



L'EUROPÉENNE CONVAINCUE

Après un passage dans la vente dans le secteur de l'industrie chimique et pharmaceutique, elle a fait son entrée dans les ressources humaines. De RRH, elle est devenue DRH France, rattachée à la DRH Europe de VWR International. Récit d'un parcours diversifié dans un groupe en reconfiguration permanente.

Par Jean-Michel Garrigues / Photos : Daniel Osso

Vous êtes manifestement issue de la fonction RH, mais comment y êtes-vous entrée ?

Par choix ! Après un DUT GEA, option Personnel, j'ai intégré l'IGS en Master 1 Ressources Humaines. Suite à mon stage de fin de Master 1 chez Merck, j'ai été directement recrutée en CDI comme responsable formation. Après quelques années d'expériences et un passage très enrichissant à la vente, j'ai souhaité compléter ma formation par un Master 2 en politique et management des ressources humaines.

Comment a évolué ensuite votre parcours professionnel ?

En fait, bien que ma carrière se soit inscrite dans le même environnement juridique, car j'ai le même contrat de travail depuis 1991, mon parcours reste composé d'étapes très différentes ; en réalité j'ai changé 7 fois de poste et 5 fois d'entités ou de filiales au sein du même groupe. J'ai eu la chance, en ayant intégré un grand groupe de l'industrie chimique et pharmaceutique à cette époque, de pouvoir changer radicalement de métier et devenir déléguée médicale pendant trois ans. Cette expérience, très enrichissante sur le plan humain, marketing et financier, m'a permis de mieux définir mes orientations à venir.

Le retour vers les RH a-t-il été facile ?

Non, car j'avais découvert la liberté que confère les métiers de la vente... Il me fallait donc un poste très autonome, où je puisse à la fois renouer avec la fonction RH tout en restant sur le terrain.

Heureusement, par le jeu des rachats de différentes structures (Polylabo, Cofralab, Prolabo), j'ai intégré la société Prolabo en tant que correspondant RH sur site, un poste très généraliste que j'ai occupé pendant trois ans.

C'est au terme de ces trois ans que, le groupe Merck, préparant l'intégration de ses filiales, je prends alors un poste de chargée des relations sociales, me permettant de découvrir la fusion juridique, mais aussi la mise en place des 35 heures, puisque nous sommes en 2000. Le fruit des fusions donne naissance en 2001 à Merck-Eurolab, la filiale Française de la branche laboratoire du groupe Merck. Nous regroupons les diffé-

rents sites et j'intègre l'équipe RH du siège en tant que RRH.

Le groupe finalise par ailleurs l'acquisition aux Etats-Unis de VWR, un distributeur de fournitures scientifique vieux de plus de 150 ans, et c'est le début de l'internationalisation... En 2004 Merck cède VWR à un fond d'investissement américain et c'est le début de la globalisation...

“ Des événements annuels tels qu'un Leadership meeting ou une conférence européenne des ventes ont beaucoup fédéré les esprits. ”

M'intéressant à cette évolution et parlant anglais, je suis pressentie pour rejoindre l'équipe européenne du groupe VWR. Malheureusement, changement d'actionnaire, changement de culture, changement d'équipe...

L'expérience européenne a donc tourné court...

Pas du tout ! J'ai tenu bon, et le CEO Europe m'a proposé de travailler sur des projets M&A puis j'ai créé la fonction Comp & Ben sur la zone Europe, rattachée au Corporate, de 2005 à 2007.

C'était super intéressant, tout était à construire, de la mise en place des process de rémunération, à la création d'une politique de mobilité internationale. Dans le même temps, le CEO européen voulait créer un pôle de développement des talents et d'identification des hauts potentiels, j'ai donc notamment mis en place un assessment center pour l'Europe, tout en gardant mes missions de Comp & Ben.

Au vu de ces expériences européennes, comment arriver à la DRH France ?

Justement en 2008, le PDG la filiale française me propose le poste de DRH France, que j'accepte à la condition de garder un pied dans les projets Européens... Je suis d'ailleurs aujourd'hui rattachée au DRH Europe.

Quelle expérience vous a particulièrement marqué ?

Sans nul doute une expérience de direction générale, que j'ai exercée pendant un an en 2013, en sus de mon rôle de DRH. A l'époque, VWR avait racheté un laboratoire familial situé près de Lille, très en pointe dans la biologie clinique (produits d'anatomo-pathologie).

Cette acquisition était destinée à être intégrée juridiquement et, comme il s'agissait d'un chantier à dominante sociale, j'ai obtenu d'être nommée DG de Labonord, sur ce site de 26 personnes où je passais 1 à 2 jours par semaine.

Une expérience d'autant plus riche qu'elle m'a permis de découvrir d'autres fonctions et métiers, d'animer une équipe exceptionnelle, et de réussir l'intégration (transfert de la logistique, fusion juridique, aménagement dans des nouveaux locaux plus modernes...), tout en développant l'activité et l'engagement des collaborateurs.

Dans votre entreprise, les enjeux sont-ils nationaux ou transverses ?

Il existe aujourd'hui une vraie culture de valeurs communes, dans un groupe qui s'est construit par une croissance externe permanente. Depuis cinq ans, des événements annuels tels qu'un Leadership meeting ou une conférence européenne des ventes ont beaucoup fédéré les esprits. Un groupe de travail a même été créé, pour construire et décliner des valeurs communes.

L'équipe RH fonctionne en réseau (best practices sharing, workshops, ...) et nous utilisons un SIRH commun dans le monde entier. Des séminaires RH Europe ont lieu plusieurs fois par an, et je me considère faisant tout

autant partie de la France (je suis membre du Comex) que de l'équipe européenne.

Quels sont les enjeux de transformation dans votre activité ?

Avant tout la transformation digitale. VWR est un acteur majeur de la distribution de fournitures scientifiques et leurs prestations de services associées à destination des laboratoires (recherche, analyses, contrôles industriels, ...), ce positionnement doit évoluer, car de nouveaux concurrents peuvent s'engouffrer sur ce marché, comme Amazon.

VWR doit faire évoluer son image afin d'être d'avantage perçu comme un apporteur de solutions, donc un fournisseur de services et plus seulement de produits. Le groupe a d'ailleurs crée une division nommée VWR

“ L'équipe RH fonctionne en réseau (best practices sharing, workshops, ...) et nous utilisons un SIRH commun dans le monde entier. ”

Catalyst, qui regroupe des activités telles que la mise à disposition de collaborateurs sur le site de nos clients, la gestion des approvisionnements, du consulting en processus de Laboratoires, des services après vente... Tout ceci représente des vrais enjeux humains.

L'entreprise évolue-t-elle vers l'abandon de process transverses ?

Disons qu'il y a de vrais réflexions de fond sur la pertinence de certains process RH, tels que l'évaluation de la performance et une évolution des futurs profils, avec un développement

RÉFÉRENCES

Votre meilleur souvenir professionnel :

avoir dirigé Labonord pendant un an, avec des résultats concrets pour VWR et l'équipe concernée.

La personnalité que vous admirez :

Hélène Darroze, l'une des seules femmes chef étoilées en activité. Au delà de sa cuisine que je trouve authentique, raffinée et généreuse, j'admire la femme d'affaires et son goût des arts de la table.

L'actualité qui vous fait réagir :

la politique tout particulièrement dans le contexte préélectoral que nous vivons ... mais aussi ses enjeux pour les entreprises.

Dernier livre lu : je lis toujours plusieurs livres en même temps : « Dysfonctionnelle », d'Axl Cendres, ceux de « Flannery O'Connor » et de mon amie Cécilia Dutter.

Conseils à un jeune RH :

- avoir de l'HUMOUR ! mélange d'Humilité et d'Amour (petit clin d'œil à Olivier Lajous). C'est la base des relations Humaines,
- apprendre sans cesse du terrain... les RH sont au service du terrain,
- parler anglais couramment, compétence indispensable au contexte international.

des compétences humaines, comportementales et collaboratives, vs techniques. Ces chantiers se heurtent parfois aux difficultés à communiquer au sein d'un groupe multinational, car les différences culturelles ont parfois du mal à être appréhendées d'un pays à l'autre, et les équipes françaises ne parlent pas assez bien anglais, notamment pour participer à des groupes de travail, ou pour retraduire correctement tout ce qui a été échangé.

Comment vous voyez-vous dans cinq ans ?

Je ne sais pas vraiment. Tout dépendra des opportunités, comme toujours... mais très probablement toujours dans un environnement international à forte valeurs humaines et résolument collaboratif. ■

