




Sa devise :
*« Le seul mauvais choix
est l'absence de choix »*
Amélie Nothomb



Olivier Carnet,
directeur
logistique
nationale
Unilever France

Redynamiser une usine allemande sans maîtriser la langue de Goethe, devenir patron de cette unité de fabrication de 400 personnes à 34 ans, redonner confiance à un service client démoralisé... rien n'effraie ce solide gaillard qui adore les situations complexes qui l'amènent à se surpasser.

Une soif de challenges

De formation Ingénieur Arts et Métiers, Olivier Carnet est avant tout un homme de production. Aimant relever des défis, il est attiré depuis toujours par l'international. « A la sortie de l'école, je cherchais une entreprise dynamique travaillant sur des circuits courts

et suffisamment grande pour travailler dans un contexte international. Je suis rentré chez Unilever, qui correspondait bien à mes aspirations, en 1990. » Il passe ainsi ses quinze premiers mois dans une usine de détergents en tant qu'ingénieur travaux neufs. Intégré à une équipe, il y met en place de nouvelles installations process. Puis, il est nommé responsable des nouvelles installations à l'usine de détergents de Saint-Vulbas, dans l'Ain. « J'avais 26 ans et j'étais responsable de tous les investissements usine en matière de process, de lignes de conditionnement et d'infrastructures, se souvient-il. C'était intéressant de faire partie d'une petite équipe de direction de cinq personnes. Il y avait pas mal de projets et c'était vraiment génial car ça bougeait bien. » En 1995, en plus de la maintenance et des travaux neufs, il prend la responsabilité de la

production, d'abord pour une partie du site, puis pour la totalité. « A l'époque de l'intégration européenne de Lever, il était capital pour l'usine d'être flexible, compétitive en terme de prix, et capable d'intégrer les évolutions



« J'ai eu la chance très jeune d'être mis face à mes responsabilités et de devoir les assumer. »

©DR

26

futures pour pouvoir durer. C'était un vrai challenge que nous avons relevé avec l'ensemble des équipes. » Créé au milieu des années 80, le site de St Vulbas se caractérisait par un système de management basé sur la clarté des objectifs et des process et sur la responsabilisation des collaborateurs. Ainsi, les 120 salariés, répartis en trois équipes, rapportaient-ils en direct à l'ingénieur de production (sauf la nuit et le week-end durant lesquels ils étaient totalement autonomes).

Le sens des responsabilités

« J'ai eu la chance très jeune d'être mis face à mes responsabilités et de devoir les assumer. C'était une période excessivement formatrice. » Difficile en effet de se cacher derrière une hiérarchie à ce point réduite, d'autant qu'Ulrich Oesch, directeur d'usine originaire de Suisse alémanique, y veille scrupuleusement. « C'était un homme absolument fantastique qui avait un niveau d'exigence très élevé. D'une grande expérience, il m'a montré avec son tact et sa finesse les erreurs de management ou humaines que je commettais. Un jour par exemple, une personne de

l'extérieur a eu un accident du travail mineur et j'ai omis de le lui signaler. Le soir, il m'a demandé pourquoi je n'avais pas jugé bon de le mentionner. Je lui ai répondu qu'il ne rentrerait pas dans mes statistiques. Il m'a alors



« J'ai été amené à défendre au niveau européen des choix inhabituels de la part d'un directeur d'usine, puisque j'ai préconisé l'arrêt de produits fabriqués chez nous. »

©DR

Mini CV

Nom : Olivier Carnet

Age : 39 ans

Situation familiale :

marié, trois enfants

Hobbies :

- les livres (petite collections de livres anciens)
- l'histoire
- aller le samedi au marché Georges Brassens
- tennis, la montagne (été, hiver...)

Films préférés :

- African Queen et Key Largo (Bogart)
- Le clan des siciliens

Livres de chevet :

- Trilogie sur Napoléon de Patrick Rambaud
- « La légende des siècles » de Victor Hugo

Musique :

- Eric Clapton
- Dire Straits
- Green Days
- Marroon Five

Région : Lyonnaise

Langues : allemand, anglais, français

Réseau :

- Agora du Supply Chain Management
- Société des Arts & Métiers

rétorqué que si je n'avais pas compris que la sécurité n'était pas une affaire de statistique, il avait un problème avec moi. J'ai alors voulu lui en parler, mais il m'a répliqué que si je ne le lui avais pas dit dans les 8 heures qui avaient suivi, cela pouvait bien attendre le lendemain. Et il est parti... »

Ce premier mentor montre aussi mécaniquement à Olivier Carnet l'impact que peuvent avoir les choix industriels sur l'avenir d'un site de fabrication. « A titre personnel, il m'a appris à développer très tôt la rigueur et l'exigence avec soi-même : délivrer ses engagements, montrer l'exemple, etc. »

Six mois pour apprendre l'allemand

En avril 1999, Olivier Carnet part à Buxtehude, près de Hambourg, pour devenir Factory Manager. Cette usine, qui fabrique des gels douche, des cosmétiques et des déodorants, est alors en pleine incertitude face à son avenir. La moyenne d'âge y est assez élevée, la technologie en place est dépassée sur certaines lignes, le taux d'absentéisme est fort : « Ce qu'on peut trouver dans une usine qui s'essouffle », résume-t-il.

En tant que responsable des cosmétiques et des déodorants, sa mission est alors de fusionner deux unités de production, dont une vient d'être déplacée de Berlin (où l'usine a été fermée). Elle est aussi de redynamiser le site en



« C'est enrichissant sur le plan personnel d'apprendre des gens et de partager son expérience avec eux pour progresser ensemble. »

aspects émotionnels car nous ne nous serions pas compris. Et cela s'est très bien passé car nous étions entre gens de bonne volonté. » Il met alors en place un vrai plan de développement, des outils de performance et de leadership avec l'équipe composée de producteurs, de techniciens, de planificateurs... Tant et si bien qu'en octobre 2000, Unilever lui demande de prendre la direction de l'ensemble du site.

Trois ans pour redynamiser un site en difficulté

« Pour moi, c'était un véritable honneur. J'avais 34 ans et tout un tas de nouveaux challenges. » A commencer par la légitimité – en Allemagne, les jeunes diplômés commencent à travailler plus tard et ne sont pas, à cet âge, à la tête d'un site de 400 personnes – et la représentativité vis-à-vis des pouvoirs locaux de Basse Saxe. « Tant que j'étais Factory Manager, j'étais reconnu pour mes

mettant en place une structure plate comme celle de Saint-Vulbas, avec du management par objectifs et plus interactif. Si la mission est déjà de taille, elle se complique encore lorsqu'on apprend que le Factory Manager ne parle pas allemand ! « Quand Uwe Schulte, qui cumulait les fonctions de responsable de la catégorie Skin en Supply Chain au niveau européen et de responsable du site, m'a recruté, il m'a dit : « Je t'embauche parce que des gens m'ont expliqué ce que tu avais fait à Saint-Vulbas et parce qu'il m'ont dit que tu pourrais t'adapter à un environnement allemand. Mais si dans six mois tu ne parles pas allemand, il faudra prendre les décisions qui s'imposent ! » J'ai trouvé ça très motivant et j'ai tout de suite aimé travailler à Buxtehude. » Il apprécie alors que malgré son jeune âge, sa nationalité et son manque de maîtrise de la langue allemande, les équipes avec lesquelles il travaille lui donnent sa chance. « Je leur donnais mon point de vue, répondais aux questions qu'ils me posaient clairement et simplement. Et lorsqu'ils n'étaient pas d'accord, ils me le disaient. Nous nous parlions sans arrière-pensée et en faisant fi des

apports, mais là, il fallait devenir un personnage emblématique avec un vrai statut : comment allais-je vivre cela ? Eh bien magnifiquement bien ! Simplicité et clarté avaient fait mon succès. J'ai gardé la même recette en tant que directeur de site. »

De plus, pour éviter qu'il n'ait à manager des gens plus âgés et plus expérimentés, l'équipe de direction est remplacée. « J'ai recruté dans les sites allemands des gens relativement jeunes, avec du caractère et des expériences différentes. Des individus qui allaient me pousser à aller plus loin. » Avec cette équipe, il établit un plan stratégique validé début 2001 ayant pour objectif de déterminer les critères qualifiants (le minimum requis pour être qualifié et perdurer) et différenciants (pour se distinguer et acquérir des avantages stratégiques). « Cette équipe avait un réel talent pour la discussion. Une fois que la décision était prise par le boss, elle était respectée et les actions mises en œuvre avec beaucoup d'efficacité. » Il utilise alors le TPM (Total Productive Maintenance), qu'il recommande de dérouler méthodiquement, pour obtenir les performances visées. A l'issue de ce plan, les

On apprécie chez lui ...

Au travail :
ses relations claires et directes

Entre amis :
sa convivialité et sa générosité

On lui reproche le plus souvent ...

Au travail :
une certaine forme d'exigence

A la maison :
de ne pas être assez là

équipes sont renouvelées (les plus âgés ayant pu partir en préretraite dans de bonnes conditions grâce aux décisions du gouvernement allemand), les performances se sont fortement améliorées et le portefeuille de produits a évolué. « *J'ai été amené à défendre au niveau européen des choix inhabituels de la part d'un directeur d'usine, puisque j'ai préconisé l'arrêt de produits fabriqués chez nous, commente Olivier Carnet. Mais cela a permis d'augmenter les capacités sur des produits en croissance.* » Et au final, l'usine retrouve une position forte au niveau européen.

Côté clients

Au terme du plan à trois ans et au vu des résultats obtenus, Olivier Carnet se voit proposer la direction du Customer Service de Lever Fabergé France en décembre 2003. Sa mission est de reprendre cette équipe dont le moral n'est pas très bon pour la remettre dans une perspective plus positive, en appliquant des méthodes de management de proximité et de TPM de base pour les aspects performances.

Il passe le premier mois à écouter les membres de l'équipe pour faire une cartographie des aspects process, techniques et humains. A l'issue de cette première étape, sachant qu'un travail de fond avait déjà été effectué sur les aspects technologiques, il redéploie le tout avec les équipes début février 2004, dans un climat de reconstruction de la confiance. Et en avril/mai, les performances sont de nouveau conformes aux attentes de ses sponsors et aux objectifs fixés par le service lui-même. « *Dans la foulée, on m'a demandé de passer Directeur logistique de Lever Fabergé à partir de juin 2004.* » Ainsi, en plus du Customer Service et du Demand Planning, il prend en charge la distribution physique et la gestion des données de base.

En parallèle, Olivier Carnet travaille aussi au projet One Unilever qui vise à mettre en commun certaines activités, dont la Supply Chain, au niveau national. Après avoir effectué une étude de faisabilité au second semestre 2004, il est nommé Directeur logistique nationale Unilever France et intègre l'activité logistique alimentaire et glaces. Le premier semestre 2005 est dédié à la préparation du plan stratégique et le second, à sa mise en place opérationnelle. Olivier Carnet est aujourd'hui à la tête d'une équipe Supply Chain de près de 200 cadres et agents de maîtrise qui gèrent un

portefeuille de marques très varié allant d'Amora Maille à Lipton en passant par Dove et Skip.

Repartir à l'étranger

A court terme, Olivier Carnet souhaite poursuivre la mise en place de ce qui a été initié, et notamment l'harmonisation des systèmes et des process à travers les filiales très diverses. A plus long terme, il voudrait passer sur un poste de Category Supply Chain régional en Europe ou ailleurs. « *J'aimerais repartir à l'étranger. C'est intéressant de travailler dans des métiers autour de la Supply Chain avec des gens de cultures différentes. Et je souhaite être dans des contextes de construction ou de reconstruction car j'ai eu la chance qu'elles soient efficaces. C'est enrichissant sur le plan personnel d'apprendre des gens et de partager son expérience avec eux pour progresser ensemble* » Il n'exclut pas non plus des postes de Direction Générale en BtoB.

Cathy Polge

Ce qu'ils disent de lui ...



Anne Carnet, sa femme :

« Olivier est généreux, intelligent et méticuleux dans tout ce qu'il fait. Il est aussi déterminé, ambitieux et soucieux de son apparence physique. Passionné d'histoire, il adore lire et retient facilement ce qu'il apprend. En matière de sport, le ski vient en premier. Depuis que nous sommes revenus à Paris, il s'est mis au golf avec notre fils. Mais il a dû abandonner la généalogie, faute de temps. »



Pascal Germain, Responsable Trésorerie Unilever Europe, collègue (et ami) depuis 10 ans :

« Olivier Carnet est quelqu'un d'énergique, pragmatique et simple par son relationnel direct et son aptitude à simplifier la complexité. Après analyse des tenants et des aboutissants, il voit rapidement les plans d'action à mener et les bonnes décisions à prendre. Il est très à l'écoute des autres et sait s'adapter sans perdre de vue son objectif. Son métier actuel de logisticien orienté client lui va bien parce qu'il répond à la manière dont il opère naturellement. Curieux, il est en effet plutôt tourné vers l'extérieur. Il aime vivre sous pression et trouver des solutions à des problèmes qui intègrent un grand nombre de contraintes. Enfin, loin des grandes théories, il est jugé sur ses résultats. »



Emmanuel Trivin, directeur des opérations de Butagaz, ami rencontré en 2002 en Allemagne :

« Il est très fiable et fidèle en amitié. C'est un bon vivant qui apprécie la bonne chère et le champagne. Il a beaucoup d'humour et est d'une compagnie très agréable. Nous sommes tous deux passionnés par l'histoire de France des 19^e et 20^e siècles. Et d'ajouter : Il est parfois assez têtu. Il est prêt à changer d'avis mais il faut être très convaincant ! »