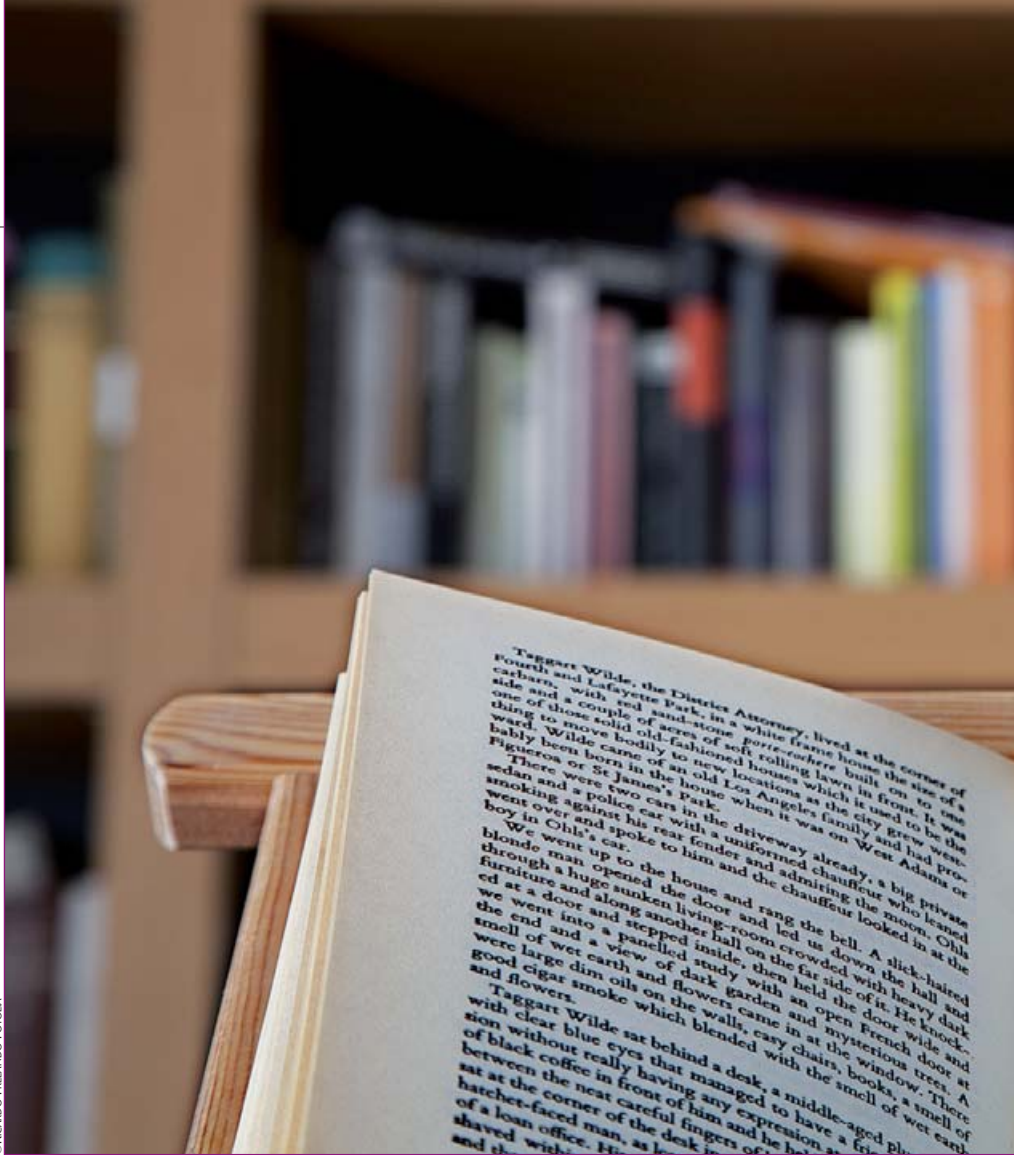


Nous initiions une nouvelle série inédite d'entretiens et de témoignages, avec des femmes et des hommes de la Supply Chain, qui acceptent de nous donner un aperçu de leurs parcours respectifs, linéaires ou atypiques, s'inscrivant dans une histoire personnelle, singulière ou classique. Première rencontre avec Marc De La Fons, PDG de la Sodis, filiale de distribution des Editions Gallimard.

© RICARDO FERRANDO-FOTOLIA



A livre ouvert avec **Marc De La Fons,** PDG de la Sodis

Jean-Marc Abelous : Une question simple : comment cela a-t-il commencé ?

Marc De La Fons : Très naturellement. Je suis un grand bricoleur dans l'âme. Très tôt, dès l'adolescence, j'ai été fasciné par la technologie – et à l'époque il m'arrivait très souvent de démonter des moteurs thermiques... Bref, il y avait toujours une culasse posée quelque part dans un coin de mon garage ! Il m'était alors très naturel de m'orienter vers une école d'ingénieur. Depuis la terminale, je faisais des « jobs d'été » que je trouvais dans des unités de production ou de maintenance. J'en ai gardé de très bons souvenirs : notamment d'une expérience réalisée un mois d'août en faisant de la maintenance électrique pour la société

Carnaud-Kerplas. En réalité, si je me retourne sur cette époque, il y avait une suite logique dans ce début de parcours : j'avais fait un bac C puis je suis entré dans une classe prépa techno à Champagne-sur-Seine. Je m'étais bien renseigné au préalable sur la spécificité des cours et cela m'a permis dès la première Maths Spé d'intégrer les Arts et Métiers.

JMA : Cette formation a-t-elle répondu à vos attentes ? L'avez-vous complétée ?

MdeLF : J'ai adoré cette formation, cette école, qui possède encore aujourd'hui une approche très pragmatique et une dimension humaine très forte. C'est une école d'ingénieurs



JMA : Comment avez-vous abordé votre carrière professionnelle en Supply Chain ?

MdeLF : Toujours naturellement. Durant mon service, j'avais bien aimé la partie technique mais d'un point de vue plus personnel, je restais rétif à l'idée de travailler dans la conception d'armes. Intéressé par la technique, j'ai donc choisi d'entrer à l'époque chez Norton (aujourd'hui Saint Gobain Abrasives), leader mondial de l'abrasif, en intégrant leur unité de production de La Courneuve. J'ai rapidement eu la responsabilité d'une ligne de production dite de « finition rapide », tout en

généralistes avec une composante production développée, mixant la technique appliquée en ateliers avec des cours théoriques. Ce cursus a duré trois ans : j'ai effectué mes deux premières années à Bordeaux puis ma dernière année à Paris. J'avais opté pour une spécialisation en Energétique pour mon diplôme des Arts et Métiers, complété à l'époque par un DEA (Master 2 Recherche) de machines thermiques. En fait, notre cursus conciliait un diplôme d'école d'ingénieurs et une formation complémentaire de 3ème cycle dans le cadre d'un projet de fin d'études. A la sortie, mon diplôme en poche, j'ai fait une spécialisation en Management à l'Institut Supérieur de Gestion, histoire d'avoir un vernis un peu plus économique et une première expérience à l'étranger, en l'occurrence six mois aux Etats-Unis, à San Francisco. Puis, j'ai fait mon service militaire pendant 12 mois - il était encore obligatoire à l'époque ! - en tant que scientifique du contingent au CEA (Commissariat à l'Energie Atomique), dans le centre de Vaujours où je faisais



du contrôle dimensionnel de la partie Explosifs des ogives nucléaires. Expérience passionnante pour moi parce que c'était l'occasion d'utiliser les tout premiers micro-ordinateurs exploitant des relevés de mesures obtenus par des machines de contrôle tridimensionnel. En 2011, j'ai complété mon cursus en

étant Correspondant informatique de l'usine et Responsable du développement des outils du suivi des temps et des activités ainsi que des logiciels d'optimisation de la production. Il y avait un côté « laboratoire » qui me plaisait beaucoup, avec d'une part la gestion directe de personnes, de

machines et de ressources ; et d'autre part, la possibilité de concevoir et d'appliquer des idées de façon itérative. J'avais une certaine liberté pour faire des essais d'optimisation sur mes lignes de production d'un point de vue strictement organisationnel, pour gagner au final sur les délais et la productivité. Cette expérience a duré quatre ans et a été très formatrice : j'avais à gérer une trentaine de personnes et devais impérativement composer avec une culture syndicale très forte, générant des situations difficiles (grèves, occupations de site) pour lesquelles les capacités de communication de crise et de gestion d'équipe ont été très sollicitées.

JMA : Première transition chez Legrand. Comment s'est ouverte votre palette de responsabilités ensuite ?

MdeLF : Très bien. J'avais acquis chez Norton une connaissance industrielle recherchée et également une certaine maîtrise des systèmes d'information industriels. J'ai accepté une belle opportunité de développement technique de produits au sein de l'usine d'Antibes de la société Legrand, un des leaders mondiaux des produits et systèmes pour installations électriques et réseaux d'information. J'ai intégré un poste de Chef de Projet et suis rapidement passé à la planification, à l'ordonnancement et la GPAO du site. Ce qui m'a intéressé dans ce poste résidait dans le fait que l'usine voulait revoir sa façon de produire (tout en développant de nouvelles gammes de produits) ; et sur cet aspect-là, j'ai participé au ré-engineering des moyens de production. Dans l'usine, je travaillais surtout sur des systèmes d'information de type MRP. Chez Norton, l'informatique couvrait la formulation des produits et le suivi de production ; chez Legrand, toute une partie approvisionnements et planification était beaucoup plus développée. A la différence de Norton, qui faisait de la petite série, voire de la production unitaire, Legrand fabriquait en grande série avec les mêmes critères élevés de qualité et de sécurité. Cela m'a permis de voir une autre échelle de production. Mon évolution a été assez rapide : entré en développement produits, j'ai été ensuite en charge de fonctions plus industrielles : entrepôts,



Parcours

Marc De La Fons, 55 ans.

Expérience

- **SODIS** - Groupe Gallimard
Président - Directeur Général -
Lagny-sur-Marne
depuis février 2007
- **Christian Dior Couture**
Directeur Logistique - Paris
2000 - 2007
- **Louis Vuitton**
Responsable Ordonnancement
Central - Cergy Pontoise
1994 - 2000
- **Legrand**
Responsable Planification - Antibes
1989 - 1994
- **Norton**
Responsable de ligne de production
& GPAO - La Courneuve
1985 - 1989

Formation

- **APICS**
CPIM, CIRM
Essec Business School Paris
AMP, Management général
2011
- **Institut Supérieur de Gestion**
3^e cycle de gestion
1982 - 1983
- **ENSAM**
Ingénieur, DEA machines thermiques
DEA de machines thermiques
1979 - 1982

planification, ordonnancement, approvisionnements, ré-engineering de processus, etc. C'était très intéressant car nous nous sommes attaqués à des problématiques de systèmes d'information, d'approvisionnement, de mise en place du Kanban... Il y avait, comme chez Norton, un côté « laboratoire live » ! A cette différence près que chez Legrand, la notion de travail d'équipe était très importante ; et je travaillais autant avec des personnes de l'usine en mode projet qu'avec des consultants extérieurs. J'ai également développé mes premiers modèles de prévisions de vente sur Excel.

JMA : Vous entrez ensuite chez LVMH. Comment vous adaptez-vous à l'environnement du luxe ?

MdeLF : Après cinq ans dans le sud de la France, je remonte vers le Nord, direction Cergy Pontoise pour intégrer l'univers du luxe Français au sein d'une de ses maisons les plus prestigieuses, Louis Vuitton. Changement d'univers donc, mais toujours un attachement profond aux produits sur lesquels j'avais l'opportunité de travailler. Chez Louis Vuitton, j'étais un peu plus vers l'aval, la logistique de distribution : j'appartenais à une direction logistique et j'étais en relation avec la production. Mon expérience industrielle était intéressante pour la société, pouvant faciliter cette relation production - logistique, amont-aval ! En fait, durant cette expérience de six ans, la tâche a été assez difficile pour moi parce qu'il fallait faire souvent preuve de conviction et d'esprit d'initiative face à des situations compliquées : par exemple, j'avais redéveloppé une base Access qui reprenait pour l'ensemble des continents ce qui se passait : prévisions de vente, S&OP, DRP, PDP - en tenant compte des capacités usine par usine et des modes de transport air/mer. Et de façon graphique en plus, sous forme de courbes. C'était mon côté bricoleur qui ressortait : la réalisation d'un outil sur-mesure. Cette démarche est intervenue avec l'arrivée d'un nouveau Directeur Général qui nous avait demandé de faire un benchmark de mon système avec les logiciels APS du marché. Il s'était avéré que le système que j'avais développé prenait en compte, à la différence des logiciels du

marché, non seulement les ventes historiques de chaque zone mais également le niveau de stock afférent (les ventes étaient contraintes par le niveau de stock car la demande était plus forte que l'offre). Nous étions dans les années 1990 ! Cet outil a été mis sur un répertoire partagé et a été utilisé en commun entre la production et la logistique. C'était ma fierté de voir cet outil adopté par l'ensemble des acteurs !

JMA : Puis vous prenez de nouvelles fonctions au sein du même groupe. Comment cela se passe-t-il ?

MdeLF : L'année du millénaire marque effectivement ma nomination en tant que Directeur Logistique d'une autre maison emblématique, Christian Dior Couture, toujours au sein du groupe de luxe LVMH. Je gagnais en périmètre : j'avais une centaine de personnes sous ma responsabilité. Mais l'organisation était très différente de celle de Louis Vuitton : Dior Couture était segmentée par divisions produits, très autonomes. Dans chacune des divisions, il y avait des services de production distincts parce que tout est spécifique, sur la maroquinerie, le prêt-à-porter Hommes, prêt-à-porter Femmes, les accessoires, etc. Donc, pour résumer, c'était surtout une logistique de distribution. Elle incluait le transport, les entrepôts (réception, stockage) et les attributions de produit aux commandes. Donc un maillon plus aval que les précédents.

JMA : Quelles ont été les qualités mises en avant pour relever le défi de vos différentes expériences? Avez-vous fait des rencontres qui vous ont aidé ?

MdeLF : J'ai quelques exemples bien précis évidemment. Chez Norton, je me souviens d'un supérieur hiérarchique très exigeant et très dur ; de la passion et de l'engagement personnel que j'avais mis en occupant cette fonction ; de l'écoute permanente accordée aux membres de mon équipe, venant encore d'une formation industrielle « à l'ancienne », c'est-à-dire pour une grande majorité d'entre eux, celle qui les ont vu partir du bas de l'échelle et acquérir petit à petit des postes de production. A cela, l'ancienneté jouait en plus le rôle de marqueur social car elle attribuait implicitement l'obtention de « droits statu-

taires » entre les salariés. Un souvenir qui m'avait marqué sur cet aspect précis : l'existence au sein même de l'établissement de salles de restauration différenciées selon que l'on était ouvrier, employé ou cadre ! A côté d'eux, nous, jeunes ingénieurs d'à peine 25 ans, qui avaient déjà des fonctions d'encadrement en arrivant, étions perçus comme des extra-terrestres ! Par conséquent, il fallait faire preuve d'une certaine humilité, d'empathie et de compréhension. Je me souviens également d'opérateurs très compétents qui avaient une connaissance remarquable de leur outil de travail. À leur contact, on apprenait énormément. Chacun avait son rôle à jouer, était important car il y avait forcément une interdépendance très forte dans le processus de production. J'avais noté toutefois qu'il n'y avait pas forcément une propension naturelle à partager la connaissance, car pour beaucoup, l'information restait une forme de pouvoir !

Chez Legrand, j'ai bien aimé les aspects méthodologiques appréhendés via différentes études. D'autant que l'intervention de divers cabinets conseil nous a permis un peu de nous confronter. Il y a toujours aussi en termes de communication quelque chose de plutôt intéressant : savoir chercher l'information chez la bonne personne ; savoir travailler en groupe avec des gens en interne ou de l'extérieur, venant du siège ou de sociétés de conseil. J'ai beaucoup appris de l'aspect collaboratif avec ces derniers.

Présentation société chiffres 2013

- Filiale distribution du groupe Gallimard (édition de livres).
- Effectifs : 500 personnes.
- Plus de 11.000 points de vente actifs en France et dans le monde.
- Un réseau composé d'environ 525 marques d'éditions faisant partie de 16 groupes de diffusion.
- 135.000 références distribuées.
- Un site de 63.000 m² permettant de stocker environ 80 millions de volumes.
- Plus de 1.660.000 colis expédiés pour 60.197.783 volumes et 23.494.785 lignes de commandes.

Chez Louis Vuitton, il fallait faire montre de détermination, de convictions fortes pour arriver au bout d'une démarche qu'on avait initiée tandis que chez Christian Dior Couture, j'avais beaucoup d'autonomie mais on exigeait une grande réactivité ! Il y avait de plus une grosse pression sur les délais, les coûts et un mode d'organisation intrinsèquement compliqué. La notion de stress était très présente et il fallait faire preuve d'une certaine résistance.

JMA : Vous êtes aujourd'hui PDG d'une société. Comment avez-vous « épousé » cette fonction ?

MdeLF : Après sept ans chez Dior, le groupe Gallimard m'a proposé d'abord de devenir Directeur de l'Organisation et du Développement de sa filiale distribution, la Sodis. De prime abord, je devais appréhender rapidement l'univers du livre, très différent de ceux de mes postes précédents, en faisant preuve d'écoute mais aussi de force de conviction. Ce n'était pas parce que je ne venais pas de la logistique de distribution du livre que je ne pouvais pas proposer ou appliquer les méthodes, les meilleures pratiques ou encore les processus de mes expériences précédentes. D'abord, je suis arrivé dans un contexte social difficile. Ensuite, le périmètre de responsabilités dépassait considérablement l'habituel cadre de la Supply Chain puisqu'il incluait les relations avec les clients, la finance et les RH. Par ailleurs, en tant que mandataire social, la notion de responsabilité s'appréhendait complètement différemment. Nommé Président, j'ai dû reprendre avec mon équipe de direction une situation délicate, générée à la suite d'un audit réalisé par un cabinet extérieur. Nous avons donc repris pas à pas, avec persévérance, toutes les équipes, de l'opérateur au manager, en optimisant l'organisation. Nous avons dû faire face à de nombreuses autres difficultés : depuis le changement de WMS jusqu'à la renégociation de notre ICPE, en passant par des alertes sanitaires... J'ai aujourd'hui sous ma responsabilité cinq directeurs que je rencontre une fois par semaine : un Directeur logistique, un Directeur commercial, un Directeur des ressources humaines, un Directeur de la stratégie et du développement, et deux autres

fonctions support rattachées en parallèle au groupe, centrées sur la finance et les systèmes d'information. Question management, j'essaie de mettre du mouvement. Ce qui m'intéresse, c'est le chemin qui mène à une idée, puis à sa mise en œuvre. Typiquement, à la Sodis, nous avons des points projet tous les 15 jours pendant lesquels j'insuffle des idées, je fais des propositions qui me tiennent à cœur auprès de mes collaborateurs, des chefs de projet, des opérationnels qui ont la tâche de faire avancer tel ou tel thème.

JMA : Quelle a été la plus grande difficulté dans votre parcours ?

MdeLF : Appréhender en profondeur les cultures de ces différentes sociétés : derrière la plus ou moins grande facilité des échanges, il faut saisir le sens caché des habitudes et des usages.

JMA : Quels seraient vos conseils à un Supply Chain Manager qui souhaite-

rait suivre un parcours similaire ?

MdeLF : Ce que j'aime dans les métiers de la Supply Chain, à la base, et c'est encore plus vrai lorsqu'on est PDG, c'est la curiosité et l'ouverture d'esprit. Parce qu'on est au contact de gens tous très différents les uns des autres, de par leur formation, de par leur fonction, de par leur statut. Mon premier conseil : soyez ouvert ! Si on n'a pas un tant soit peu le goût du contact et la curiosité de découvrir ce que font les autres, c'est un peu handicapant. Mon deuxième conseil, c'est de mettre de l'enthousiasme et de la passion dans sa vie parce qu'on accumule les heures, parce que c'est quelquefois éprouvant nerveusement. Si on ne s'y retrouve pas soi-même personnellement, c'est difficile. Enfin, je trouve vraiment intéressant de participer à des groupes de réflexion favorisant les échanges d'expérience. Ce qui explique mon engagement au sein de l'Agora du Supply Chain Management qui permet, dans un cadre convivial et sympathique,

de découvrir des pratiques différentes de notre métier.

JMA : Comment compensez-vous le poids de votre fonction ?

MdeLF : J'ai d'abord une famille solide sur laquelle je me repose beaucoup et un certain sens de l'humour qui aide à relativiser les situations de crise. Et j'ai également une passion : faire de la voile avec mon fils. Cela me permet de prendre de la distance et sur un voilier, on apprend toujours. Comme en Supply Chain. ■

**PROPOS RECUEILLIS PAR
JEAN-MARC ABELOUS**

Jean-Marc Abelous
Directeur Marketing
& Communication
Diagma
jmabelous@diagma.com



Mes news Ressources Humaines

Etre adaptable, ça rapporte gros !

PWC a réalisé pour LinkedIn l'étude « Adapt to Survive ». En recoupant des informations des profils LinkedIn dans 11 pays et les données issues de 2.600 entreprises de la base de données RH mondiale PWC Saratoga, le cabinet analyse l'adaptabilité des compétences : la capacité à se former à de nouveaux savoir-faire ou à changer de secteur d'activité. L'index d'adaptabilité des compétences est calculé d'après cinq critères (taux de promotion, taux de vacance de postes sur le marché, nombre moyen de postes selon les profils LinkedIn, nombre moyen d'employeurs, taux de changement de secteur d'activité). Arrivent en tête les Pays-Bas, suivis du Royaume-Uni et du Canada. La France est 7^e sur 11, du fait d'une moindre mobilité interne et externe. Selon Daniel Giffard-Bouvier, Associé PWC spécialiste de la gestion des talents, « plus les employeurs et employés sauront s'adapter aux évolutions du marché et faire coïncider les compétences avec les postes à pourvoir, plus les entreprises seront productives ». Si tous les pays étaient aussi adaptables que les Pays-Bas, le gain de productivité total serait de 150 Md\$ (108 Md€). En France, le manque à gagner est estimé à 2,3 Md€. Pour 63% des PDG, la recherche de compétences est un souci majeur. Le manque d'accès aux bonnes compétences allonge le temps de recherche du candidat ad hoc ; elle rend plus probable un départ anticipé pour inadéquation de compétences : les pays étudiés économiseraient 19,8 Md\$ (14,3 Md€) s'ils étaient au niveau des Pays-Bas. ■ **CC**

Faire du bon travail dans une bonne ambiance

L'arrêté d'extension publié au JO le 15 avril 2014 rend désormais l'application de l'accord national interprofessionnel (ANI) sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle obligatoire pour tous les employeurs et tous les salariés. L'accord signé par les partenaires sociaux, valable trois ans, prévoit :

- d'élaborer la démarche de la qualité de vie au travail dans le cadre du dialogue social, avec diagnostic préalable, mise en place d'indicateurs de la qualité de vie au travail spécifiques à l'entreprise et formation des managers à la démarche ;
- d'encourager l'expression des salariés sur leur travail ;
- de rendre plus simple et plus efficace la négociation annuelle portant sur l'égalité professionnelle femmes/hommes ;
- d'utiliser plus efficacement le rapport de situation comparée, document de base des négociations en matière d'égalité professionnelle ;
- de mettre en place un indicateur de promotion sexuée ;
- de lutter contre les stéréotypes ;
- de gérer la carrière professionnelle des salariés bénéficiant d'un congé parental d'éducation, et de favoriser l'exercice de la parentalité par les hommes ;
- de réduire les écarts d'évolution de carrière liés à un emploi à temps partiel ;
- de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle par une articulation adaptée des temps ;
- de promouvoir le bon usage des nouvelles technologies dans le respect de la vie privée des salariés. ■ **CC**