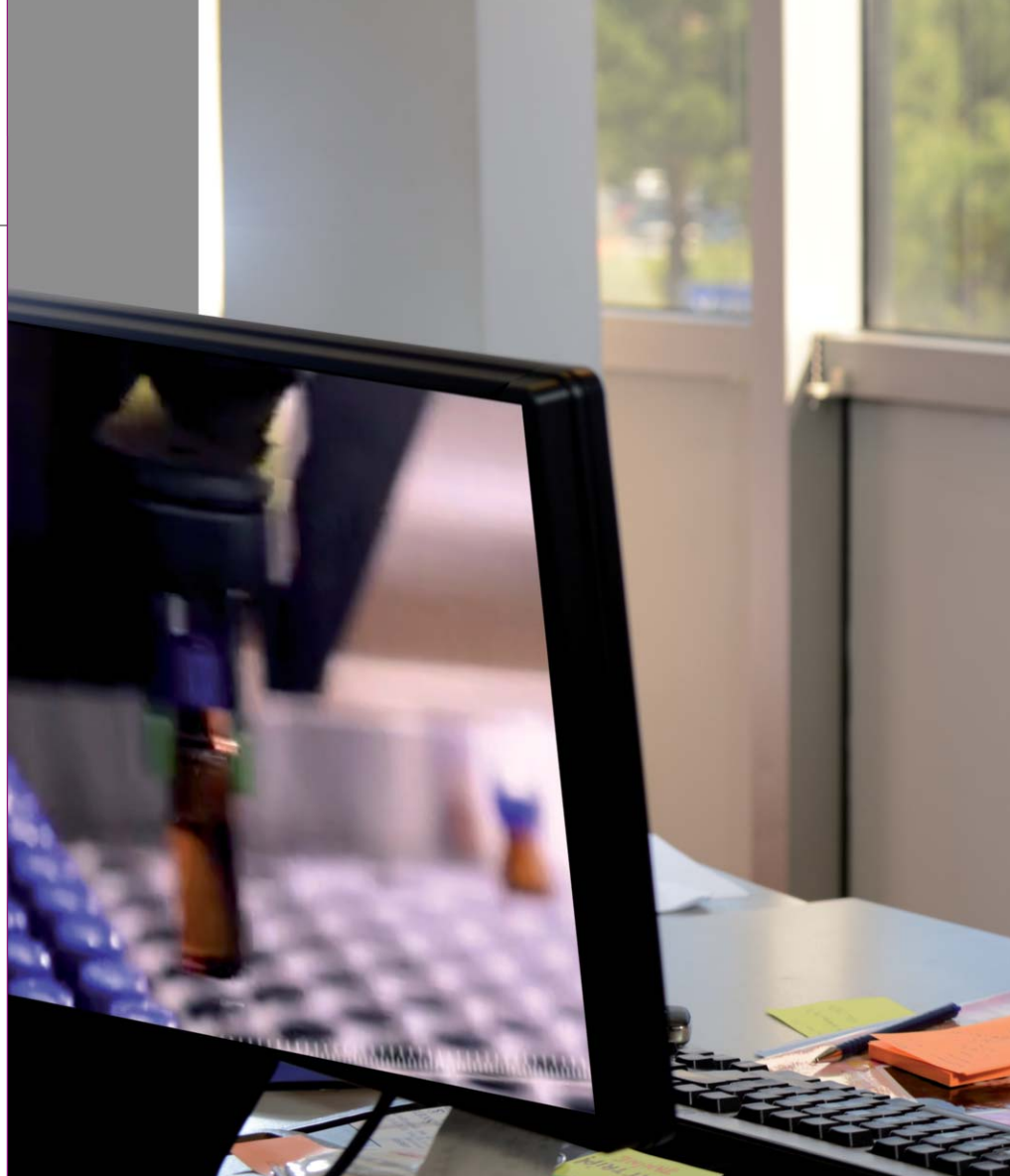


La Supply Chain a-t-elle un genre ? D'aucuns vous diront que la logistique est à l'origine un « métier d'hommes », image fabriquée et véhiculée dans l'imaginaire collectif par une surreprésentation réelle du genre masculin dans les différents métiers existants dans ce secteur. Pourtant, depuis plusieurs années, la Supply Chain au féminin est en marche dans toutes les entreprises et à tous les niveaux de responsabilité. Jusqu'aux plus hauts. Corinne Greter, nommée fin 2013 à la tête de la Supply Chain de Virbac, société pharmaceutique mondiale, leader sur le marché des produits vétérinaires, en est l'éclatante démonstration.



Corinne Greter

Directrice Supply Chain de Virbac

De la « voie du père » à l'affirmation de l'excellence Supply Chain au féminin

Jean-Marc Abelous : Comment votre parcours a-t-il commencé ?

Corinne Greter : Naturellement. Dès l'enfance, j'ai un goût prononcé pour les mathématiques et entame un parcours assez classique : bac scientifique, classes préparatoires (maths sup, maths spé) au Lycée Marcellin Berthelot en région parisienne, et une grande école d'ingénieur en génie des procédés à Nancy, L'ENSIC (L'Ecole Nationale Supérieure des Industries Chimiques). Ce début de parcours est en partie influencé par un fort déterminisme familial (rires). Je continue à tracer « la voie du père » : ce dernier, expert reconnu des procédés oxygène

chez Air Liquide, m'aide même à choisir l'école à l'issue de maths spé ! Je passe 3 ans à l'ENSIC - 2 en France à Nancy et une en Allemagne, à Karlsruhe. Durant ma scolarité, j'effectue notamment un stage en production qui me passionne et oriente à la sortie de mon école, ma recherche d'emploi.

J-M.A. : Premier emploi chez l'Oréal, leader mondial dans les PGC. Comment appréhendez-vous ce poste ?

C.G. : Bien. En 1995, malgré une conjoncture difficile sur le marché de l'emploi, L'Oréal me recrute en tant qu'Ingénieure production chez Chi-



Parcours de Corinne Greter, 42 ans

Expérience

■ Virbac

Directrice Supply Chain –
Carros (06) – depuis Octobre 2013

■ Ipsen

Directrice Logistique & Achats –
Dreux (28) – 2007-2013

■ L'Oréal

Supply Chain Manager Europe
Garnier – Clichy (92) – 2005-2007

Responsable Logistique –
Rambouillet (78) – 2003-2005

Coordinatrice Logistique Europe
Maybelline – Clichy (92) –
2001-2003

Responsable du laboratoire qualité
conditionnement – Aulnay (93) –
2000-2001

Adjointe du Responsable Production
– Aulnay (93) – 1998-2000

Ingénieure Production –
Mourenx (64) – 1995-1998.

■ Formation

Ecole Nationale Supérieure
des Industries Chimiques (ENSIC) –
Nancy (54) – 1992-1995.

mex, son usine de chimie fine, dédiée au développement et à la production de ses brevets pour l'ensemble des produits. Au niveau de la structure de l'organisation, je dépends du Respon-

sable de production et du Directeur de l'usine. Le site, basé à Mourenx, en Pyrénées-Atlantiques (64), compte environ 100 personnes. Je suis la seule femme en production ! Le poste est riche : je suis en charge des approvisionnements des matières premières et de la planification de lignes de fabrication mais également de grands projets de transformation. Dans le cadre d'une certification du site, nécessaire à la commercialisation d'un produit L'Oréal aux Etats-Unis, j'ai en effet l'opportunité heureuse de travailler sur 3 chantiers passionnants : la réorganisation des laboratoires de contrôle, la création d'une salle de conditionnement à air filtré et la mise en place du module production d'un nouvel ERP. Cette première expérience m'apprend une chose sur moi-même : la certitude d'avoir bien choisi ma voie car j'aime de suite cet univers de la production. Le fait de partager mon temps entre la gestion de production court-terme et la mise en place de projets avec mes équipiers (accompa-

gnement au changement, acquisition de nouvelles méthodes de travail) me satisfait pleinement.

J-M.A. : En 1998, vous changez de fonction...

C.G. : En effet. Je suis dans une unité de production de chimie fine qui n'est pas le cœur de métier de L'Oréal. Au bout de 2 ans, je demande à évoluer en cosmétique. Ma requête est acceptée. J'intègre le site d'Aulnay en Seine-Saint-Denis (93) en tant qu'Assistante du Chef d'unité de production Coloration. L'organisation compte entre 200 ou 300 personnes. Je change complètement d'environnement avec une phase d'adaptation nécessaire, due à la spécificité de l'activité et des produits. Je passe d'un monde où l'on compte en kilo à un autre où l'on s'exprime en unités, avec des processus beaucoup plus rapides : en chimie, les délais vont de 1 à 3 mois ; alors qu'en cosmétique, on peut formuler et conditionner dans la journée ! A l'époque, L'Oréal décide de spécialiser ses usines par technologie et non plus par marque : j'ai la responsabilité de le faire sur 2 ateliers de conditionnement. Je réalise alors des transferts de lignes entre usines européennes en centralisant l'ensemble sur notre site ; j'achète des lignes haute cadence en Allemagne et en Italie ; et j'accompagne les techniciens et opérateurs sur les lignes installées. J'apprends aussi, de façon ludique et visuelle, le métier du conditionnement. Au final, je mets en place 6 lignes. Je découvre à l'occasion le rythme L'Oréal : pendant 18 mois, il y a un nouveau chantier tous les 3 mois ! Pour contrer l'arrivée d'un concurrent sur un segment de marché, je suis attachée au lancement de Feria, un nouveau produit : nous fédérons au mieux les équipes autour de l'enjeu pour respecter un planning très serré. Pour ce faire, je suis dans l'usine, j'établis les plannings détaillés et suis au quotidien l'avancement, quitte à me déplacer à l'étranger s'il le faut. Le lancement de Feria est un succès : le Directeur de l'usine me propose alors de prendre en main le redressement des résultats du laboratoire qualité conditionnement, en me donnant carte blanche sur les moyens.

J-M.A. : Première promotion.

Quels changements notez-vous en acceptant ce poste ?

C.G. : Il y a une dimension managériale qui transparaît de prime abord. J'ai en effet ma propre équipe, avec la gestion directe de 8 personnes. Ce sont des techniciens qualité en majorité, contrôlant les articles de conditionnement et les produits finis. Aimant capitaliser, je fais appel à tous les acquis de mon expérience chez Chimex (méthodes de travail, rigueur qualité). Je procède à une analyse approfondie ; je restructure (embauche de 4 personnes, accompagnement de 2 reclassements) ; je forme toute mon équipe aux bonnes pratiques ; puis je fais également un gros travail de terrain et de vérification sur les lignes de production, mais également d'analyse et de diffusion des bonnes pratiques chez les sous-traitants et les fournisseurs de packaging. Assez rapidement (18 mois), nous divisons le taux de non-conformité par 5 et stabilisons les résultats.

J-M.A. : Nouveau changement en 2001. L'Oréal vous offre la possibilité de monter au siège.

C.G. : Effectivement, après 5 ans en usine, j'ai envie de prendre de la hauteur et de comprendre L'Oréal. A partir de cette époque, je commence véritablement ma carrière en Supply Chain. Je monte au siège de l'entreprise à Clichy (92) en tant que Coordinatrice Logistique Europe, pour la marque de produits de maquillage Maybelline. Dans ce service de logistique de supervision de lancement, je travaille avec une dizaine de collaborateurs, répartis par marque et par gamme de produits. En étroite collaboration avec les services marketing et développement, je coordonne du point de vue logistique les lancements et les collections sur 2 usines (en France et en Espagne) et 25 filiales commerciales. Ma fonction est très opérationnelle. Les rythmes sont encore plus pressants que ceux connus en coloration. Dès que germe une idée marketing, je regarde tout d'abord au niveau logistique si elle est viable, si on peut vendre, si on met un code à barres, s'il y a un nombre d'unités ou de références gérable ; puis dans un second temps, je compile tous les

volumes pour que le service des achats puisse investir dans les moules de conditionnement et les usines, dans les lignes de production. Enfin, je suis le phasage du lancement. En fonction des priorités du business et des capacités de ligne, on effectue de manière séquentielle les lancements dans les pays et on suit les volumes en lien entre les pays et les usines. J'occupe ce poste pendant 2 ans et fais ensuite mon premier bébé (rires) !

J-M.A. : De retour de votre congé de maternité, L'Oréal vous offre une promotion importante !

C.G. : C'est vrai. En 2003, L'Oréal me propose en effet à 30 ans d'intégrer le comité de direction de l'usine de Rambouillet (78) en tant que Responsable Logistique. C'est vraiment un nouveau challenge, lié notamment à l'élargissement de mon périmètre de responsabilités : j'ai désormais une équipe de 30 personnes à gérer dans la plus grosse unité de production en volume de l'époque - 240 millions d'unités (shampooing, après-shampooing, gel-douche) produites par an. Mon équipe couvre les approvisionnements de matières premières et packaging, la planification de production, le service

client, les flux usines et la centrale d'expédition externalisée livrant en Europe. A mon arrivée, l'organisation est déjà en place et je suis accueillie par la Responsable de l'usine qui devient par la suite mon modèle managérial. Il s'agit de Barbara Lavernos - aujourd'hui Directrice des Opérations de L'Oréal. C'est une personne qui sait donner avec charisme une vision, du sens et possède un réel don pour construire une équipe de comité de direction, engagée et soudée derrière elle. En 2 ans, je réalise avec mon équipe une planification réussie de transfert de lignes : 50 millions d'unités de la gamme Ultra Doux sont ainsi centralisées sur le site, sans impacter le service client. On maintient même le meilleur taux de service client des usines européennes, malgré un renouvellement de plus de 70 % du catalogue produits !

J-M.A. : En 2005, vous prenez encore du galon...

C.G. : Je deviens effectivement Responsable Logistique Europe pour la marque Garnier sur 6 usines européennes et 30 filiales commerciales. Je reviens au siège à Clichy et reporte au Directeur Technique de la marque Garnier. Je suis les volumes, les budgets et les plans à 3 ans, ainsi que les tendances des usines. Je forme les nouveaux Responsables Logistiques et aide les usines et les pays à bien gérer les priorités et les crises. En 2006, pendant la deuxième guerre du Liban, je gère la fermeture temporaire de l'usine en Israël et la réorganisation des flux.

J-M.A. : En 2007, vous quittez L'Oréal. Pour quelle raison ?

C.G. : L'Oréal est une merveilleuse école : j'ai occupé 6 postes en 12 ans, autant fonctionnels qu'opérationnels ; j'ai appris à être réactive, agile, rapide, adaptable dans le domaine de la qualité, de la Logistique et de la Supply Chain. Mais en 2007, j'ai envie d'un grand changement et mon choix se porte sur l'industrie pharmaceutique. Je souhaite travailler dans un secteur avec une forte dimension conditionnement, dans lequel je peux « tenir véritablement un produit dans ma main ». Connaissant parfaitement



Virbac en bref

- Laboratoire pharmaceutique indépendant exclusivement dédié à la santé animale.
- 7^e laboratoire vétérinaire mondial
- 773 M€ de CA (2014)
- 4.500 employés (2014).
- Virbac fabrique et délivre une gamme complète de produits (vaccins et médicaments) et de services à destination des vétérinaires, éleveurs et propriétaires d'animaux
- Sites de production dans 10 pays
- 30 filiales commerciales hors France
- Centres R&D sur les 5 continents

les processus afférents, grâce à mes expériences passées, j'accepte une proposition chez Ipsen, un groupe pharmaceutique en santé humaine pesant plus d'un 1 Md€ et employant plus de 4.000 collaborateurs. Je suis nommée Directrice Logistique et Achats du site de Dreux (28), plateforme internationale du groupe, produisant 95 % des volumes de la société (70 millions de boîtes de médicament). Les flux de toutes les usines sont centralisés à Dreux puis redistribués ensuite dans le monde entier, soit 110 pays. L'enjeu est important : je gère en quelque sorte 900 M€ de CA ! C'est le deuxième gros défi de ma carrière Supply Chain : responsable d'une équipe de 70 personnes, j'intègre désormais les achats, nouveau domaine pour moi, tout en étant seule aux commandes ! Je réussis à faire grandir les maturités Supply Chain et achats en mettant en place des processus robustes : un PIC (plan industriel et commercial), permettant de modéliser

sur 18 mois les prévisions de vente, le plan de production, les saturations en ressources machine/homme mais également celles en entrepôt ; et une catégorisation des achats. Je mène également des projets assez complexes et transversaux comme la mise en place de SAP sur l'ensemble du périmètre avec une forte dimension de gestion du changement. Comme à mon habitude, je m'implique avec beaucoup d'énergie car le projet de mise en œuvre est difficile : les utilisateurs sont habitués à travailler sur le même système transactionnel depuis 1973. Mais au bout de 4 mois, on arrive à relever le défi avec un taux de service client supérieur à 99 %. Comme dans mes postes précédents, je consacre du temps à former mes collaborateurs : je clarifie leurs missions, réorganise les services, embauche des personnes - notamment aux achats - mets en place un plan de formation sur plusieurs années pour mes collaborateurs (anglais, Excel, Basics) et coache mes responsables.

J-M.A. : *Vous êtes aujourd'hui chez Virbac. Que faites-vous dans le cadre de votre fonction actuelle ?*

C.G. : La société pharmaceutique Virbac, spécialisée en santé animale, m'approche en 2013 et me fait une proposition que j'accepte. Le challenge est très intéressant : il s'agit de créer la Supply Chain du groupe. Je suis basée au siège à Carros (06), où sont également regroupés la recherche, la finance, le marketing, le business Europe, la direction industrielle France (une dizaine d'usines) ; et mon périmètre est centré là-aussi sur les flux industriels France, distribués dans le monde entier. A la création de ce service, j'ai donc fusionné les directions client et logistique regroupant à peu près 80 personnes. J'ai un responsable dédié pour chacun des périmètres service client, planning & appros, magasins et en plus, une équipe distribution France basée à Paris. Dans les 3 premiers mois suivant mon arrivée, j'initialise un audit du niveau des fonctions

logistiques en menant des interviews dans tout le groupe pour comprendre les attentes liées à notre service. Avec ce diagnostic et ces remontées d'informations, je bâtis une stratégie Supply Chain sur 3 ans que je présente à mon équipe, à la direction industrielle et au commerce. Le plan est accepté. Au bout d'1 an, les résultats sont là, plus rapides que prévus malgré la complexité des projets : mise en place d'un nouvel ERP en 9 mois, implémentation d'un PIC participatif et pérenne en 2 mois... J'explique cela par la culture d'entreprise de Virbac, basée essentiellement sur la place accordée en son sein à l'esprit d'initiative, à l'agilité et surtout, à l'engagement total des collaborateurs. Il est important de rappeler que les hommes et les femmes sont les premiers artisans du succès des projets Supply.

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

C.G. : Pour moi, les 2 principales difficultés résident dans la capacité à bien comprendre mon environnement et à trouver les leviers pertinents pour développer les performances. Rien n'est acquis mais quand les résultats sont là, c'est tellement gratifiant !

J-M.A. : De votre point de vue, quelle place occupent les femmes en Supply Chain ou en Logistique ?

C.G. : Je remarque qu'elles sont encore peu nombreuses dans des fonctions de direction, plus présentes dans des fonctions de pilotage ou d'interface comme la planification, et rares dans les fonctions opérationnelles comme dans les magasins !

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

C.G. : Je pense qu'il ou qu'elle doit savoir communiquer, s'ouvrir aux autres, faire preuve de curiosité, d'intelligence dans l'évaluation de son

environnement. La Supply Chain, c'est un ensemble de métiers passionnants, intéressants et complémentaires. Il faut montrer aussi du leadership, en fédérant avec charisme les gens autour d'un projet et les faire avancer ensemble.

J-M.A. : Quels sont vos hobbies pour compenser la pression de la fonction ?

C.G. : Ma vie professionnelle et ma vie privée doivent être équilibrées. J'aime bien voyager en routard avec mon mari, m'occuper de nos deux enfants, me promener dans ma région et faire un « sport de fille » (rires) une fois par semaine, comme la Zumba ! ■



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

Mes news Ressources Humaines

Le manque de compétences, frein à l'embauche

70 % des dirigeants ont peur d'embaucher, selon un sondage d'OpinionWay pour le Medef réalisé en avril 2015 auprès de 1001 chefs d'entreprise. Néanmoins, seuls 21% des patrons de sociétés de plus de 200 salariés expriment des craintes. Parmi ces derniers, les 3 facteurs d'inquiétude principaux sont : la difficulté de trouver de bonnes compétences, le manque de visibilité économique sur l'activité et la rigidité des contrats. Toutes tailles d'entreprises confondues, le coût du travail et les difficultés liées à la rupture d'un contrat (coût, crainte d'un contentieux prud'homal) sont aussi évoqués. ■ **CC**

Le rapid learning, un zeste de fun dans la formation

Le rapid learning transforme des supports de formation Powerpoint parfois assommants en parcours de formation plus ludiques, enrichis de son, de vidéo, de liens internet ou encore de quizz, grâce à un logiciel spécifique. Virginie Jaulin, Directrice blended learning pour Demos, explique : « Le rapid learning vise essentiellement la transmission et l'acquisition de savoirs. Les parcours d'e-learning ou encore les serious games permettent l'acquisition de savoir-faire et de savoir-être. Un support de rapid learning se développe comme son nom l'indique... rapidement ». ■ **CC**

Ce n'est pas la taille qui compte, mais la coopération

Le Medef et l'association Ariane « Compétences & Management » ont signé en avril 2015 une convention de partenariat qui vise à renforcer les liens entre les grands groupes et les dirigeants de TPE-PME. Les grandes entreprises s'engagent à travers leurs universités à ouvrir des sessions de formation aux dirigeants de PME en matière de financement, de management des ressources humaines, de digitalisation, de business développement ou d'internationalisation des entreprises. Selon Yann Laroche, Président d'Ariane « Compétences & Management », l'initiative profite certes aux dirigeants de PME mais est aussi « une occasion d'enrichissement pour les cadres et dirigeants de l'entreprise accueillante, ainsi qu'un levier de compréhension mutuelle et de coopération confiante de toutes les entreprises au bénéfice de la croissance ». Pierre Gattaz, Président du Medef et Frédéric Sanchez, Président du pôle internationalisation et filières du Medef soulignent : « Nous voulons ainsi contribuer à la structuration des écosystèmes et des filières afin de développer une culture de la coopération qui fait tant défaut dans notre pays, notamment pour conquérir les marchés à l'international. Cette mesure fait partie d'un ensemble de notre plan d'actions pour l'amélioration des relations inter-entreprises que le Medef proposera prochainement ». ■ **CC**