

Comment faire carrière dans la Supply Chain

La Supply Chain prend une importance croissante dans l'entreprise, passant de l'exécution des opérations logistiques à une fonction générale de direction. Si certains savent vers quoi ils souhaitent évoluer, rares sont ceux qui connaissent précisément le moyen d'y parvenir. Ainsi, accéder à un poste de direction, aboutissement logique d'une carrière dans la gestion d'une chaîne logistique, implique le passage par diverses fonctions : pilotage & optimisation de flux, projets et opérations. Cette démarche permet d'occuper des postes à la fois techniques, opérationnels, transversaux et managériaux.

F



aire carrière dans la Supply Chain implique d'acquérir une expérience à travers différents postes. Divers modes d'évolution sont possibles...

©Auremar-Fotolia

Evoluer par les projets, le conseil ou la prestation logistique

« Le fait de passer par une fonction projet est un vrai plus pour faire évoluer sa carrière dans la Supply Chain car nous sommes en mode projet de façon permanente », avance Alain Guinouet, Directeur Supply Chain France de Mars. Les fonctions de « pilotage » ou de « projet », apparaissent comme un point de passage utile car elles permettent :

- ◆ d'approfondir les connaissances conceptuelles et analytiques ;
- ◆ d'acquérir des compétences techniques en relation étroite avec le système d'information (outils collaboratifs, ERP, logiciels de prévision, de planification, d'approvisionnement) ;

- ◆ d'être en interface avec différents services (ventes, marketing, service client, finances...) et de mener des projets transversaux pour mieux comprendre les besoins et processus internes et externes (fournisseur/client) ;

- ◆ d'être autonome, en maîtrisant objectifs, organisation, plan d'actions et gestion des ressources (gestion de projet).

Un pilote de flux peut éventuellement se voir confier une fonction projet comme par exemple la responsabilité de l'implémentation d'un outil SI.

Le conseil, en cabinet ou chez un éditeur, très formateur notamment en méthodes de travail, représente également une voie d'accès à la Supply Chain en entreprise. « Quand on commence en tant que consultant chez nos clients, nous sommes en interface avec des pilotes de



©Diagma

Jean-Marc Abelous
 Directeur Marketing & Communication
 DIAGMA
 Human Resources
 jmabelous@diagma.com

flux, des préparateurs de commandes... etc. Et puis, au fur et à mesure, lorsqu'on acquiert de l'expérience et des compétences, qu'on intervient sur des problématiques de design et de nouvelles fonctionnalités, on côtoie plus des personnes ayant des responsabilités élargies », explique Jean-Baptiste Clément, Consultant chez Manhattan Associates.

La prestation logistique est une autre voie d'accès. Elle permet de bien connaître la gestion de la logistique aval, dans les périmètres que sont l'entrepôt, le transport et de prendre conscience des exigences de la Supply Chain : sens du service au client, fiabilité, maîtrise des coûts et management d'équipe.

Il existe également des voies d'accès atypiques, comme le contrôle de gestion, le marketing... où le sens des chiffres et la rigueur sont des facteurs d'évolution vers la Supply Chain.

Passer par une fonction opérationnelle

Le passage par une fonction opérationnelle (Directeur de site, Responsable entrepôt, Responsable transport), avec une dimension managériale prédominante, est une étape souvent nécessaire dans une carrière Supply Chain. En effet, elle développe fortement l'autonomie ainsi que la connaissance de la gestion des ressources humaines et budgétaires. Ce type de fonction requiert une large palette de compétences tant techniques que managériales : sens de la négociation, animation d'équipes, recrutement... La rigueur est indispensable car la fonction est soumise à de très fortes attentes et à des obligations de résultats :

- ◆ respect des coûts et optimisation du taux de service en interne et vis-à-vis des clients ;

- ◆ sens du détail et résolution efficace et rapide des multiples problèmes du quotidien.

Les fonctions de direction, aboutissement d'un parcours Supply Chain, prennent une dimension de plus en plus stratégique. Ceci peut être illustré par le développement de postes de VP Supply Chain dans les grandes entreprises et la généralisation de la participation des Directeurs Supply Chain aux Comités de Direction. Ces attributs permettent désormais aux occupants de cette fonction de pouvoir aspirer à des fonctions de Direction Générale.

Ajoutons qu'un parcours dans la Supply Chain doit souvent intégrer une dimension internationale. La Supply Chain se développe à l'aune de la mondialisation : fournisseur, sous-traitants, clients sont de plus en plus localisés sur les cinq continents.

Un parcours à construire

« Il faut aussi s'adapter constamment à son environnement, avoir des projets, anticiper, être à l'écoute de son équipe, de ses

Des qualités humaines innées ou acquises

Les fonctions Supply Chain requièrent de posséder ou développer des qualités particulières :

- ◆ le goût des chiffres ;
- ◆ des capacités d'analyse et de synthèse ;
- ◆ de la rigueur et de la méthode ;
- ◆ le sens de la communication (écoute, conduite du changement et ressources humaines) ;
- ◆ l'aptitude à s'adapter à des cultures différentes ;
- ◆ le recul : la gestion des aléas du quotidien et l'implication opérationnelle empêchent parfois d'avoir un regard serein sur son environnement fonctionnel et relationnel.



©PressMaster-Fotolia

collègues et de l'environnement, être capable de donner une vision à ses équipes », résume François Le Joncour, Directeur des Opérations chez Aigle. La construction d'un parcours implique d'être proactif. Le changement de fonction est avant tout une démarche qui n'exclut pas le risque mais oblige à avoir le sens de l'opportunité et la volonté de faire évoluer ses compétences. En ce sens, conscient des possibilités d'évolution en interne comme du marché de l'emploi, piloter sa carrière revient aussi à :

- ◆ définir ses motivations et priorités :

- acquérir une vision globale de l'entreprise ;
- prendre des responsabilités ;
- améliorer des compétences techniques ;
- s'ouvrir à l'international ...

- ◆ bien évaluer son nouvel environnement :

- par exemple, aller dans une entreprise « performante » permet d'apprendre et de mettre en œuvre des best practices.
- a contrario, rejoindre une entreprise dont la Supply Chain peut être optimisée fournit d'excellentes opportunités pour prendre des initiatives et montrer sa capacité à améliorer la performance.

Une vision que partage Robert-Jean Walckenaer, Chargé de Mission Prévision & Planification chez Stradal : *« Comme la Supply Chain regroupe des métiers très différents, je pense qu'il ne faut pas avoir peur de diversifier son expérience dans ces métiers pour mieux les connaître, ce qui permet d'aborder les problèmes avec une vision plus large. Et pour moi, c'est une condition nécessaire pour changer de fonction. »* ◆

Alain GUINOUE

Directeur Supply Chain de Mars France

« Une connaissance transversale de l'entreprise et une pratique dans des divisions différentes sont des atouts à faire valoir pour prétendre à une fonction Supply Chain »

Tous les chemins mènent à Rome... Directeur Supply Chain France de Mars, Alain Guinouet parle avec conviction de ce qui l'a conduit vers la Supply Chain : « Ce qui m'a attiré, c'est la diversité des problématiques des métiers et des sujets qui constituent la Supply Chain et le fait qu'il y a beaucoup de champs du

possible à explorer ». Pourtant, après un diplôme d'ingénieur de l'Université de Rennes et un troisième cycle de management à l'école de commerce Audencia, rien ne prédisposait Alain Guinouet à travailler dans la Supply Chain. « J'y suis tombé un peu par hasard puisque j'ai commencé ma carrière en tant que contrôleur de gestion d'une entité Supply Chain chez Promodès, qui avait en charge le suivi d'une cinquantaine d'entrepôts », avoue-t-il. Au bout de trois ans, il accepte un poste de chargé de mission à la Direction Supply Chain groupe, période riche en apprentissage, pendant laquelle il côtoie deux ans durant experts métier et analystes. En 1999, il entre comme Supply Chain Manager chez Ballantine's, producteur de spiritueux, avec un périmètre de responsabilités élargi (approvisionnement, prévisions de vente, relations avec les prestataires logistiques et service client). Deux ans plus tard, il arrive chez Kraft où il restera plus de sept ans à divers postes : Direction Supply Chain France, Directeur de Projet SAP France, Direction Supply Chain Groupe.

« Lors de ces différents changements de fonctions chez Kraft, j'ai eu l'opportunité de gagner de nouvelles compétences, autant techniques que managériales. Au bout de sept ans, mon objectif était de prendre une Direction Supply Chain pour acquérir une dimension managériale qui m'a toujours intéressé et avoir aussi la capacité de gérer à la fois la stratégie et la mise en œuvre. C'est pour cette raison que j'ai accepté le poste de Directeur Supply Chain France du groupe Mars en 2009 ».

Ce parcours, riche en expériences diverses, lui a donné aujourd'hui une certitude : « Une connaissance transversale de l'entreprise et une pratique des divisions différentes sont des atouts à faire valoir pour prétendre à une fonction Supply Chain. » Il a aussi pu identifier trois facteurs clés de succès dans ces métiers : « La capacité à comprendre tous les mécanismes qui sous-tendent la gestion des flux physiques ou d'information ; Ne pas être exclusivement un expert en Supply Chain, c'est-à-dire avoir une bonne connaissance et une bonne compréhension des mécanismes du business, la véritable valeur ajoutée d'une Supply Chain étant justement sa capacité à optimiser les interfaces avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise ; Être capable de faire évoluer les hommes et leur faire dépasser le cadre de leur métier de base. »



©DR

Séverine ALLONCLE
Responsable Prévisions de Ventes de Lesieur

« **Pour évoluer, il faut savoir se donner de nouveaux challenges, oser se lancer, oser découvrir de nouvelles choses** »

A la sortie de son diplôme d'ingénieur agronome de L'ISA de Beauvais, Séverine Alloncle intègre en 2000 Schweppes France. Au service « Partenariat BDD, EDI et GPA », rattaché au Service Client, elle se familiarise avec des outils informatiques spécifiques. En 2003, la fusion d'Orangina et de Schweppes lui donne l'occasion de travailler sur un projet SAP pour lequel elle se charge de la migration de bases de données. A l'issue de ce projet, on lui propose le poste de prévisionniste où elle passera plus de quatre ans, sur les prévisions RHF et GMS. Début 2008, Lesieur la recrute en tant que Responsable Prévisions de Vente : « *Au bout d'un peu plus sept ans dans cette belle entreprise, il m'a paru important, pour continuer mon développement professionnel, de rester ouverte à toute proposition afin de découvrir de nouveaux horizons. Ma principale motivation a été la perspective de faire évoluer ma carrière en prenant moi-même la responsabilité d'un service, du processus de prévision, de ses évolutions, de son intégration auprès des colla-*

borateurs comme un élément indispensable au bon fonctionnement de la Supply Chain. Plus généralement, pour évoluer, il faut savoir se donner de nouveaux challenges, oser se lancer, oser découvrir de nouvelles choses, vouloir apprendre et réapprendre, savoir s'adapter... ». Bien que très à l'aise dans son expertise, Séverine Alloncle a une idée plus précise de ce que pourrait être son évolution professionnelle « *A plus long terme, je souhaite continuer d'élargir ma palette de connaissances et encadrer une équipe, pas forcément au sein d'une cellule prévision* ».



©DR

Inscrivez-vous

Pour être sûr **de recevoir GRACIEUSEMENT**
les prochains numéros de **Supply Chain Magazine**

Renvoyez ce coupon à Brigitte Le Coniac - SCMag - Service Diffusion - Lisveur - 56410 Erdeven - France

Nom _____ Prénom _____

Fonction _____

E-mail _____

Téléphone _____

Société _____

Adresse _____

Code Postal _____ Ville _____

Pays _____ (Pour l'étranger 60 euros pour un an de contribution aux frais d'envoi)

Secteur d'activité _____

Taille de l'entreprise Moins de 50 salariés De 51 à 500 salariés
 De 501 à 2 000 salariés Plus de 2 000 salariés

**Soyez toujours
au plus près
de l'information**

Conformément à
la Loi informatique
et libertés, vous
disposez d'un droit
d'accès et de
rectification
des informations
vous concernant.



François LE JONCOUR
Directeur des Opérations d'Aigle

**« Mon évolution est liée
à ma créativité et à ma capacité
à manager des équipes »**



Avec une maîtrise en droit communautaire et un Master 2 Transport Export Logistique de l'EM Normandie, François Le Joncour voyait son avenir dans le transport international. Après son service militaire, il entre en 1994 chez Décathlon avec la ferme volonté d'y faire finalement de la logistique. En six ans, son parcours s'enrichit en termes de périmètre de responsabilités : Responsable de rayon, Responsable de secteur logistique, Directeur d'entrepôt, puis Directeur du transport international. De ces expériences, il retient notamment celle de Directeur d'entrepôt à Bussy-Saint-Georges, en Seine et Marne : « J'ai réalisé le projet de A à Z : recrutement et gestion d'une équipe de 200 personnes, construction du site de 30.000 m²... Cette expérience professionnelle a été éprouvante mais très enthousiasmante. J'ai demandé et obtenu des budgets complémentaires pour mécaniser pour la première fois un « entrepôt grossiste régional » de Décathlon. »

Il quitte le spécialiste des équipements sportifs en 2000 et travaille deux ans dans le conseil, chez KPMG. Auchan le recrute en 2002 en tant que Directeur Supply Chain pour la Hongrie, où il reste cinq ans en expatriation : « Il fallait monter la logistique PGC et non alimentaire ; j'avais les approvisionnements (partie amont, flux de commandes fournisseurs), les opérations (plate-forme de 50.000 m²) et la logistique interne hypermarchés (remplissage des linéaires, organisation des réserves). J'ai mis en place les outils d'approvisionnements, l'EDI, la démarche ECR, le pilotage du site... ainsi qu'un outil « Mobilité », permettant de réapprovisionner en automatique les rayons de l'hypermarché avec des terminaux radio portables. » En 2006, Chantelle l'engage comme Directeur Logistique, en charge de tous les flux physiques du groupe (trois marques, deux enseignes, cinq entrepôts). Il livre les usines intégrées des six pays de production, gère le projet de mécanisation (Roi de la Supply Chain 2008) et participe à l'implémentation de SAP. En 2009, la marque Aigle lui propose un poste de Directeur des Opérations qu'il accepte.

Ce parcours éclectique mais complet, François Le Joncour l'assume complètement « J'aime bien le changement, créer des choses. Je suis motivé par le challenge, l'ouverture aux autres secteurs, la culture d'entreprise, la volonté d'essayer d'avoir un panel complet (...) d'être polyvalent sur tous les aspects de mon métier. L'achèvement de mon parcours est la Direction des Opérations, la prise en charge de la Supply Chain étendue depuis les prévisions et le Demand Planning jusqu' à la livraison au client final en passant par les achats, la production, les appros, la logistique et la qualité. » Les enseignements qu'il en retire ? « Ce dont je suis profondément convaincu, c'est que pouvoir évoluer comme j'ai pu le faire est lié à ma créativité et à une capacité à manager des équipes de taille, dans des contextes différents et de spécialités variées : je ne suis pas technicien, pas ingénieur mais j'aime surtout manager. Avoir cette compétence est essentiel. »

Le management par les chiffres... ou la catastrophe assurée

Chers férus de chiffres et autres mordus de rationalité, cette 12^e chronique n'est pas pour vous... Albert est un brillant Directeur Supply Chain au début de sa carrière. Après son école d'ingénieur, dont il est sorti major de promo et sa thèse sur « *Qualité de service et Optimisation des stocks, corrélation mathématique* », il vient de développer un modèle aidant la filiale d'un grand groupe en difficulté à s'en sortir. Soucieux d'évoluer et d'être le plus complet possible, il doit à présent prouver qu'il sait mettre en place sur le terrain. Et là, c'est la catastrophe ! Voici un extrait de l'entretien mené avec son DRH, suite à son échec dans une fonction opérationnelle :

Albert : - Je ne comprends pas, tout devait fonctionner !

Le DRH : - Vous avez dû oublier quelque chose dans vos calculs, ne croyez-vous pas ?

Albert : - Mais il suffisait d'appliquer ma formule et ma procédure !!!

Le DRH : - Cependant votre équipe ne vous a pas suivi, n'est ce pas ?

Albert : - Exact, je ne comprends pas car cela était évident, ils devaient seulement obéir et tout aurait été réglé.

Le DRH : - Albert, votre raisonnement est enfantin ; vous êtes jeune papa, je crois ; vous savez donc qu'il y a d'autres dimensions dans le management...pensez à ce qui se passe dans votre propre famille !

Albert : - ...Ah bon, vous croyez ?...

Ecrit par le prix Nobel d'économie George Akerlof et son collègue Robert Shiller, « Esprits animaux » propose une révision de la théorie économique selon laquelle le comportement des acteurs est fondamentalement rationnel. Ce qui fait agir l'homme ? : « *– une soif spontanée d'agir plutôt que de ne pas agir –, et non en vertu d'un calcul de la moyenne pondérée de bénéfices multipliés par des probabilités* »

Force est de reconnaître que le modèle économique actuel enseigné influence grandement le type de management... Donc si vous voulez bien manager votre Supply Chain, sachez sortir du modèle imposé ; soyez créatif, en vous basant sur des exemples simples de fonctionnement communautaire tel qu'une simple famille ! Et si vous n'êtes pas mûr pour manager, eh bien à chacun sa place, et ne cherchez pas à vous précipiter vers ce qui n'est pas naturel chez vous. Apprenez par des stages de management, mais aussi par une analyse comportementale dans votre propre univers familial et amical.

« *Pas de succès en Supply Chain, sans le bon dosage entre chiffres et management, entre rationalité et humanité* »



**Vous avez des expériences à partager dans le management de la Supply Chain ?
Ecrivez à clarive@optimcle.com**

Christophe Larivé
Fondateur d'OPTIMclé