

Lorsqu'un autodidacte devient Supply Chain Manager en quelques années, aux yeux des professionnels de la logistique, cela reste singulier sans toutefois être rare. Mais quand un Supply Chain Manager, autodidacte de surcroît, occupe le poste de Directeur Général d'une grande entreprise, le cas relève de l'exception. Échanges croisés avec ce profil unique, celui de Ronan Le Corre, Directeur Général Délégué de Système U Ouest.



Ronan Le Corre, DG délégué de Système U Ouest

Un autodidacte au pays des Directeurs Généraux

Système U Ouest

- 8,37 Md€ de CA 2013
Réseau Système U Ouest
- 4,08 Md€ de CA 2013
Centrale Système U Ouest
- 2.616 salariés à la Centrale
Système U Ouest
- 491 magasins
- 11 plates-formes (4 ELDPH,
5 frais, 2 marchandise générales)
- 4,7 M de palettes expédiées
- 460.000 m² d'entrepôts

Jean-Marc Abelous : Comment votre parcours débute-t-il ?

Ronan Le Corre : Je suis vraiment parti de la base : j'ai été plutôt bac moins six (rires) et j'ai commencé ma vie professionnelle très tôt, à 16 ans, sans aucun bagage académique particulier. J'ai commencé en 1980 dans le monde des grossistes, chez Pomona, comme manutentionnaire, à décharger des conteneurs de bananes. C'était au MIN (Marché d'Intérêt National) de Nantes. J'y suis entré par affiliation : mon père et mon frère y travaillaient et Pomona était déjà une belle entreprise familiale. Elle représente sans doute aujourd'hui l'une des plus belles références dans le secteur des grossistes. Je me suis complètement investi au sein de cette société : à l'époque, celui qui voulait avancer se donnait à fond. Il n'y avait pas les 35 h, pas de RTT, mais de vraies opportunités à apprendre. Et j'ai eu la chance de ren-

contrer des gens qui aimaient transmettre ce qu'ils savaient de leur métier. Dans ce contexte, la première rencontre déterminante dans ma jeune carrière fut celle de Jean-Louis Tremblay, Directeur de Pomona Nantes, qui m'a fait confiance. Après être resté plus de cinq ans manutentionnaire, il m'a confié des postes de Réceptionnaire, de Responsable d'équipe en entrepôt, de Commercial, d'Adjoint de Responsable d'entrepôt... C'était le monde des autodidactes auquel j'appartenais : on gravissait les échelons, à l'époque, selon sa propre motivation et ses envies.

J-M.A. : Qu'avez-vous appris chez Pomona ?

R.L.C. : Chez Pomona, on pouvait apprendre les différents métiers « sur le tas » et prouver la valeur de son engagement. C'était une des caractéristiques du MIN de Nantes : l'approche humaine était privilégiée car il fallait



Parcours de Ronan Le Corre, 50 ans

Expérience

■ **Système U Ouest**

Directeur Général Délégué -
Nantes

depuis décembre 2012

Directeur des Opérations -
Nantes

Directeur Supply Chain -
Nantes

Directeur Logistique - Nantes
2002-2012

■ **Hays Logistique (maintenant K+N)**

Directeur Métiers France - Paris

Directeur Technique
des nouveaux sites - Paris

Directeur de site -

Région parisienne

Responsable entrepôt - Vallet
1991-2002

■ **Intermarché**

Responsable entrepôt frais
et surgelés - Gaillon

1990-1991

■ **Pomona**

Responsable d'entrepôt adjoint
Commercial

Responsable d'équipe logistique
Réceptionnaire

Manutentionnaire

1980-1990

« emmener » les gens, leur apprendre les bonnes pratiques de chaque fonction. J'ai appris l'adaptabilité, parce qu'à cette époque on ne disposait pas vraiment de cours de management... Faire lever ses équipes à 2 h du matin ou les faire travailler plus selon les saisons en période de surchauffe, nécessite cette compréhension des ressources humaines. J'ai acquis également l'amour du produit et une connaissance profonde du marché. J'aime dire aussi à l'envie qu'à cette période j'ai eu un responsable pas forcément compétent, ce qui paradoxalement m'a formé pour la suite de mon cursus. En effet, à l'époque, j'étais un passionné de sport et j'entraînais beaucoup de jeunes de 14 ans et plus au basket. Je parlais du principe que l'entraîneur que j'étais n'avait aucune vérité absolue à délivrer. Que mon seul rôle se limitait à mettre en musique les individualités au sein d'une équipe, pour qu'elle puisse exprimer ses talents de concert, se faire plaisir et ensuite gagner. Et donc, ce principe s'appliquait également à ma vie professionnelle, selon plusieurs possibilités. Soit je subissais un mauvais chef m'imposant « sa » seule vérité, soit je devenais un très bon délégué syndical (j'avais les compétences pour l'être !), soit je devenais un bon manager, avec la certitude de créer une émulation au sein d'une équipe d'hommes et de femmes, et de leur créer des passerelles pour qu'ils évoluent dans leur métier. C'est cette option qui m'a lancé et guidé pour le reste de ma carrière.

**J-M.A. : Première transition
chez Intermarché : qu'est-ce qui a
changé pour vous ?**

R.L.C. : Après 10 ans, j'avais envie de m'extraire de l'affiliation, de couper le cordon qui me liait à Pomona pour voir autre chose. J'ai donc décidé de partir pour une première expérience en grande distribution, chez Intermarché, dans le Val de Seine, à Gaillon. Je suis devenu Responsable entrepôt/approvisionnement frais et surgelés. C'était une évolution en termes de périmètre : je gérais désormais un entrepôt de 70.000 m² avec plus de 300 personnes. Autant dire que ce fut un challenge pour moi. Chez Intermarché, j'ai appris la « grosse cavalerie » : grosses usines,

gestion de la massification et apprentissage de la gestion du « magasin indépendant ». C'était la première fois que je devais composer avec un regroupement d'indépendants souhaitant mettre des outils en commun. J'ai donc travaillé avec cette obligation d'essayer de fédérer autour de décisions visant l'intérêt du plus grand nombre. La gestion des équipes se faisait beaucoup au ressenti à l'époque, par l'exemplarité (temps de présence long, briefing, disponibilité en fonction de la modulation de la charge, etc.), par la proximité.

J-M.A. : Nouveau changement : vous intégrez le monde de la prestation logistique. Comment cela se passe-t-il ?

R.L.C. : Je reste effectivement un peu moins de deux ans chez Intermarché et choisis de revenir dans l'Ouest, principalement pour des raisons familiales. J'intègre alors Fril, un prestataire logistique, comme Responsable entrepôt à Vallet, qui, par le biais du jeu de rachats, va devenir une des plus belles entreprises du secteur, plus connue sous le nom de Hays (Kuehne+Nagel aujourd'hui). Je vais y travailler pendant 11 ans et y faire la deuxième rencontre importante de ma carrière : celle de Guy Mimaud. Avec cet homme, c'est le plaisir de l'engagement, du travail fédéré, de l'indépendance (une culture de l'entrepreneuriat très forte) dans un contexte de marché favorable, en constante progression : externalisation de la logistique des industriels, demande similaire de la grande distribution, etc. Bref, on ouvrait un entrepôt tous les six mois. C'était une période enthousiasmante et en même temps stressante, nos « 30 Glorieuses », propices au développement des acteurs de la prestation de services. Quand je suis entré chez Fril en 1991, la société comptait 360 salariés ; 11 ans plus tard, elle employait plus de 6.000 personnes, simplement en France. J'y ai beaucoup appris sur le management, du fait de notre stratégie de croissance externe avec la reprise de personnel (travaillant chez les industriels et chez les transporteurs), en « L 122 - 12 ». C'était le démarrage également de réflexions poussées sur les processus, sur la productivité... On était devenu les indus-



© SYSTEME U

triels de la prestation de service ! Mon évolution a été rapide : un an après mon arrivée, j'ai ouvert une plateforme à Wissous, en région parisienne (qui comptait plus de 250 personnes), en tant que Directeur de site multi-clients. J'avais sous ma responsabilité les Responsables d'entrepôt, Directeurs clients... Ce qui changeait avec ce poste, c'était la prise en considération très importante de la dimension sociale avec le Comité d'Entreprise (CE), le Comité d'Hygiène et de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) et les syndicats, mais également la dimension comptable, puisque j'étais responsable d'un compte d'exploitation et de l'équilibre des comptes entre les ventes et les achats. Le suivi et le contrôle de gestion n'étaient pas aussi développés et structurés qu'aujourd'hui, mais on savait compter ! D'ailleurs, ceux qui ne savaient pas ne restaient pas longtemps dans ces métiers...

J-M.A. : Comment évolue votre carrière au sein de Hays ?

R.L.C. : Plutôt bien ! Je reste à Wissous pendant deux ans avant d'être nommé à Paris comme Directeur Technique en charge de l'ouverture des nouveaux sites : ma grande expérience en reprise de personnel a été un des critères déterminants pour cette nouvelle affectation. J'avais également la compétence de bien analyser le besoin client,

de voir ce qu'il avait et non pas ce qu'il souhaitait. J'avais également fait preuve, de par mes expériences passées, de ma capacité à manager des équipes, à les fédérer autour de projets très prenants mais toujours intéressants. En retour, je m'alimentais dans cette entreprise de façon formidable car j'étais entouré de jeunes ingénieurs à la tête bien faite, très structurés, qui n'avaient pas la connaissance et l'expérience du métier mais qui avaient les méthodes. Mon objectif était de mélanger l'ensemble de ces profils, diplômés mais inexpérimentés, autodidactes mais expérimentés, au service de nos clients. Parallèlement, dans cette nouvelle fonction, j'appréhendais également la dimension des systèmes d'information en pleine expansion dans nos métiers de prestation. Nous nous reposions alors sur notre propre service informatique, appelé DSIA, qui équipait nos sites de l'ERP Logistar, très répandu à l'époque chez nos gros clients de la grande distribution.

J-M.A. : 2002 marque un tournant dans votre parcours : vous revenez dans la grande distribution.

R.L.C. : Oui, au bout de 11 ans chez Hays, j'étais devenu Directeur Métiers France en charge des méthodes, de l'informatique et de l'organisation, tout en étant Responsable comptes-clé pour un certain nombre de gros clients industriels en France. Mais je commençais à ne plus vraiment apprendre, dans une société qui croissait très vite, et surtout, ma famille était restée dans l'Ouest. J'ai donc décidé de revenir sur Nantes pour ces deux raisons. L'opportunité de changement est venue assez curieusement en trois étapes, avec un homme : Alain Rocquefelte, qui était Directeur Général de Système U Ouest. Une annonce a été émise par cette société, à laquelle j'avais répondu un soir, sans trop d'investissement, pour un poste de Directeur de Site sur la région de Nantes. Ma candidature retenue, je rencontre Alain Rocquefelte et de suite, nous nous sommes bien entendus. Chaleur humaine, franchise dans le discours, le courant est passé. Je refuse toutefois le poste car il ne m'apporte pas grand chose de nouveau. Un an après, Alain Rocquefelte

me recontacte pour un nouveau poste, celui de Directeur Logistique de Système U Ouest, mais avec une organisation fonctionnelle à laquelle je ne crois pas. Je décline de nouveau la proposition. Et la troisième fois est la bonne. Je deviens en 2002 Directeur Logistique Système U Ouest, basé au siège, à Nantes.

J-M.A. : Que vous apportent ces nouvelles responsabilités ?

R.L.C. : Le gain a été énorme pour moi. En terme de périmètre d'abord : à ma nomination, il y avait sept entrepôts, de 40.000 m² (produits secs) et 20.000 m² (produits frais) ; à présent, on a 11 entrepôts, de 50.000 m² (produits secs) et 25.000 m² (produits frais), soit 2.200 personnes. J'arrivais dans un monde d'entrepreneurs, avec comme ligne directrice et de conduite, le retour sur investissement (ROI) rapide, et j'avais tout pouvoir pour proposer à ces indépendants d'améliorer le service ou le coût via la centrale. J'avais la responsabilité aussi bien de la construction des bâtiments, de l'achat transport, que du choix des prestataires ou encore des recrutements. Je jouissais d'une grande liberté d'action. Comme chez Hays, j'ai eu l'opportunité de mélanger, d'enrichir mutuellement des profils très différents, des autodidactes comme moi, remplis de bonne volonté et ayant le souci de bien faire et des têtes bien faites, techniques (logisticien, informatique) et méthodiques, mais inexpérimentés en termes métier. Tout l'intérêt, c'était de créer cette mayonnaise. Tous les Responsables de site me reportaient en direct, ainsi que le Directeur des méthodes, des services généraux, du transport... etc. Et moi, je reportais directement au Directeur Général, Alain Rocquefelte, qui avait occupé lui aussi le poste de Directeur Logistique. Le scope de mes responsabilités a évolué avec le temps et j'ai obtenu, trois ans plus tard, la gestion de tout l'approvisionnement, de toutes les relations fournisseurs (soit 4 Md€ d'achats par an), du service client en devenant Directeur Supply Chain. Cela a été une création de fonction à proprement parler. Puis je suis devenu Directeur des Opérations, en intégrant les directions Supply Chain et Commerciale. C'était en 2010. La linéarité de cette évo-



© SYSTÈME U

lution était assez manifeste d'une préparation programmée de la prise de fonction de la Direction Générale.

J-M.A. : Avez-vous suivi une formation spécifique pour vous préparer à une fonction de Direction Générale ? Vous a-t-elle été utile ?

R.L.C. : J'ai fait un certain nombre de stages ou de formations complémentaires. Juste avant de prendre mes fonctions de Directeur Général, j'ai suivi une formation pour futurs dirigeants à HEC. Sur deux ans, on appréhende toutes les fonctions auxquelles un directeur général est confronté : droit, RH, management, finances... Les autodidactes comme moi sont tous un peu fous : on prend une opportunité qui se présente à un moment de notre vie puis on réussit. Malgré cela, malgré cette preuve de réussite, on pense tous les matins qu'on a plein de carences et pas de capacité. Ce qui peut se révéler pour certains comme un complexe. Ces carences, on essaie de les combler par une connaissance encore plus approfondie du métier. Alors oui, ces formations vous sont utiles et vous rassurent sur vos capacités réelles, acquises ou à approfondir. Chez Système U Ouest, la formation continue est primordiale et la société adopte toujours un budget conséquent à ce poste. Au delà de cette formation, l'enjeu pour moi était de bien m'im-

prégner de la culture d'entreprise, du processus décisionnel de la société.

J-M.A. : Quelles ont été les qualités mises à contribution avant de devenir Directeur Général ?

R.L.C. : Quand j'ai commencé, on parlait du principe que les gens devaient produire et être créatifs. On avait le droit à l'erreur, dans une certaine mesure, tout en subissant un niveau d'exigence très fort, voire plus fort qu'aujourd'hui. Comme dit Serge Papin, PDG du groupement coopératif Système U, il faut qu'il y ait de la « bienveillance », cette capacité de dire qu'à chaque fois que quelqu'un fait quelque chose pour l'entreprise, celle-ci doit lui apprendre quelque chose en retour. Il faut être humble et avoir une certaine hargne : l'autodidacte est un peu complexe par nature ! J'ai eu un temps ce petit complexe de me dire que, n'ayant pas de diplôme car parti de l'école trop tôt, je devais donner trois fois plus que les diplômés ! Cette hargne s'est exprimée à travers ma motivation et mon envie qui m'ont mené jusqu'ici !

J-M.A. : Comment avez-vous appréhendé votre prise de fonction de Direction Générale ? Et quelle a été votre empreinte sur votre poste actuel ?

R.L.C. : Bien. Le passage de témoin entre Alain Rocquefelte et moi-même s'est fait très sereinement car nous l'avions bien préparé pendant deux ans. On a tenu compte aussi de l'organisation même de Système U Ouest : sachant que sur 2.700 personnes, 2.000 travaillent à la logistique, un « logisticien » à la tête de la société était un gage de continuité, de réassurance et de cohérence pour la société. Dans le cadre de ma fonction, je manage de hauts profils comme DRH, DAF, Directeur Supply Chain, Directeur Commercial, Directeur du Développement... Comme je le faisais dans mes expériences passées : animer intelligemment, essayer de prendre du plaisir ensemble, tout en s'enrichissant mutuellement. J'anime maintenant le Comité de Direction de façon hebdomadaire ; et une fois par an, voire tous les six mois, la ligne stratégique à trois ans est adaptée pour être mise en œuvre ensuite... Très exigeant sur la capacité à mettre rapidement à

exécution les décisions prises en comité de pilotage, je suis en même temps très attaché à la vulgarisation de nos messages vers nos équipes car la clarté aide à l'efficacité, donc à la rapidité de compréhension. Pour moi, la rapidité est un des vecteurs du succès, surtout dans une société de consommation avide d'instantanéité et changeante dans ses besoins.

J-M.A. : Quelle a été la plus grande difficulté dans votre parcours ?

R.L.C. : Sans hésiter, la perte inévitable de la prise directe avec le terrain une fois nommé Directeur Général ! Passer par un intermédiaire, aussi compétent soit-il pour avoir une information terrain, m'a frustré et me frustré toujours un peu : ne plus passer le matin en entrepôt pour « sentir » la température avec les manutentionnaires, ne pas savoir directement le nombre de colis livrés sur tel entrepôt... En résumé, c'est

le fait de me « déraciner » de ce qui m'a fait vivre et m'a construit pendant 20 ans, en l'occurrence l'opérationnel dans son essence même. Mais je vous rassure, je me soigne : je continue à aller dans les entrepôts !

J-M.A. : Quelle serait votre conseil à un Supply Chain Manager qui suivrait votre parcours ?

R.L.C. : Ne vous interdisez rien. Mais n'attendez pas tout de l'entreprise et donnez le plus possible pour réussir. C'est sans doute vrai pour beaucoup d'autodidactes car on est toujours dans le système de la preuve : on doit travailler deux fois plus pour être aussi bons, voire meilleurs que les personnes diplômées. Il faut aussi donner du sens à votre action, savoir expliquer, savoir dire les choses dans la confiance réciproque. Ce qui est formidable, c'est de voir ces jeunes diplômés qui sont en

demande de sens à leur engagement dans l'entreprise. Si celle-ci leur en procure, une synergie incroyable s'instaure dont les bénéficiaires sont profitables pour tous. Un dernier conseil : appréciez les gens pour ce qu'ils peuvent donner de façon entière.

J-M.A. : Comment compensez-vous la pression de votre fonction ?

R.L.C. : Il faut savoir décompresser en effet (rires) : beaucoup de lecture, de la course à pied (marathon, semi-marathon) et du jet ski. A la Baule, au Pouldu. Mais il faut que je me dégage du temps pour cela ! ■

**PROPOS RECUEILLIS PAR
JEAN-MARC ABELOUS**
Directeur Marketing
& Communication
Diagma
jmabelous@diagma.com



Mes news Ressources Humaines

Création d'une chaire Bien-être et Travail

Kedge Business School, à travers sa Fondation pour un Leadership Responsable France, a signé le 11 juin une convention de mécénat avec la Caisse d'Épargne Provence Alpes Corse pour créer la Chaire de recherche et d'enseignement « *Bien être et Travail* ». Dotée d'un financement de 450.000 € sur trois ans, son objectif est de promouvoir des modes de management innovants, performants et porteurs de sens, dont la finalité est l'humain. Le socle commun de connaissances qui sera développé permettra une diffusion rapide et ouverte des pratiques d'amélioration du bien-être des collaborateurs comme vecteur de performance économique, dans les entreprises comme dans l'enseignement et la recherche. Les thèmes de réflexion sont : bien être et santé au travail, prévention des risques psychosociaux, conditions de travail et impact des nouvelles technologies, qualité du dialogue social, évolution du rôle du management et son impact sur la performance sociale. Cette chaire abrite un think tank, laboratoire d'idées constitué de représentants des entreprises et organisations partenaires, dont l'O.S.I (Observatoire Social International). Il vise à traiter du bien-être au travail et de l'accompagnement au changement, à déterminer des actions concrètes et des indicateurs de suivi d'une politique d'amélioration continue de la Qualité de Vie au Travail, et à mesurer l'impact d'une politique efficace de prévention des risques psychosociaux. ■ **CC**

A lire avant ou pendant vos vacances

Le théoricien des médias Neil Postman expliquait en 1995 que « *toute nouvelle technologie est un pacte faustien : elle nous donne quelque chose de considérable mais nous prend également quelque chose d'important en retour* ». A l'aube des vacances d'été, Geoffrey de Lestrang, Directeur marketing Europe du Sud de Cornerstone OnDemand, qui propose des solutions de gestion intégrée des talents et de la formation en mode SaaS, s'interroge sur l'équilibre entre vie privée et professionnelle à l'heure des technologies mobiles. Selon une enquête d'Accenture, en 2013, 77 % des personnes interrogées reconnaissent le gain de flexibilité apportée par ces technologies, et 80% les considèrent comme essentielles à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Mais 70 % admettent que ces technologies introduisent du travail dans leur vie personnelle. On en arrive à télécharger des applications de gestion de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, c'est un cercle vicieux ! « *Près d'un quart des salariés utilisent leurs appareils mobiles pour travailler en dehors des heures de bureau car c'est le comportement que leurs supérieurs attendent d'eux, tandis que près d'un cinquième des employés le font car c'est ce que leurs clients attendent d'eux* », d'après une étude de Regus sur l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Dans « *Work/Life Bullshit* », le philosophe autrichien Thomas Vašek affirme que « *séparer travail et vie personnelle, c'est n'importe quoi !* ». Selon lui, le travail fait de nous ce que nous sommes. Un bon travail doit rendre les gens autonomes et leur permettre de prendre des risques. Les nouvelles technologies ouvriraient ainsi la voie vers de meilleures méthodes de travail. A nous donc de définir ce qui est important pour nous selon l'heure, le jour ou le moment de l'année. Nous sommes libres d'éteindre nos appareils mobiles et ordinateurs, mais aussi de profiter de nos proches. ■ **CC**