale restent les postes de directeur financier, qui a un rôle clef dans toutes les entreprises, et de directeur marketing et commercial.

Nos anciens directeurs logistiques ont pourtant franchi l'obstacle, grâce notamment à leur capacité à apprendre des autres. Pour Dominique Thisse, participer à des projets groupe ou en être le responsable a été le meilleur apprentissage. La plupart n'ont pas hésité à suivre des formations tout au long de leur

carrière. Jérôme Gasquet a suivi un Executive MBA à HEC en 1998 qui « *aide à prendre du recul, à avoir une « vision hélicoptère de l'entreprise » et à*

Guy Bercy, ex-DG de Christian Salvesen

« Etre capable de naviguer à court terme, souvent dans le brouillard et par gros temps »



©Guy Bercy

Guy Bercy a fait une bonne partie de sa carrière dans l'agroalimentaire. Avec son diplôme d'ingénieur en agronomie, il occupe un poste de R&D avant de passer côté distribution. Il occupe différentes fonctions pendant dix ans chez Danone. Il avoue que celle de Directeur d'usine dans le Nord de la France, dans un contexte social tendu était très stressante. Toutefois, il a beaucoup appris en termes de relations sociales et de gestion de crise. Directeur logistique Europe d'Häagen Dazs en 1992, il part ensuite redresser une usine chez Coca-Cola avant d'y devenir Directeur achats et logistique, puis Directeur industriel. En 2000, premier poste de Directeur général France chez le prestataire britannique Exel, avant de s'occuper de la création de la filiale marocaine. Son dernier poste a été DG France de Christian Salvesen.

De sa longue expérience, il retient que « *le plus usant pour un DG est de toujours naviguer à court terme, souvent dans le brouillard et par gros temps : nous sommes interrogés toutes les semaines, tous les jours sur nos résultats.* » Ses postes les plus durs ont été Directeur d'usine et DG : « *vous êtes responsables de tout, et vous pouvez sauter comme un bouchon en cas de désaccord avec vos supérieurs.* » Il compte profiter à présent, à 61 ans, d'une toute nouvelle retraite bien méritée et bien occupée.

analyser ». Leur dernier point commun : ils trouvent la fonction de Directeur général très gratifiante car elle donne du sens.

Christine Calais