

Le chemin parcouru par Estelle Moretti, Responsable Transport de ParexGroup, spécialiste des mortiers industriels, est loin d'être normé. De la Chine des années 90 à la France d'aujourd'hui, sa vie professionnelle se révèle riche, entière et en quête de sens. Echanges avec une personnalité mue par la passion.



Estelle Moretti

Responsable Transport de ParexGroup

Une quête de sens

Jean-Marc Abelous : Comment avez-vous débuté votre parcours ?

Estelle Moretti : Par le chinois ! A 15 ans, pour éviter que je me promène en mobylette (rires), mes parents ont décidé de m'envoyer dans un bon lycée – Marcelin Berthelot en région parisienne – dans lequel je pouvais apprendre quelque chose de particulier, comme le chinois par exemple. J'ai été immédiatement conquise par cette culture et m'y suis plongée complètement. Assez rapidement, un projet fou m'est venu à l'esprit : monter ma propre usine de filature de soie en Chine ! Après une 1^{ère} scientifique, j'ai passé un bac littéraire puis ai intégré l'Inalco (Institut National des Langues et Civilisations Orientales) afin de poursuivre mes études de chinois et d'amorcer en parallèle – via une sélection – son école de commerce internationale tournée vers l'Asie.

J-M.A. : Et que devient votre projet ?

E.M. : Dès la 1^{ère} année et jusqu'à l'ob-

tenion du Master de ces 2 écoles, je réalise une étude de marché rigoureuse pour déterminer les meilleures conditions de création de mon projet personnel de manufacture. Afin de vérifier mes hypothèses et de voir la réalité du tissu industriel local, je traverse la Chine à 20 ans, de Pékin à Hong Kong, et questionne les fournisseurs. Peu à peu, je m'aperçois que j'ai besoin de solides connaissances de gestion de production et décide de passer le concours du 3^e cycle de Logistique Industrielle de l'Isli à Bordeaux, que j'intègre in fine. A l'issue de cette formation, je suis retenue pour mon stage de fin d'études par une marque de prêt-à-porter américaine – The Limited – qui souhaite exploiter ma connaissance des infrastructures chinoises pour peser dans les négociations qu'elle mène dans l'importation de textile venant de l'Empire du Milieu. Direction l'état de l'Ohio, à Columbus, où je rédige un rapport complet sur les réseaux des

ParexGroup en bref

- Fabricant et acteur de 1^{er} plan du marché des mortiers industriels
- CA 2014 : 260 M€
- 650 collaborateurs
- 6 usines
- 1 laboratoire de R&D en France
- 3 centres de recherche aux Etats-Unis, Espagne et Chine
- 1 centre de formation technique (CFT)



Parcours d'Estelle Moretti, 44 ans

Expérience

■ ParexGroup

Responsable Transport – Issy les Moulineaux (92) – depuis avril 2015.

■ Centre hospitalier de Versailles

Chargée de Mission – Versailles (78) – janvier 2014- juillet 2014.

■ Laboratoires Oenobiol

Directeur Logistique & Service Clients – Paris (75) – septembre 2004- août 2010.

■ Sonia Rykiel

Responsable Logistique & Administration des Ventes – La Courneuve (93) – mars 2001-août 2004.

■ L'Oréal Chine

Responsable Logistique Chine – Shanghai – septembre 1997-novembre 1998.

■ Décathlon

Responsable Logistique Chine Centre-Est – Shanghai – mars 1995-août 1997.

Formation

■ ESCP Europe – Master 2 Management Stratégique des Achats et de la Supply Chain – Paris – 2013-2014

■ Université Paris X Nanterre – Master, Gestion, Management & Marketing International du Vin – Paris – 2008

■ Icognitive – SCOR Supply Chain KPI & Accounting – Paris – 2007

■ ISLI – Master 2, Logistique Globale – Bordeaux – 1992-1993

■ CPEI – Master, Commerce International Asie – Paris – 1988-1992

■ Institut des Langues et Civilisations Orientales – Master, Chinois – Paris – 1988-1992

transports en Chine, sous la supervision d'un doctorant en logistique de l'université de la ville. A l'issue de ce stage, j'accepte durant quelques mois, en tant que Chargée de mission pour la Communauté Européenne, d'analyser l'état des infrastructures en Asie Centrale, notamment au Kazakhstan et au Kirghizistan, afin de financer mes recherches en Chine. J'en profite pour parfaire mes connaissances en transport ferroviaire via 2 formations suivies auprès de l'UIC – l'organisation mondiale du secteur ferroviaire – et la Systra – leader mondial des infrastructures de transport public.

J-M.A. : En 1995, vous entrez chez Décathlon ? Pourquoi ce choix ?

E.M. : Effectivement, Décathlon est déjà présent en Chine, à Canton. Pour moi, c'est l'occasion d'être présente sur ce marché. Mais avant cela, l'enseigne m'envoie en tant que Responsable de sa plate-forme logistique internationale à la frontière belge, à Mouscron, pour que je fasse mes preuves, notamment dans l'optimisation des flux de conteneurs maritimes transitant par le port d'Anvers. Tenaillée par mon projet chinois, je travaille comme une forcenée pen-

dant 3 mois et atteins mes objectifs. Les portes de la Chine s'ouvrent enfin à moi ! En janvier 1996, je suis envoyée à Shanghai comme Responsable Logistique pour ouvrir la filiale logistique Chine Centre-Est.

J-M.A. : Que faites-vous alors ?

E.M. : Je pars « from scratch ». C'est un véritable défi : très librement, en binôme avec un collègue, la mission est avant tout de « sourcer » des fournisseurs. J'arrive dans la périphérie de Shanghai, au milieu de la campagne enneigée, à la recherche du meilleur terrain possible pour que notre futur entrepôt soit visible d'une route passante, proche du futur métro et accessible à tout type de camions (avec des hauteurs de châssis différentes !). La tâche n'est pas facile. Pour l'anecdote, ce type de sourcing de terrains se fait à l'époque avec de l'argent en réserve et moi, toute seule, je fais le tour d'une quinzaine de municipalités sans un sou en poche ! J'y vais au culot avec une démarche volontariste qui plaît (en réalité, le modèle d'installation de Décathlon en France) : je propose aux représentants de ces municipalités de financer selon mes propres plans la construction de ma plate-forme, puis de la louer ensuite à prix fixe pendant 20 ans, avec un retour sur investissement garanti au bout de 3 ans et demi ! Les édiles acceptent. Pour finaliser le plan d'installation, je joue à fond la carte de la coopération locale (ou d'échanges de service) en sollicitant notamment les entreprises françaises déjà implantées dans la région, ainsi que des entreprises chinoises pour la construction du bâtiment. Une fois réalisé, l'entrepôt me permet de stocker sous douane les matières premières importées, ainsi que les produits finis pour l'export (via le fret maritime). Nous lui ajoutons des lignes de production de prototypes de vêtement de ski. De là, je gère également en direct avec les prestataires, les flux de transport multimodaux, notamment maritimes.

J-M.A. : Comment vivez-vous cette expérience ?

E.M. : Elle est assez enthousiasmante. Je vis pleinement un succès tout en ayant des moments difficiles – il n'y a pas de films étrangers au cinéma, pas de

©ParexGroup



© PINEGROUP

restaurants de qualité – mais aussi drôles, voire cocasses : un jour, je vois passer devant les vitres de mon bureau, le chariot élévateur de mon collègue chinois avec une caisse remplie d'éléments en fonte à l'avant et plusieurs manutentionnaires à l'arrière du véhicule, pour faire contrepoids (rires) ! Au niveau du management, ce poste me permet de diriger une équipe d'une dizaine de personnes à qui j'apprends à parler anglais.

J-M.A. : *En 1997, vous arrivez chez l'Oréal. Comment cela se passe-t-il ?*

E.M. : En fait, dans le processus de Décathlon, je dois revenir en France au bout de 2 ans. Mais à la fin de ma mission, il est hors de question pour moi de quitter la Chine. Dans le petit milieu des expatriés, on sait rapidement mon souhait de rester. L'Oréal me propose alors de faire la même mission, toujours à Shanghai, pour créer en un an la filiale logistique chargée d'importer en Chine ses produits finis (sourcés auprès de 13 pays) et ensuite de les distribuer sur tout le territoire. J'ai tout de suite accepté, après avoir signé une feuille de route décidée par Lindsay Owen Jones lui-même, le mythique Président de l'époque ! Je deviens donc Responsable Logistique Chine et reporte au Directeur Financier et Administratif de la filiale. Les dimensions managériales changent un peu puisque l'équipe sur place compte une centaine de personnes – 10 fois plus que sur le site de Décathlon – dont je gère une partie en direct et une autre via un sous-traitant singapourien. Pour le choix du bâtiment, je décide de louer à des Japonais une plate-forme existante dans la 1^{ère} zone franche de l'époque. Je la rénove en y installant une salle de température dirigée pour les parfums, les crèmes ou rouges à lèvres de la marque de luxe. Je négocie aussi avec les autorités pour que l'entrepôt traite des stocks sous douane. Mes autres attributions sont de facto assez similaires à celles de mon poste précédent : gestion du transport multimodal et en particulier, maîtrise de la chaîne de préacheminement des conteneurs maritimes, du port au site.

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

E.M. : Au bout d'un an, les objectifs sont

atteints : la filiale est pleinement opérationnelle mais à quel prix ! Physiquement, je ne suis plus que l'ombre de moi-même : des rythmes de 18 h par jour, des dysenteries à répétition, une mauvaise alimentation et une légionellose ont eu raison de ma santé. Cette atteinte est plus profonde que je ne le pense à ce moment-là : je refuse de rentrer en France pour travailler chez l'Oréal et fais un 1^{er} bilan de mon parcours professionnel et... personnel. A l'aube de mes 30 ans, je me dis que la petite manufacture de soie, qui me paraît bien loin, a été finalement le prétexte à cette aventure chinoise ! Sans attendre, je me lance dans un nouveau projet humanitaire au Vietnam, dans un orphelinat pendant 6 mois. Je suis des cours de psychologie clinique à l'Université Paris VII où je passe une licence. En quelques mois, je me construis d'autres horizons, d'autres possibilités de sens !

J-M.A. : *Vous revenez ensuite en Europe dans le secteur de la mode. Comment gérez-vous ce changement ?*

E.M. : La marque est belle et reconnue dans le secteur de la mode mais la situation sociale et l'environnement du site logistique de la société sont à vrai dire difficiles : des grèves à répétition, du management flottant, de l'insécurité sur site due à la présence de personnes indésirables... etc. Bref, c'est un vrai challenge ! Basée à La Courneuve (93), sous la responsabilité du Directeur Financier, je deviens Responsable d'une plate-forme logistique d'une centaine de personnes, en charge également du service Administration des ventes (ADV) France et Export et du Service après-vente (SAV). Ma mission : réorganiser complètement l'Export et le SAV, ainsi qu'optimiser le sourcing des transports France et Export. Je m'attaque à l'analyse complète des flux physiques et administratifs, à la (re)définition de poste de tous les employés (certains postes sont surreprésentés) et à la réorganisation des services, encore très « tayloriens » : je découvre ainsi des « facturières », des femmes qui gèrent

mécaniquement des factures toute la journée, sans véritable méthode ou ordre de priorité, ce qui est embêtant pour une société qui fait beaucoup d'export ! Je mets en place des indicateurs (taux de service, suivi de qualité de transport, suivi des délais de traitement administratif, suivi des avoirs...) et me charge de sécuriser le site. Grâce à ce travail de fond, la situation se calme et nous entrons, au bout de 3 ans, dans une normalité appréciable, avec des résultats satisfaisants en termes de qualité de service.

J-M.A. : *Nouveau virage en 2004, vous rejoignez Oenobiol...*

E.M. : En effet, le défi chez Sonia Rykiel étant relevé, j'accepte une proposition des Laboratoires Oenobiol. Cette société fonctionne sur un schéma d'externalisation de coûts : elle n'a pas d'usine et de laboratoire en propre, pas de logistique en interne. J'intègre alors, comme Responsable Logistique, une équipe composée notamment d'une direction marketing, de chercheurs, d'une direction industrielle... avec comme mission de piloter au mieux la sous-traitance logistique. Le contexte de mon poste est très lié à l'adaptation de la société à son changement de taille, due à une forte croissance de son activité. Je dois revoir toutes les prestations de service logistique en fonction des volumes, mais aussi adapter et améliorer le service client en fonction des critères de qualité de service exigés par les pharmaciens et la grande distribution. Ce n'est pas une mince affaire sachant que la société souhaite doubler son CA en un an ! Je décide de bien préparer le terrain pour recommander un nouveau sous-traitant. Grâce à la présentation d'un audit logistique poussé que je mène pendant 6 mois et un effort non négligeable « d'évangélisation », la Direction Générale prend conscience de la dimension stratégique de la Supply Chain : le choix d'un nouveau prestataire logistique est validé. Au bout d'1 an, je suis nommée Directrice Logistique, entre au Comité de Direction et reporte à la Directrice Exécutive. J'ai les moyens qu'il faut : mon équipe est restreinte (6 personnes), s'occupant en tandem avec le sous-traitant choisi – positionné à Clermont-Ferrand – du pilotage, notamment pour l'autori-

sation des émissions d'avoires et le règlement des litiges et des paiements. J'ai d'ailleurs l'opportunité de construire un vrai partenariat avec ce sous-traitant, en alliant son expertise du réseau pharmaceutique à ma connaissance du réseau de distribution des produits de grande consommation. En 2010, Sanofi achète les Laboratoires Oenobiol en réorganisant le service logistique de façon unilatérale. Je quitte alors la société.

JMA : *Vous débutez alors une longue phase de transition.*

Comment préparez-vous votre retour dans le métier ?

E.M. : Je me recentre effectivement sur ma vie familiale et suis mon époux en Gironde. Je garde un pied toutefois dans le monde de l'entreprise en tant que chargée de mission – via le Medef – pour accompagner des entreprises locales en difficulté. Pendant cette phase transitoire, je m'occupe dans les premiers mois d'une société en boulangerie semi-industrielle en cessation de paie-

ment. Mon attention se porte plus précisément sur le calcul du prix de revient qui n'avait pas été pris en compte par le fondateur de la société ! Je négocie également avec les fournisseurs, retravaille les contrats, traite avec le Tribunal, ou crée des outils de calcul et de suivi de marge sous Excel pour les commerciaux. C'est un vrai rôle de consultant. Au bout de 3 ans, nous remontons en région parisienne, et à l'aube de mes 43 ans, je démarche par conviction et par quête de sens, le Centre hospitalier de Versailles pour aider à optimiser sa logistique. La direction accepte mon offre de service et pendant plus de 6 mois, je me plonge dans un monde passionnant et assez complexe. D'un point de vue logistique, je découvre dans cette « mini-ville » de presque 3.000 personnes une multiplicité de flux à intégrer : les patients, les fournisseurs, les ambulances, les travaux sur site, la distribution en interne (médicaments, intendance, restauration...), les sites externalisés (prisons, maisons de

retraite). Dans le cadre de cette mission, je dépends du Directeur du Centre mais aussi du Directeur Logistique et Achats. J'élabore le nouveau schéma directeur logistique de l'hôpital, préconise la modernisation des bâtiments, des équipements et de l'informatique. Je réduis également les coûts d'achat, optimise les flux de distribution et d'approvisionnement, tout en réorganisant les équipes sur place. A l'issue de ma mission, on me propose un poste que je décline.

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

E.M. : Fin 2014, j'accepte une proposition de cette société spécialisée dans les mortiers industriels. Chez ParexGroup, j'ai la chance, au siège, en tant que Responsable Transport, de gérer un budget conséquent, qui impacte de manière globale tous les sites du groupe. D'un point de vue métier, je suis sur une fonction transversale qui me permet de faire des

simulations très intéressantes d'optimisation de flux entre les sites, entre les différents canaux de distribution de chaque site. Je dépends du Directeur Service Client et du Directeur Industriel.

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

E.M. : Sans aucun doute, la perception de mon parcours lui-même ! Je fonctionne par projet : je ne suis pas carriériste. Je suis quelqu'un d'entier, qui s'implique énormément et a besoin d'être intégrée dans une équipe pour vivre une aventure entrepreneuriale. Vis-à-vis de mes employeurs ou des professionnels du métier, cette conception non-linéaire a eu des avantages, notamment en Chine, mais aussi des inconvénients en termes de compréhension. Il faut savoir que je suis dans la recherche de sens dans ce que je fais et si j'ai choisi aujourd'hui ParexGroup, c'est en raison de l'intérêt de la mission et de son engagement notable pour le développement durable, valeur indispensable à mes yeux.

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

E.M. : Je dirais que cette place s'est faite un peu au forceps dans un monde d'hommes, surtout en opérations logistiques. On se distingue par l'expertise quand les besoins des entreprises se font par nécessité. Cela a été le cas pour moi en début de parcours, grâce à ma connaissance du marché chinois. Au final, cela n'a jamais été un frein d'être une femme mais comme d'aucuns disent, il faut faire un peu plus ses preuves que d'autres !

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

E.M. : Je pense d'abord que les parcours sont beaucoup plus linéaires aujourd'hui, grâce notamment à la maturité de ce métier qui prend une place de plus en plus stratégique dans les organisations. Mon parcours est un peu à l'image de la discipline : j'ai commencé par l'embryon de la logistique globale et à présent, on raisonne

en Supply Chain mondiale. Alors de par mon expérience, je peux suggérer d'être proactif, curieux, à l'écoute, capable de s'adapter à l'inattendu et passionné. Et surtout d'avoir une compréhension profonde de l'humain.

J-M.A. : Quelles activités pratiquez-vous en dehors de votre vie professionnelle ?

E.M. : Ma vie de famille d'abord, même si cela nécessite beaucoup d'attention (rires) ! J'ai également la passion des vins et de la gastronomie. Alors j'organise assez régulièrement, à titre personnel, des dégustations de bons crus... Sans doute mes racines Bordelaises ! ■



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

Mes news Ressources Humaines

Place à la transparence !

Depuis le 14 juin 2015, une base de données économiques et sociales (BDES), dite base de données unique, doit être mise en place dans les entreprises de 50 à 300 salariés. Elles rejoignent leurs grandes sœurs soumises à l'obligation depuis un an. Cette BDES rassemble les informations relatives aux grandes orientations économiques et sociales de l'entreprise. Son accès est ouvert aux représentants du personnel de l'entreprise. Doivent y figurer :

- investissement social : emploi, évolution et répartition des contrats précaires, stages et emplois à temps partiel, formation professionnelle et conditions de travail ;
- investissement matériel et immatériel ; fonds propres et endettement ;
- ensemble des éléments de la rémunération des salariés et dirigeants ;
- activités sociales et culturelles ;
- rémunération des financeurs ;
- flux financiers à destination de l'entreprise, notamment aides publiques et crédits d'impôts ;
- sous-traitance ;
- transferts commerciaux et financiers entre les entités du groupe, le cas échéant. ■ CC

Revisitez votre réseau

« Le temps du réseau n'est pas perdu, il est riche et profitable », déclare Dominique Lévy, Directrice Générale d'Ipsos France. Pour gagner en efficacité, prenez le temps cet été de faire le tri dans votre réseau. Pensez d'abord à 20 personnes que vous mettriez instinctivement dans vos bons contacts. Emmanuelle Gagliardi, Directrice de l'agence Connecting Women et organisatrice du Printemps du Networking qui s'est tenu à Paris le 25 juin, propose 4 critères pour déterminer un bon contact :

- Vous avez son numéro de téléphone portable et il est joignable facilement ;
- Il vous relaie régulièrement de bonnes informations ainsi que des contacts sur votre domaine d'expertise ;
- Il vous recommande régulièrement dans son réseau ;
- Il a accès à des gens importants pour vous.

Combien en reste-t-il sur les 20 ? Et refaites l'exercice inverse : êtes-vous un bon contact pour eux ? Puis développez votre réseau en gardant cette perspective en tête. « Plus on donne, plus on reçoit. S'il est très facile d'amasser des cartes de visite, il est très difficile d'avoir un bon réseau. Les contacts de qualité sont très puissants : ce sont les pépites », souligne Emmanuelle Gagliardi. Ensuite, listez 10 personnes qui vous inspirent par l'admiration que vous avez pour elles, leur parcours qui peut vous guider... Ce sont les étoiles pour la Directrice : « Interpellez-les sur les réseaux sociaux et en allant les rencontrer : manifestez-vous, félicitez-les. L'accessibilité, c'est dans la tête. Rien d'impossible. Demain ce seront vos bons contacts ». ■ CC



Dominique Lévy, DG d'Ipsos, et Emmanuelle Gagliardi au Printemps du Networking 2015