

Christian Boileau est mu par la peur de s'ennuyer, la recherche permanente de nouveaux défis et l'amour de son métier. Homme posé, toujours avenant, manager aguerri, il aime construire avec empathie et précision les Supply Chains dont il a la charge. De la physique des particules élémentaires à la Direction Supply Chain du distributeur Delamaison (groupe Adeo), son parcours suit un credo personnel inébranlable : faire ce que l'on aime et contribuer au développement d'autrui.



Christian Boileau

Directeur Supply Chain de Delamaison

Faire ce que l'on aime

Jean-Marc Abelous : Comment débutez-vous votre parcours ?

Christian Boileau : Par une formation classique : bac scientifique, Maths Sup, Maths Spé à Nancy, puis une école d'ingénieurs. Pendant 3 ans, je suis une formation de thermodynamicien à Centrale Nantes. Une fois le diplôme en poche, j'effectue une coopération en Suisse, à Genève, au sein du Cern, l'organisation européenne pour la recherche nucléaire. On est alors plus proche du monde de la physique fondamentale que de celui de la Supply Chain (rires) ! A l'époque, Je travaille en effet sur le dimensionnement du

fameux accélérateur de particules, notamment sur des simulations de déformation de sa structure (en aluminium), consécutive à son exposition à des températures extrêmes. A la fin de mon service, par peur de m'ennuyer, je refuse un poste confortable dans un laboratoire rattaché au Cern et cherche alors un travail sur Paris.

J-M.A. : Quelle est votre première expérience professionnelle ?

C.B. : Durant cette recherche, fin 1988, je n'ai pas encore de voie de prédilection : j'envoie des candidatures à diverses entreprises de secteurs d'acti-

Parcours de Christian BOILEAU, 52 ans

Expérience

■ Delamaison

Directeur Supply Chain - Les Ulis (78) - Depuis Janvier 2015.

■ Rue du Commerce

Directeur Supply Chain - Saint-Ouen (93) - 2012-2014.

■ SFR

Directeur Supply Chain Multicanal - La Défense (92) - 2008-2012.

Directeur Supply Chain - La Défense (92) - 2006-2008.

Directeur Logistique Distribution - 1999-2006.

■ JPG

Responsable Logistique - Survilliers (95) - 1996-1998.

■ Slim Fast

Responsable Supply Chain Europe - Neuilly (92) - 1993-1996.

■ Ouroumoff & Associés

Consultant - Paris (75) - 1990-1992.

■ Renault

Chef de Projet - Boulogne-Billancourt (92) - 1989-1990.

Formation

■ MBA - Sciences Po - Paris (75) - 1992

■ Diplôme d'ingénieur - École Centrale Nantes - Nantes (44) - 1984-1987.



tivité très variés (automobile, assurances, conseil...) et reçois assez rapidement une réponse. J'ai une proposition de Renault pour travailler en tant que Chef de Projet au sein de la DPCD (Direction de la Programmation Commerciale de la Distribution), entité chargée de planifier la fabrication des véhicules dans les usines françaises et européennes de la marque, puis de les distribuer dans les zones géographiques. C'est mon premier contact avec le monde de la Supply Chain : Renault est en effet l'un des premiers industriels à mettre alors en place un PIC pour gérer au mieux ses stocks et ses encours de voitures neuves. Pour ce faire, au sein d'une équipe de 3 personnes, j'élabore un tableau de bord pour l'ensemble des filiales France et Europe.

J-M.A. : *Au bout d'un peu plus d'un an, vous changez d'entreprise et de métier. Pourquoi ?*

C.B. : Chez Renault, l'inertie liée à la taille du groupe ne correspond pas

vraiment à mes aspirations en termes de projet professionnel. Les décisions sont longues à être validées. Au sein de l'entreprise, je fais connaissance de consultants extérieurs – du cabinet Ouroumoff & Associés – et me rends compte que leur métier m'intéresse particulièrement. Je sou mets alors ma candidature à cette société de conseil et suis engagé début 1990 dans leur practice Logistique et Supply Chain. Les missions sont variées, alternant analyses, modélisations, simulations chiffrées et gestion de projet, tout en traitant de problématiques autant stratégiques qu'opérationnelles – comme par exemple l'élaboration d'un schéma directeur logistique ou la mise en place de racks dans un entrepôt – dans de multiples secteurs d'activité. J'ai l'impression de faire le bon choix, le domaine me plaît. Cette certitude sera par la suite très structurante pour moi : elle va conditionner ma conviction profonde de manager, à savoir aimer ce qu'on le fait ! Pourtant, presque 3 ans

plus tard, je prends la difficile décision de quitter ce métier et ce cabinet pour aller faire un MBA à temps plein à Sciences Po Paris. Ce faisant, je suis conscient que la dimension managériale acquise par ce type de formation me donnera ensuite le choix soit de réintégrer le conseil, soit d'embrasser un parcours plus opérationnel. C'est cette voie que j'emprunte.

J-M.A. : *Nouvelle expérience, nouveaux défis au service d'une société dans l'industrie parapharmaceutique.*

C.B. : En effet, la société Slim Fast – fabricant de substituts de repas et de produits de régime – me contacte pour devenir son Responsable SC Europe. J'accepte. A l'époque, l'aventure est passionnante car on me donne les moyens de mettre en place un service SC de A à Z : à peine lancée, la jeune société est déjà rentable en France. Les ventes sont excellentes et la structure fonctionne dans un esprit entrepreneurial, telle une start-up. Tous services confondus, très autonome, la jeune équipe Europe compte une quinzaine de personnes et dispose de moyens financiers significatifs pour son développement, suivi par le siège mondial basé aux Etats-Unis. A la tête d'une équipe de 2 personnes, j'ai en charge la structuration et le pilotage du service SC Européen : gestion opérationnelle des flux et des stocks produits finis et matières premières (5 usines, 3 entrepôts), lancement de nouveaux produits (quelques dizaines de références par pays) et ouverture successive de 7 pays sont mes 3 principales missions. Mon périmètre fonctionnel est large, couvrant ainsi l'administration des ventes (prise de commandes par fax et par téléphone en 3 langues), les approvisionnements produits (mise en place d'un « mini PIC » sur Excel), le transport, le stockage et la livraison des grossistes-répartiteurs.

J-M.A. : *Quels ont été les acquis chez Slim Fast ?*

C.B. : En prenant ce poste, je découvre peu à peu une capacité managériale : je prends en main avec plaisir ma petite équipe et la fais monter en compétences. Empathique de nature, je lui

laisse de l'autonomie d'action, tout en la contrôlant, et suis prêt à l'aider le cas échéant. La confiance en soi vient avec cette prise en charge des responsabilités : gérer l'international, la relation contractuelle, la négociation avec tous les fournisseurs ... Je relève tous ces défis.

J-M.A. : En 1996, vous intégrez l'enseigne de distribution JPG...

C.B. : Au bout de 3,5 ans, je réalise que l'entreprise est trop petite pour pouvoir évoluer dans mon métier. Je veux sortir du système presté de l'industriel américain et souhaite gérer en direct, sur le terrain, mes propres équipes. C'est pour cette principale raison que j'accepte la proposition de



© DAGEVA

JPG, distributeur de mobilier et fournitures de bureau, de devenir Responsable Logistique de leur site principal de 20.000 m², en région parisienne. C'est une

nouvelle expérience plus complexe car la société est plus grande (450 personnes) et connaît, comme Slim Fast, une très forte croissance (plus de 30 % par an). En outre, JPG se diversifie et s'est lancée sur le marché des fournitures de bureau avec comme conséquence logistique, une remise à plat et une différenciation de l'organisation des flux aval : on ne traite en effet pas de la même façon des post-it et des meubles ! J'ai l'opportunité de gérer des projets ambitieux : l'extension du site principal à 30.000 m², la poursuite de l'informatisation avec le développement d'un WMS spécifique (ex : implémentation de la radio fréquence) ou la mise en place d'une chaîne de préparation mécanisée pour traiter la forte hausse des volumes avec un impératif de préparation et d'expédition des commandes clients en J !

J-M.A. : ... mais la situation est difficile

C.B. : D'un point de vue Ressources Humaines, la situation de départ est complexe. J'arrive dans une entreprise qui a connu des problèmes de grève récents, dus à la très forte crois-



© DELAMAISON

Delamaison en bref

- Juillet 2005 : lancement du site delamaison.fr.
- Juin 2012 : Delamaison rejoint le groupe Adéo, 3^e acteur mondial du bricolage.
- Delamaison : 30.000 références en vente (meubles, décoration, arts de la table...)/ 200 grandes marques.
- 3 M de visiteurs uniques par mois (moyenne)
- CA 2015 : 43 M€
- 180 collaborateurs
- Près de 40.000 m² de surface de stockage en France

sance. Pour désamorcer cette situation, je décide d'être proche des équipes, passant à minima 1h à 2h tous les jours avec elles, à parler des problèmes rencontrés dans leur travail et à leur apporter des solutions concrètes. C'est ainsi que je réussis patiemment comme manager de terrain, à « imprimer ma marque » et à établir la confiance. Pour la petite histoire, le premier jour de mon arrivée, on me présente l'équipe d'une petite centaine de personnes quand fuse déjà la première question : « Monsieur Boileau, pourquoi resteriez-vous plus longtemps que vos 3 prédécesseurs qui se sont succédés ici pendant les 12 derniers mois ? ». D'où ma volonté de structurer l'organisation, de responsabiliser les périmètres et de donner une vision à mes équipes sur les objectifs et les moyens de les atteindre. J'ai complètement mis à plat l'organisation : rééquilibrage du temps de travail des équipes, création de 2 lignes managériales composées de responsables et de chefs d'équipe, réunions en one to one, réunions hebdo-

madaires avec l'ensemble du management... Ecouter pour mieux diriger, être un patron proche. Au bout de 2,5 ans, les résultats sont là : le site embauche (+60 personnes), améliore sa productivité (+20 %), baisse son taux de litiges (-15 %), tout en doublant la capacité de production de sa chaîne de préparation. J'arrive à la fin d'un cycle : j'ai le sentiment du travail accompli et cherche de nouveaux défis à relever. Fin 1998, un chasseur de têtes me propose un poste de Directeur Logistique Distribution chez un opérateur de téléphonie mobile que j'accepte.

J-M.A. : En 1999, vous partez pour le groupe SFR...

C.B. : Effectivement, je vais participer à l'âge d'or de la téléphonie mobile en France. Je suis en charge de l'intégralité du pilotage et de la gestion opérationnelle de la logistique de distribution, avec une cinquantaine de personnes sous ma responsabilité : l'administration des ventes, la logistique et le transport, les études ... Dans un premier temps, je dois gérer l'explosion de la volumétrie afin de répondre à la demande (avec un CA qui double chaque année), avec de grosses problématiques de gestion des flux, de disponibilité produit, de processus... En quelques années, il faut créer une Supply Chain qui tienne le choc ! À partir de mai 2006, je reprends la totali-



© DAGEVA

lité du périmètre SC de SFR, ajoutant les activités approvisionnement, SAV, études et projets avec un bureau dédié. L'équipe fait alors 90 personnes et je dispose d'un budget de 100 M€. À cette période, face à une concurrence exacerbée, SFR amorce le virage du multicanal pour préserver ses parts de marché et ses marges en jouant sur la synergie des canaux B2B (800 magasins SFR, GSS, GSA, grossistes) et B2C (livraison directe clients, soit environ 6 M de colis/an). Pour ce faire, l'objectif principal est



© DELAMAISSON

alors d'optimiser l'ensemble de l'organisation de la SC (sous-traitée) afin de garantir de façon optimale la disponibilité des produits sur tous les canaux. Autre défi : fin 2008, SFR rachète Neuf Cegetel. J'ai alors la responsabilité de fusionner l'ensemble des activités SC d'un point de vue logistique, transport, approvisionnement, management (avec des équipes différentes sur des sites différents) et systèmes d'information (SI). La fusion de ces activités commence par les opérations : regroupement de l'ensemble des activités ADSL de Neuf Cegetel chez notre prestataire (XPO) traitant déjà l'activité mobile ; fusion de l'ensemble des équipes Neuf Cegetel avec celles de SFR ; et passage de l'ERP de Neuf Cegetel sur l'environnement SAP de SFR.

J-M.A. : *Après plus de 13 ans au sein de ce groupe, vous le quittez. Quelle expérience en avez-vous tiré ?*

C.B. : J'apprends énormément de choses. Pendant cette longue période professionnelle, je vis une expérience incroyable car le secteur explose littéralement et reste en mutation permanente. Cela vous pousse à innover. De plus, le métier s'est professionnalisé : on a mis de plus en plus d'outils en place (ERP, MRP, APS) ; on a fusionné des activités, on a optimisé l'ensemble de la SC sur un site unique. D'un point de vue managérial, j'ai particulièrement aimé accompagner mes équipes, avec un turn over relativement faible, dans leurs évolutions en leur donnant

les moyens de le faire, par exemple par le biais de la formation continue. Mon départ est lié à un choc que peu d'opérateurs avaient bien anticipé : l'arrivée de Free. Je réalise alors que je n'ai plus beaucoup de perspective d'évolution et qu'il est temps de regarder ailleurs.

J-M.A. : *Et en 2012, vous intégrez un pure player e-commerce...*

C.B. : Je rejoins en effet, en tant que Directeur Supply Chain, le site de commerce en ligne Rueducommerce.com. Après avoir acheté ce site, Altarea Cogedim souhaite allier son expertise de plate-forme de centres commerciaux avec celle du pure player pour proposer à ses clients le meilleur du commerce physique et digital. Au sein d'une équipe de 30 personnes, je gère les activités logistiques, transport et SAV, soit environ 2 M de colis par an. Je remets à plat toute la logistique de distribution, revois le plan de transport, mets en place un processus S&OP et participe aux réflexions concernant les nouveaux SI (ERP, Hybris, Mirakl). Je reste 2 ans dans une ambiance sympathique mais difficile car, malgré les réelles améliorations de qualité de service, les objectifs de CA ne sont pas à la hauteur des ambitions annoncées.

J-M.A. : *Début 2015, vous rejoignez un autre pure player de la distribution...*

C.B. : Pierre Trémolières, Fondateur de Delamaison, distributeur en ligne

de produits de maison, me demande de le rejoindre. Après son rachat par Adeo Services, il y a tout à faire. Les ambitions de fort développement sont affichées, le besoin de se structurer en gardant une organisation flexible et évolutive me plaît, les perspectives de lancement dans le multicanal et à l'international m'attirent. Ces perspectives sont en lien avec mon expérience passée et mon évolution personnelle. J'accepte et deviens Directeur SC de l'enseigne en ligne. Je reporte directement au Président, participe au Codir et ai pour mission de structurer intégralement l'activité et les processus SC (2 sites en propre, 70 personnes), tout en veillant à baisser les coûts et à assurer les meilleurs standards de qualité de service. Mon rôle actuel est de proposer les outils les plus adaptés : optimisation du réseau, massification des plates-formes, optimisation de l'approvisionnement (processus et SI), management de l'organisation, etc. Sur la partie métier, j'apprécie particulièrement la synergie pour l'échange de bonnes pratiques entre les professionnels des équipes Logistique et Supply Chain d'Adeo Services, mais aussi de ses autres enseignes Leroy Merlin, Bricoman, Weldom.... Ce qui est très enrichissant au quotidien.

J-M.A. : *Avec le recul, quelle a été la principale difficulté dans votre parcours ?*

C.B. : Je pense que la gestion du temps entre l'opérationnel (être sur le terrain



© Diagma

avec les équipes) et la conduite de projets (à court, moyen, long terme) est une dimension délicate à maîtriser lorsqu'on est Supply Chain Manager. On est véritablement écartelé entre ces 2 aspects de notre fonction qui demande cette double mobilisation. Et l'on s'aperçoit que plus l'activité globale est intense, plus l'opérationnel occupe de temps, surtout lorsqu'on est submergé par les réunions, les mails, le téléphone, à traiter naturellement en urgence ! On n'arrive plus à trou-

ver le temps pour réfléchir et se poser.

J.M.A. : Quel serait votre conseil à un Supply Chain Manager qui aimerait suivre votre parcours ?

C.B. : Sans hésitation, on doit toujours prendre du plaisir dans ce que l'on fait et n'accepter un travail que si l'on pense que l'on va s'épanouir. Le futur Supply Chain Manager doit aussi bien anticiper la culture de l'entreprise, qui doit être en phase avec sa personnalité et son projet. J'ajoute que la stabilité et la réussite dans la durée reposent

sur 3 pieds : l'activité professionnelle, la famille et ses propres plaisirs personnels. Le plus difficile est de respecter l'équilibre entre les 3.

J.M.A. : Quel est votre hobby pour gérer votre stress ?

C.B. : Le sport, plusieurs fois par semaine, comme le tennis et la natation, le ski l'hiver. Je passe du temps avec ma famille, mes proches, mes amis. Et j'ai également une passion d'enfant : les voitures de collection ! J'en possède 2 : une Mercedes 230 SL Pagode de 1964 et la voiture de mes rêves de gamin, une Citroën SM de 1972. Il ne me manque plus que le temps de les entretenir et de les faire rouler (rires) ! ■

**Propos
recueillis par
Jean-Marc
Abelous**

Directeur marketing
Diagma

jmabelous@diagma.com



© Diagma

Mes news Ressources Humaines

Wathealth... what else ?

Hardis Group lance une solution de sport-santé connectée Business to Employees, Watthealth, qui organise des challenges basés sur la marche entre équipes de collaborateurs. L'entreprise équipe chaque participant d'une montre ou d'un bracelet connecté qui comptabilise le nombre de pas effectués par jour. Une app' mobile suit les résultats individuels et collectifs en temps réel. La « Watthealth Team » et l'ex-international de rugby Sébastien Chabal animent les challenges en changeant les règles du jeu au fil de l'eau, en lançant des défis collectifs ou individuels pour gagner des points supplémentaires. Chaque année, les entreprises ayant organisé un challenge interne pourront présenter une équipe lors de la finale interentreprises. L'Organisation



Nicolas-Odet et Sébastien-Chabal

Mondiale de la Santé recommande de marcher 10.000 pas/jour, soit 7,5 km. La moyenne nationale est de 5.000 pas. Watthealth s'adresse à tous les profils et poursuit plusieurs objectifs : sensibilisation à la pratique régulière d'une activité physique, team building et démocratisation de l'usage des objets connectés. ■ CC

RSE, encore un effort

95 % des entreprises estiment que les enjeux de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) vont devenir plus importants à l'avenir, selon l'étude réalisée par Global Compact France, Havas Paris, CSA Research et L'Express auprès de 192 entreprises. Les domaines intégrant la RSE sont la gestion des ressources humaines (87 %), des installations (86 %), la communication (82 %), les achats (78 %) et le reporting annuel (76 %). Production et logistique sont moins citées (62 %). Les partenaires les plus importants pour mener à bien une démarche de RSE sont les clients (76 %), les collaborateurs (73 %), devant les fournisseurs et sous-traitants (54 %, cités à 72 % dans le commerce et le transport, à 70 % dans l'industrie). Les gains déjà observés d'une démarche RSE sont en 1^{er} lieu les économies d'énergie (60 %), le développement de nouveaux clients et de nouveaux produits ou services (respectivement 51 % et 47 %), devant les gains de productivité (30 %). Plus de 4/5 répondants estiment que la démarche RSE aura avant tout des impacts sur l'image de l'entreprise, sa pérennité à long terme, l'implication de ses salariés, sa différenciation et son innovation. Les principaux freins sont le manque de visibilité sur la création de valeur future, le manque de temps, les mentalités et les freins financiers. 94 % estiment que leur entreprise a un rôle à jouer en ce qui concerne la place des femmes dans la société, les difficultés des jeunes à intégrer le marché de l'emploi (91 %), le chômage (81 %) et le changement climatique (79 %). On s'y met ? ■ CC

Les Ailes de la Supply Chain

Stéphanie Poix Delforge,

Présidente Directrice Générale d'ACR

« Placer le client au centre de la chaîne de valeur »

Stéphanie Poix Delforge, PDG et Fondatrice d'ACR, fait tout pour emballer ses clients, notamment des maisons de champagne. ACR, PME spécialisée dans les colis sur mesure, fête ses 10 ans ce mois-ci.

Supply Chain Magazine : Quel parcours vous a conduit à créer votre entreprise logistique ?

Stéphanie Poix Delforge : Je suis née pour entreprendre ! Etre entrepreneur est dans les gènes de notre famille. Mon père a repris en 1987 une entreprise de fabrication de pigments naturels, reprise ensuite par mon frère. Après un bac+5 en commerce en 1991, je suis Responsable d'agence pour une mutuelle, puis suis engagée à La Poste comme Déléguée commerciale courrier colis. Je gravis les échelons, passant Responsable marketing pour la Seine-Maritime, puis Chef des ventes dans les Ardennes, pour gérer une équipe dédiée aux grands comptes sur 5 départements. J'ai proposé à La Poste mon projet d'expédition de colis sur mesure, car le besoin était exprimé parmi mes anciens clients, notamment les maisons de champagne. Il n'a pas été retenu. Aussi ai-je décidé de le développer en créant ACR (Ardennes Copacking Routage) en 2006. J'ai démarré avec une personne en CDD pour embaucher un salarié par an. Aujourd'hui nous sommes 10 salariés, plus quelques CDD lors du pic d'activité de Noël. Le CA à juin 2015 est de 1,4 M€ HT. Nous fêtons nos 10 ans ce mois-ci, avec un nouveau logo, un nouveau site internet et un nouveau slogan Avenir Confiance Réactivité.

J'ai la satisfaction de répondre moi-même aux besoins des clients en toute autonomie. Le plus passionnant est de manager mon équipe.



©ERIC VANDEN

SCMag : Quelle stratégie a porté la croissance de votre entreprise ?

S.P.D. : J'ai souhaité placer le client au centre de la chaîne de valeur, en répondant à tous ses besoins et en sachant évoluer avec ses demandes et exigences. Les maisons de champagne sont nos principaux clients, il y a aussi des comités d'entreprise, des sites internet, des cellules de marketing opérationnel, des réseaux bancaires... Nous proposons une solution globale : des colis préparés et emballés sur mesure, avec une carte personnalisée et/ou un goodie, bien livrés. Nous appelons ainsi systématiquement les destinataires en cas d'absence ou de problème d'adresse : c'est au logisticien de s'adapter aux destinataires et non l'inverse. Notre seule exigence est la satisfaction de nos clients et des clients de nos

clients. A l'origine, nous expédions beaucoup de cadeaux en entreprise (B2B). Les marchés ayant évolué, la proportion s'est inversée : 80 % de l'activité est à présent orientée vers le B2C. La livraison du B2C est la plus difficile ; mon équipe s'applique autant que moi à établir une relation de proximité. Nous sommes l'image de nos clients. Nous avons toujours le sourire au téléphone : une astuce un petit miroir placé dans un coin de l'écran d'ordinateur.

SCMag : Quelles sont les spécialités d'ACR ?

S.P.D. : Nous collectons, stockons, préparons, conditionnons et expédions des colis sur mesure de 0 à 30 kg, sous-traitant le transport auprès de nos prestataires agréés comme Chronopost. Nous expédions près de 1.000 colis/jour en moyenne, jusqu'à 4.000 colis lors des pics. Toute commande passée avant 15h est livrée à J+1 avant 13h dans toute la France, avec une tarification unique au poids.

SCMag : Qu'est-ce qui vous enthousiasme en tant que PDG ?

S.P.D. : J'ai la satisfaction de répondre moi-même aux besoins des clients en toute autonomie. Le plus passionnant est de manager mon équipe. J'ai embauché des personnes sans qualification et je les fais évoluer. L'âge moyen est de 26 ans. Je ne suis rien sans eux, ils ne sont rien sans moi ! Aussi j'ai mis en place diverses motivations : financières (épargne salariale), des primes « magiques » en fin d'année, cadeau d'anniversaire (places de concert, massages...)

SCMag : Comment appréhendez-vous l'égalité professionnelle homme-femme ?

S.P.D. : A poste égal, une femme sera aussi compétente qu'un homme. Nous apportons des atouts, dans la gestion humaine, par notre franchise, notre sensibilité et notre sens du détail. Il faut se battre et prouver ce qu'on est capable de faire 3 fois plus que les hommes. Je l'ai fait en tant que cadre supérieure à La Poste. Mais les temps changent. Le plus important dans le monde entrepreneurial, homme ou femme, c'est de faire ce qu'on dit, dire ce qu'on fait et assumer ses erreurs. J'incite celles et ceux qui ont envie d'entreprendre à aller sur un créneau qui n'existe pas encore pour se battre sur un concept, et non sur une marge. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR CHRISTINE CALAIS