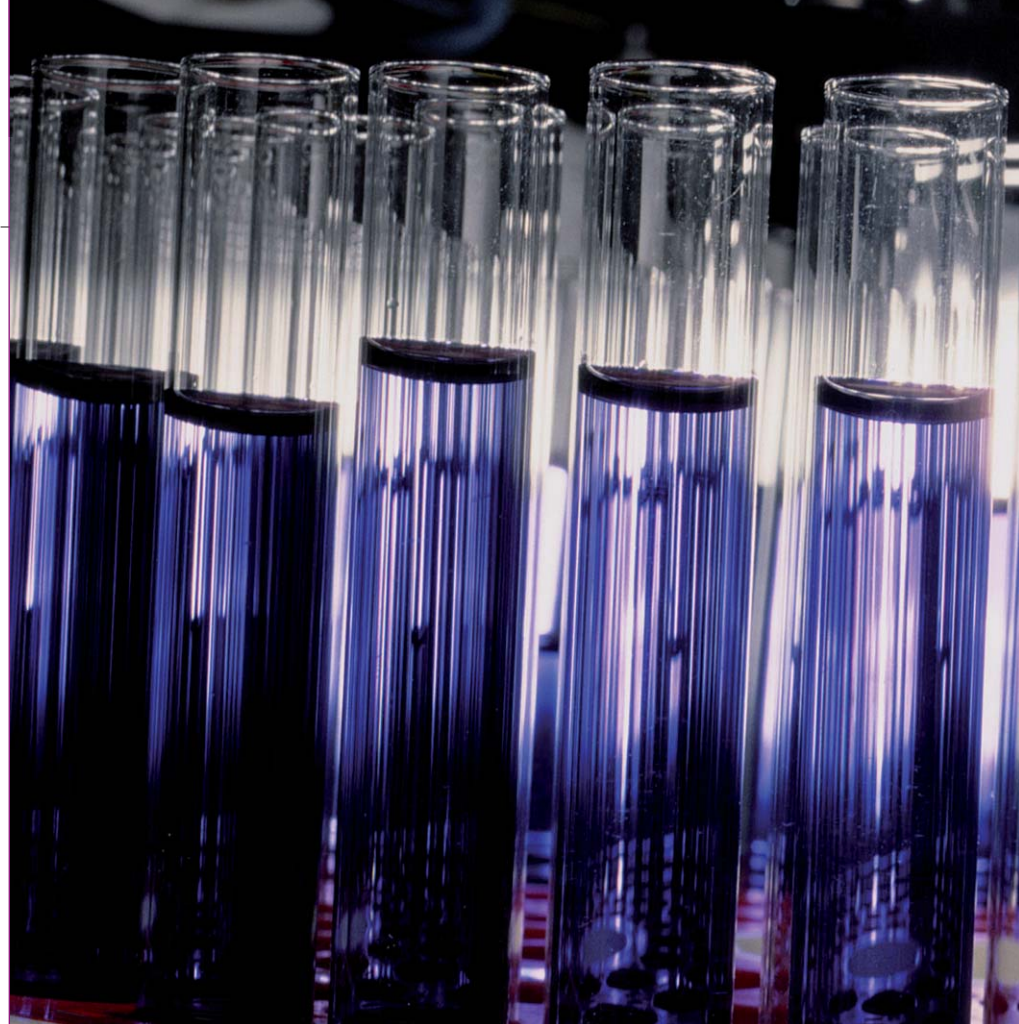


Certains interlocuteurs vous mettent d'emblée à l'aise. Olivier Franceschini, Directeur Supply Chain de Fresenius Kabi France, possède ce don d'empathie qu'il aime utiliser dans sa vie personnelle comme professionnelle. Convaincu que la réussite d'une organisation repose d'abord sur les hommes qui la composent, il jette un premier regard sur sa carrière internationale, et multi-métiers et se confie sur sa conception de la fonction et des qualités d'un Directeur Supply Chain.



# Olivier Franceschini,

## Directeur SC France de Fresenius Kabi

### Supply Chain Manager avec un grand H

*Jean-Marc Abelous : Comment commence votre parcours ?*

**Olivier Franceschini :** Ma curiosité naturelle et ma passion précoce pour les mathématiques ont caractérisé assez tôt mon parcours : enfant, j'adorais démonter tout objet pour comprendre son fonctionnement et les mathématiques avaient des applications concrètes dans ma vie quotidienne. Après un bac scientifique au Lycée Saint-Michel-de-Picpus à Paris, attiré par son aspect pragmatique, j'ai choisi d'embrasser une formation classique d'ingénieur : une préparation « Maths Sup » Techno au Lycée Raspail à Paris, puis « Maths Spé » au Lycée Dhuoda à Nîmes. Je visais alors le concours de l'Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers, car j'avais identifié au préalable les dimensions humaniste et pragmatique de ses enseignements, ainsi que la forte présence

de ses anciens dans le secteur industriel. Motivé, j'ai rejoint le rang des « Gadzarts » à Aix-en-Provence en 1987.

*J-M.A. : Qu'avez-vous appris lors de votre scolarité aux Arts & Métiers ?*

**O.F. :** Ce qui me plaît avant tout dans la formation de l'école, c'est le lien constant entre l'apprentissage théorique et son application pratique. On était dans le concret. De plus, cette approche se combinait toujours avec une instruction humaniste – ce qui était primordial à mes yeux – et j'étais ravi par exemple de voir le processus de construction d'une promotion et la dynamique de vie qui s'y installe. En dernière année, sur Paris, j'ai opté pour une spécialisation intitulée formation à la vie de l'entreprise. Dans le cadre de mon projet de fin d'études, j'ai effectué un stage de six mois à l'Aé-



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



### Parcours d'Olivier Franceschini, 48 ans.

#### Expérience

- **Fresenius Kabi France**  
Directeur Supply Chain - Sèvres - depuis Septembre 2014
- **Vétoquinol**  
Directeur Supply Chain Monde - Lure - 2006 - 2014
- **ExxonMobil**  
Manager Optimisation Supply Chain Europe - Bruxelles - 2000 - 2006  
Chef de projet SAP - Rueil Malmaison 1999 - 2000  
Chef de Ventes Export - Londres 1996 - 1999  
Chef de Produit - Rueil Malmaison 1996 - 1996  
Responsable Planification de Production - Notre-Dame-de-Gravenchon.  
1994 - 1996  
Responsable procédés de fabrication & qualité Lubrifiants -  
Notre-Dame-de Gravenchon 1991 - 1994
- **Formation**  
Ecole Nationale Supérieure des Arts & Métiers Diplôme d'ingénieur  
1987 - 1990

rospatiale (Airbus Group, aujourd'hui), à Marignane, durant lequel j'ai développé un algorithme et un logiciel qui simulait le plan de charge des équipes de développement des hélicoptères et lissait les charges suivant divers critères. Une fois mon diplôme obtenu, j'ai fait mon service militaire en tant que scientifique du contingent à l'École de l'Air, à la base aérienne 701 de Salon-de-Provence, en donnant des cours aux élèves-officiers sur le contrôle non-destructif des matériaux. Après le service, je me suis lancé dans ma 1<sup>ère</sup> recherche d'emploi via des candidatures spontanées. Mon choix s'est porté sur le secteur de la pétrochimie et de l'énergie, dans des sociétés de dimension internationale avec une excellente réputation dans le milieu industriel. La réponse à mes démarches a été assez rapide : j'ai obtenu deux propositions de la société américaine Esso : un poste d'Ingénieur au sein des services techniques dans les unités de raffinage ; et un autre de Responsable des procédés de fabrication et qualité pour l'activité Lubrifiants. J'ai choisi la deuxième proposition, qui me correspondait mieux.

**J-M.A. :** *Vous intégrez la 1<sup>ère</sup> compagnie pétrolière au monde. Qu'apprenez-vous ?*

**O.F. :** Mon poste est basé sur le site de Notre-Dame-de-Gravenchon, en Seine-Maritime (76), une unité importante : 200 personnes, 2.000 SKU à gérer, deux mélangeuses en ligne et deux mélangeurs par batch pour les lubrifiants liquides, trois lignes de fabrication pour les graisses, sans compter toutes les lignes de conditionnement. Dans le cadre de ma fonction, j'ai la chance d'avoir tout de suite du management, à peine âgé de 25 ans ! J'encadre en effet trois techniciens et cela me confirme mon attrait pour la place de l'Homme avec un grand H au sein de l'entreprise. Mon rôle est de coordonner les équipes (R&D, Production, Qualité, Laboratoire) et de les amener à devenir autonomes. Je me positionne comme un coach et suis plus dans une approche « pull » que « push ». A mon sens, s'il n'y a pas à l'époque de « choc culturel » entre le tout jeune diplômé que je suis et les personnes expérimentées que je manage,

© FONDIA

© D'AGNIA

c'est parce que je crois qu'il faut rester humble dans toute approche, personnelle comme professionnelle, lorsqu'on désire changer les choses. Il faut respecter ce qui est en place et faire comprendre aux gens qu'un questionnement sur une autre manière de faire peut leur être bénéfique et rendre le changement possible. A tout point de vue, cette expérience managériale a été très enrichissante pour moi. Le côté RH, la transmission du « savoir être » et du « savoir-faire » sont essentiels. Dans le cadre de ce poste, j'ai notamment proposé et mis en place un changement de culture en production et au contrôle qualité : sous mon impulsion, on est passé de la productivité à-tout-va, en dépit du risque de non-conformité, à une notion de « bon du premier coup ».

**J-M.A. : Quelles actions menez-vous alors ?**

**O.F. :** Je mets en place le « juste-à-temps » dans l'atelier : à réception des matières premières, on déclenche la fabrication. Ce changement de paradigme est remarqué par ma hiérarchie qui décide de l'utiliser pour le lancement mondial d'un nouveau produit. C'est pour moi l'occasion d'avoir un rôle transverse au sein de l'usine avec les autres services du site et de confirmer le bien-fondé de la démarche : juste avant mon départ en voyage de noces, je revois avec mon équipe toute l'organi-



sation de ce lancement afin qu'en mon absence, elle soit entièrement autonome. C'est le cas, et à mon retour, au regard du succès du lancement, le directeur du site me propose d'être Responsable Planification de Production, soit deux ans après mon arrivée au sein de la société. J'ai donc en charge la planification de la production et des approvisionnements de l'usine, avec une équipe de huit personnes – six techniciens et deux agents de maîtrise. C'est un poste soumis à une pression inhérente : les lubrifiants sont destinés d'une part à l'industrie automobile – secteur plus qu'exigeant sur les délais de livraison et la qualité des produits – et d'autre part, à la grande distribution, connue pour l'importance de ses promotions. Comme avec mon équipe précédente, je développe pendant deux ans et demi l'autonomie de mon équipe Planning, ce qui me permet d'être sollicité en parallèle par Esso pour m'occuper pendant six mois, au siège français de Rueil-Malmaison, avec les équipes Marketing,

Production, Ventes – du lancement de la 1ère gamme de lubrifiants au niveau mondial, en tant que Chef de Produit ! Sous la supervision du Directeur Marketing d'Esso, je travaille sur des domaines que je découvre, comme le marketing événementiel, les études consommateurs ou encore les brochures produits. Au bout de quatre ans et demi, je quitte la France pour m'installer à Londres durant l'été 1996. On me nomme Chef des Ventes export du pétrolier.

**J-M.A. : Nouvelle mission et nouveau métier : comment cela se passe-t-il ?**

**O.F. :** Fort bien. Evidemment, le changement est total pour moi : nouveau pays, nouveau métier et nouvelle entreprise (filiale du groupe), dans une certaine mesure. Ma précédente expérience, même temporaire, en tant que Chef de Produit, me sert beaucoup dans ce nouveau métier de « vendeur » : en interaction permanente avec les forces de vente et le marketing, mon esprit « service client » s'exprime pleinement ! Pendant trois ans, sous la responsabilité du Directeur Export, et en collaboration avec les Responsables prise de commande et préparation de commande, je suis en charge d'acheter et de revendre des lubrifiants Esso-Exxon dans le monde entier pour la partie « intercompanies », ainsi qu'en Afrique et au Moyen-Orient, pour les « clients tiers ». Dans mon nouveau périmètre, je gère le projet d'implantation d'un logiciel CRM, en collaboration avec la direction des systèmes d'information d'Esso. L'expérience est riche en diversité et en nouveautés ; et peu à peu, ma palette de compétences métiers s'étoffe, ce qui me positionne favorablement pour la suite !

**J-M.A. : Comment évolue alors votre carrière au sein d'Exxon ?**

**O.F. :** Bien et avec une évolution constante en termes de poste. En effet, au bout de la 3<sup>e</sup> année de présence à Londres, le siège d'Esso me propose de devenir Chef de Projet SAP R3 sur la partie testing, sur un périmètre géographique large (France, Royaume-Uni et Benelux). Mon expérience acquise sur les postes précédents est déterminante pour cette nouvelle mission : vision

**Fresenius Kabi France en bref**

- Division du Groupe pharmaceutique Fresenius (20 Md€ de CA, 178.000 employés)
- Fabrication et commercialisation de produits dans les gammes suivantes :
  - Nutrition orale et entérale
  - Nutrition parentérale
  - Remplissage Vasculaire
  - Perfusion/Irrigation
  - Dispositifs Médicaux
  - Génériques injectables
- 245 M€ de CA
- 600 personnes déployées sur plusieurs sites :
  - Sèvres (92) : Siège social
  - Paris (75) : Headquarter de la Région ELAMA (Europe, Latin AMERICA and Africa)
  - Labège (31) : unité opérationnelle.
  - Louviers (27) : unité de production fabriquant des solutions injectables et des dispositifs médicaux pour la France et le Groupe
  - Heudebouville (27) : unité logistique



© FRESIENIUS KABI

transverse de l'entreprise, gestion de projets multilingues et bon réseau relationnel. Je suis donc de retour à Rueil-Malmaison, au siège. La plus grande partie de mon temps est consacrée aux déplacements dans les pays concernés par le projet SAP. Du lundi au vendredi, je deviens itinérant, pour couvrir six sites. Cette expérience SI me permet de continuer d'avoir une vision large de l'entreprise car nous mettons en œuvre à l'époque tous les modules de l'ERP (sauf la partie Ressources Humaines) : cela requiert en effet une connaissance approfondie des multiples processus métiers. De plus, apprendre comment répondre au besoin des clients internes est passionnant : cela implique d'acquiescer une « logique ERP » - en faisant une cartographie des fonctionnalités métier et un interfaçage entre les processus dans une vision globale. La multi-culturalité de mon équipe projet et des utilisateurs clefs de chaque pays (55 en tout), avec leurs particularités propres, était également un levier puissant de ce projet.

**J.M.A. : Comment se passe le déploiement ?**

**O.F. :** Au bout d'un an, le « Go Live » est réussi sur les trois pays cibles et le déploiement continue pour les autres filiales Europe. Bien qu'honoré de poursuivre ce projet, je ne me vois plus entreprendre autre chose que de faire du copier/coller de ce que nous avons déjà réalisé. A cette époque, Exxon et Mobil fusionnent, et à partir de là, une organisation européenne se met en place. Un poste m'y est proposé à Bruxelles. Je travaille sur l'optimisation de la Supply Chain au niveau européen comprenant 21 sites, analysant les performances et proposant des projets pour l'améliorer. Ma couverture fonctionnelle évolue de facto : je suis responsable du benchmarking entre les sites (indicateurs d'activité et de performance) et du partage des best practices (manufacturing, transport, gestion des entrepôts) au sein de l'organisation. Je me positionne comme une fonction support aux entités opérationnelles européennes avec lesquelles j'ai le plaisir d'échanger et de travailler. Je reste six ans à ce poste. En 2006, Vétoquinol, laboratoire spécialisé dans la santé animale, me propose de

mettre en place une Supply Chain mondiale, inexistante à l'époque. J'accepte et pars à Lure (Haute-Saône), au siège de l'industriel pharmaceutique.

**J.M.A. : Comment appréhendez-vous ce changement de secteur et de société ?**

**O.F. :** On me demande d'abord d'améliorer le besoin en fonds de roulement (BFR) de plusieurs millions d'euros. Je me rends compte qu'au-delà du quantitatif, il y a un fort besoin de développer la culture du « travailler ensemble », les processus transverses au sein de l'entreprise, ainsi que la coordination entre toutes les équipes. En parallèle de mes compétences techniques, je guide les équipes tel un « chef d'orchestre ». Je



crée le service ex nihilo, recrute l'équipe et développe tous les processus Supply Chain de l'entreprise. Je mets en place au niveau Groupe les postes de Prévisionniste, de Responsable Données Techniques, de Responsable Logistique Aval et de Responsable Analyse de la Performance. Le timing est cadré : du diagnostic lié à l'identification des besoins de chaque filiale à la proposition du schéma directeur au Comité de Direction, avec un projet d'organisation, il se passe environ six mois (septembre 2006 – février 2007). Une fois l'équipe opérationnelle fixée, je mets en place un Comité de Pilotage Supply Chain auxquels participent certains membres du Comité de Direction du groupe (Directeurs du Commerce, du Marketing, de la Finance, de l'Industrie et Directeur Général). J'instaure également une réunion mensuelle S&T&OP groupe. Pour faire le lien avec les opérations dans les filiales, je réunis les Supply Chain Managers des pays, deux fois 3 h par mois en conférence call, en mode agile, sans ordre du jour précis, traitant

des problématiques communes avec les interlocuteurs concernés.

**J.M.A. : Quels résultats obtenez-vous ?**

**O.F. :** La mise en place d'un processus S&T&OP au niveau local et corporate a été une source de grande satisfaction dans le cadre de ma fonction chez Vétoquinol. Ce processus S&T&OP a été enrichi par les forces commerciales pour devenir en interne le Supply Chain & Sales Commitment Meeting (SC2), autrement dit un Integrating Business Planning (IBP). Cela a été l'aboutissement pour moi car c'est la reconnaissance que la Supply Chain apporte une vraie valeur ajoutée dans la coordination des activités entre les fonctions de l'entreprise (avec le commerce notamment). Ce qui a conduit également à la mise en place et à l'utilisation du rolling forecast, la Finance venant enrichir à son tour le processus S&T&OP. Le développement du « leadership agile » au sein de mes équipes m'a réjoui particulièrement : adepte de l'amélioration continue et bénéficiant déjà d'une bonne expérience en management et en coordination d'équipes internationales et transverses, je sentais que sur la dimension animation de ces réseaux, il me manquait quelque chose pour décupler l'efficacité collective. Le hasard a fait que j'ai participé à une formation portant sur la gestion d'équipes internationales virtuelles, du fait du désistement d'un collègue. Il s'est produit un déclic en moi lors d'un jeu de rôle organisé dans le cadre de cette formation, que l'on pouvait jouer de deux façons pour résoudre une problématique : adopter une démarche, avec un leader et des suiveurs, soit dynamique, où chacun a son propre rôle de leader agile à tenir dans l'organisation. Dans le 1<sup>er</sup> cas, après 10 min, l'équipe tournait toujours en rond sans perspective de trouver la solution ; dans le 2<sup>nd</sup> cas, une solution était trouvée dans la minute. J'ai alors développé cette 2<sup>e</sup> approche avec mes équipes, où les hommes sont valorisés avant les processus. Cela a très bien fonctionné.

**J.M.A. : Et en termes de résultats quantitatifs ?**

**O.F. :** Nous avons amélioré de façon significative le taux de service dans le groupe, passant de 91 % à 98 %. Enfin,

nos bonnes pratiques ont permis d'intégrer en quelques semaines seulement la Supply Chain des différentes entreprises rachetées par le groupe. Au bout de huit ans, la société Fresenius Kabi m'a approché et proposé un nouveau challenge. Je suis devenu Directeur Supply Chain France de cette société internationale spécialisée en perfusion, transfusion et nutrition clinique dans le secteur de la santé humaine. Ma mission actuelle est de pérenniser la stabilité d'une Supply Chain mise en place depuis deux ans et d'y apporter de la sérénité. Je vais construire avec les équipes la Supply Chain leader du secteur.

**J-M.A. : Quelle a été la ligne directrice de votre parcours ?**

**O.F. :** Je me définis in fine comme un développeur d'idées et de talents. Je recherche auprès des personnes qui m'entourent ce qu'il y a de meilleur en

eux en développant un environnement de sérénité, de bien-être, propice à de meilleures performances tant individuelles que collectives. Dans le métier de Supply Chain Manager, en plus d'être « pompier » si nécessaire, on doit organiser, influencer l'entreprise, fédérer les hommes autour de projets pour satisfaire avant tout les clients. J'ajoute que transmettre le savoir-être et le savoir-faire au sein d'une équipe est très gratifiant : j'ai d'ailleurs reçu plusieurs témoignages de reconnaissance très touchants après mes départs, durant mon parcours.

**J-M.A. : Quelle a été la plus grande difficulté que vous ayez eue à surmonter ?**

**O.F. :** Sans aucun doute, quand je suis passé du poste de Chef de Vente Export à celui de Chef de Projet SAP chez Exxon. Je suis passé d'un management hiérarchique à un management fonctionnel : trouver le bon positionnement, assurer le juste leadership,

influencer l'autre sans lien hiérarchique nécessitent des ajustements.

**J-M.A. : Quel conseil donneriez-vous à un Supply Chain Manager ?**

**O.F. :** Au-delà de votre expertise technique, qui est indispensable, vos qualités humaines et votre leadership dans le respect de vos interlocuteurs vous permettront de développer l'efficacité collective au sein de votre Supply Chain et d'obtenir les meilleurs résultats. Gardez à l'esprit que rester humble est essentiel pour travailler ensemble, à plus forte raison dans un environnement international.

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

**O.F. :** Ma femme et mes quatre filles sont mes piliers, mon refuge extraordinaire. C'est un environnement bienveillant et constructif, qui me permet de prendre de la hauteur. Je pratique aussi la course à pied, la natation et le vélo. ■

**PROPOS RECUEILLIS PAR  
JEAN-MARC ABELOUS**

## Mes news Ressources Humaines

### Comment dire non aux incivilités

Face à des incivilités répétées de la part d'un collaborateur, collègue, supérieur ou client, mieux vaut renoncer à une attitude moralisatrice inefficace. En général, la personne a tendance à vouloir éduquer l'opposant. La Clinique du Travail (Lact), cabinet d'intervention et de formation spécialisé dans la régulation des troubles individuels ou collectifs et la prévention des risques psychosociaux, prend l'exemple de salariés en proie aux incivilités de clients d'un parc d'attractions pour lequel il a travaillé. « *Se justifier peut agacer et faire paraître coupable ; éduquer, c'est faire la morale culpabilisante qui déclenche la colère, la frustration et la provocation chez le consommateur, pris en défaut et qui perd la face, met en lumière Claude de Scorraïlle, Présidente de Lact. Au final, cela a entraîné de la démotivation et des risques psychosociaux*

*chez les salariés du parc qui ont adopté une stratégie d'évitement des conflits. »*

Aller au-devant des incivilités en prévenant tout débordement rassure le salarié. Il arrête de redouter la menace et apprend à faire autorité, à expliquer les règles différemment et à minimiser l'impact des incivilités dont il fait l'objet. « *Il faut lever le doute pour avoir une certitude, pour amoindrir l'intensité de la réaction chez la personne incivile, être moins soumis à sa propre réaction émotionnelle et se protéger contre la malveillance, souligne Olivier Brosseau, Coach, Formateur et Thérapeute chez Lact. Il n'y a pas une seule façon de fonctionner. Il faut être capable d'observer rapidement qui l'on a en face, notamment dans l'attitude non verbale, pour adapter son attitude et trouver les mots justes.* » L'objectif de Lact est de faire vivre une nouvelle expérience émotionnelle correctrice qui conduit à un changement comportemental profond et durable. Il regroupe des psychologues et psychiatres diplômés de l'école de Palo Alto, « démineurs de problèmes » : incivilités, burn out, résistance au changement, harcèlement... « *Nous résolvons les problèmes dans le contexte du travail à trois niveaux interdépendants : la relation à soi, aux autres et à l'environnement de travail/l'organisation de l'entreprise, indique Grégoire Vitry, Directeur Général de Lact. Par exemple, deux personnes vont au final apprendre à travailler ensemble et à s'apprécier. Et ce n'est pas parce que le problème est profond qu'il faut mettre beaucoup de temps à le résoudre.* » ■ CC



Olivier Brosseau, Coach, Formateur et Thérapeute, Claude de Scorraïlle, Présidente et Grégoire Vitry, Directeur Général, Lact (de gauche à droite)