

Philippe
Blanchard,
Directeur
Supply
Chain
pièces
de rechange
Hewlett
Packard
EMEA

*« Forcer le destin
ne sert à rien »*

Bonne nouvelle.

Vous payez

trop cher vos

transports en

sous-traitance !

Chez **Central Line**, nous pouvons y faire quelque chose. Vous payez trop, cela ne fait pas l'ombre d'un doute. Et nous vous le prouvons. Nos solutions **rationnelles** (*) pour des achats logistiques **efficaces en termes de coût** vous montrent clairement la manière la plus intelligente d'organiser vos transports routiers, maritimes et aériens. Vous en voulez la preuve ? Visitez www.centralline.eu pour trouver toutes les informations.

CENTRAL
LINE
THE SMART WAY

(*) Central Line est le distributeur exclusif de software & consultancy de  **STÄDTLER**

Après des débuts prometteurs chez SAMM, filiale de Peugeot SA, cet ingénieur sportif et bricoleur a réorienté sa carrière vers de grands groupes américains : Thomson IC's et Hewlett Packard. Il a pu y relever de nombreux défis, dont celui grisant, mais aussi exténuant, de développer une spin off dans des conditions difficiles. Fort de cette expérience marquante, c'est avec plus de recul que cet amateur de yoga s'attaque à présent à l'amélioration de la Supply Chain des pièces de rechange d'HP EMEA.

Les avantages du modèle américain

De sa Provence natale, qu'il a quittée en 1983, Philippe Blanchard a conservé un léger accent et un goût prononcé pour les atmosphères chaleureuses. Après avoir sillonné la planète, c'est finalement la région Rhône Alpes que cet épicurien dans l'âme a élue comme port d'attache. Aujourd'hui plus enclin à saisir les opportunités telles qu'elles se présentent qu'à suivre un plan de carrière pré établi, il aspire à continuer d'apprendre et à apporter aux autres. Non sans remercier le modèle américain de lui avoir confié des missions auxquelles il pense qu'il n'aurait jamais pu accéder dans une entreprise française, compte tenu de ses diplômes.

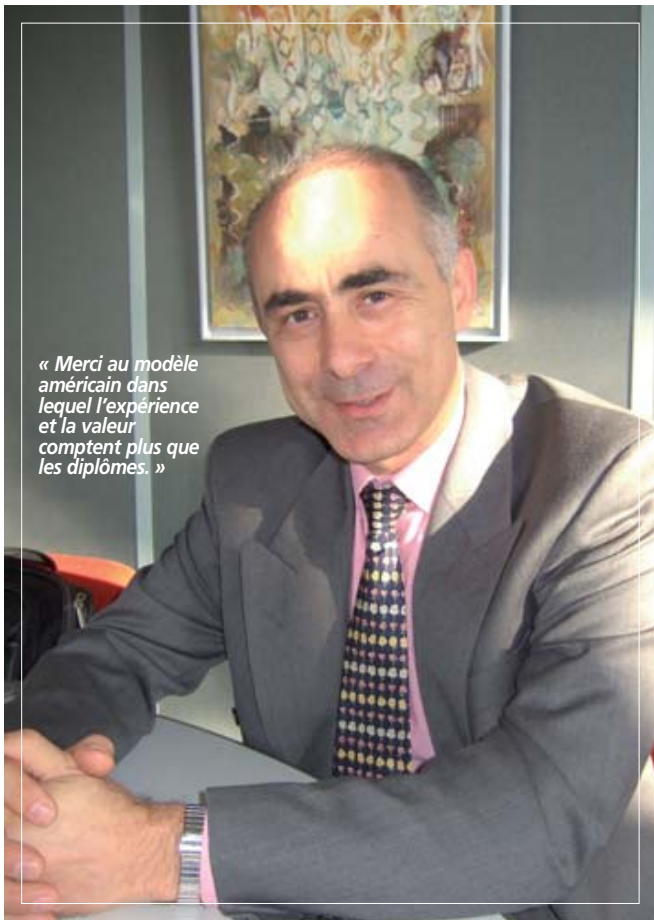
Un service militaire de rêve

« Mon père travaillant dans l'industrie, il me semblait naturel d'aller dans cette filière. Et puis j'aimais bricoler, ce qui m'amenait à devenir ingénieur ou technicien », explique Philippe Blanchard. Après un Bac E, il arrive en classes pré-

paratoires, mais échoue « pour avoir trop fait la bringue ». Il préfère alors s'orienter vers une école d'ingénieur accessible après le Bac et est admis à l'ENI de Saint-Etienne. « Hormis le froid, cela a été une très bonne première expérience parce j'avais un professeur génial qui m'a aidé à passer de la théorie à l'application des sciences. Et même si sortir de mon environnement provençal a été un peu traumatisant, cela a été salutaire pour la suite », commente-t-il. Il enchaîne sur le service militaire en 1982, à l'issue de ses études. Ne souhaitant pas effectuer un service classique, il cherche une place de professeur, de préférence dans le midi pour continuer à faire de la planche à voile. Et c'est ainsi qu'il trouve un poste dans le nouveau collège militaire d'Aix-en-Provence. « C'était une année de rêve, se souvient-il. A dispenser des cours de mathématiques et de technologies, matières que j'aime. A faire découvrir le maquettage d'un journal. A gagner beaucoup d'argent grâce aux cours de math que je donnais à l'étranger. A prendre plaisir à pratiquer le tennis et la planche à voile, en plus des sorties entre copains dans le cadre de l'armée. »

Une bonne planche de démarrage

L'envie de prendre la poudre d'escampette l'étreint toutefois dès février 1983 et il se met à postuler à des emplois. Bien qu'ayant deux propositions en



©DR

main, il doit patienter jusqu'à la fin de son service militaire pour entrer chez SAMM, la filiale Panhard Levassor de Peugeot S.A. produisant des véhicules avec moteur rotatif pour le domaine militaire. Il débute comme chef de projet pour réduire les délais entre le design, l'industrialisation et la production. *« C'était quelque chose de très marquant. Le responsable du lab. était sur une chasse gardée. J'ai eu le chance d'avoir un manager qui était un véritable père et une bible de savoir. Il m'a aidé à être plus patient, à prendre les choses en douceur et à calmer ma fougue »*. En deux ans, ils parviennent ainsi à réduire de 30 % le temps de design/industrialisation/production en amenant le laboratoire à s'ouvrir pour comprendre les contraintes et les forces de l'industriel, ainsi que les attentes à la fois des clients signataires et des utilisateurs. *« Ces deux années de début dans l'industrie ont été une très bonne planche de démarrage, même si c'était très politique »*, s'amuse-t-il. Mais au bout d'un an et demi, il commence à se sentir à l'étroit dans cet univers militaire assez engoncé et trop rigide à son goût. *« Je n'ai rien n'à dire contre cette entreprise qui m'a beaucoup appris et où les gens étaient très chaleureux, précise-t-il. Sa culture reflétait simplement la rigueur et le protocole imposés par ses marchés militaires. »* De plus, la

Ce qu'on apprécie le plus chez lui

- ◆ **au travail** : son calme et sa détermination
- ◆ **entre amis** : sa sincérité et le fait que l'on puisse compter sur lui

Ce qu'on lui reproche le plus souvent

- ◆ **au travail** : d'être exigeant et de ne pas parler suffisamment (pour compenser le fait de ne voir ses collaborateurs qu'une fois par semestre, il doit communiquer davantage et répéter les messages, quitte à forcer son côté introverti)
- ◆ **à la maison** : d'être exigeant (itou !)

difficulté de pratiquer son sport favori en Normandie et en région parisienne finit de le convaincre de regagner des contrées plus méridionales.

L'aventure des semi-conducteurs

Malgré la hausse de salaire proposée par SAMM pour le retenir, Philippe Blanchard accepte en 1986 la proposition de Thomson IC's et s'installe à Grenoble. *« Je voulais vraiment changer de domaine. Le secteur des semi-conducteurs était très ouvert comme je le souhaitais, et en pleine phase de consolidation »*. La fermeture du site d'Aix-en-Provence et de lignes de production à Tours, Milan et Catane a été décidée pour recentrer l'activité des composants fiabilisés destinés aux marchés militaires et spatial sur Grenoble. Touchant à la fois au planning et à l'ingénierie, le jeune ingénieur est aussi chef de projet sur les composants discrets. *« Je devais gérer la transition, mais aussi avoir de l'empathie pour les pertes d'emplois tout en faisant des propositions aux individus clefs et en complétant les équipes avec du sang neuf »*, résume-t-il. L'opération s'effectue en deux phases : d'abord le rapatriement puis des actions d'amélioration. En 1989, comme le recentrage s'est bien passé, le Responsable Planning, son



« J'avais de l'ambition au mauvais sens du terme. Je suis beaucoup plus enclin aujourd'hui à saisir les opportunités qui se présentent. »

supérieur hiérarchique, prend d'autres fonctions et on lui propose de le remplacer. « Devenir le Manager d'anciens collègues de travail était une sacrée expérience », souligne Philippe Blanchard. En tant que Directeur planning et service client monde, il devient responsable des prévisions de ventes, du service clients et de la logistique de distribution aval. Et il passe d'un encadrement de deux/trois personnes à 20/25 personnes. « Je devais continuer à améliorer la prestation de service au client et la productivité, tout en menant un plan social. Ce qui était à la fois dur et enrichissant », souligne-t-il. Le plus difficile étant non seulement de désigner les personnes licenciées, mais surtout de leur communiquer la décision prise. En quatre ans, de 1990 à 1994, il parvient cependant à améliorer les livraisons dans les temps de 20 à 30 %, à réduire le besoin en fonds de roulement dans les mêmes proportions et à mettre en place une équipe de gens motivés.

L'informatique dans la douleur

Fort de ce succès, on lui propose de prendre la place du Responsable Supply Chain, parti à la retraite. Il prend alors la responsabilité de la logistique, du Procurement ainsi que de l'informatique et monte une entité commerciale pour vendre les capacités de production de l'outil industriel. Se

retrouvant une nouvelle fois promu face à ses pairs, il apprécie de conserver un contact direct avec les gens à tous les niveaux. Puis au moment de la fusion entre SGS et Thomson, un second plan social est lancé. « Mon activité était en marge. Cette société de 700 personnes qui traitait des composants de haute qualité était restée dans le giron de Thomson qui faisait beaucoup plus des équipements ». Et de poursuivre : « Après avoir mené une analyse d'opportunité sur l'outsourcing du service informatique, nous sommes partis sur un projet plus fédérateur visant à fusionner l'informatique scientifique de design des composants cryptés avec l'informatique de gestion ». Il installe également l'ERP MFG Pro « dans la douleur parce qu'il y avait de gros Change Management à opérer dont l'importance avait été sous-estimée.. J'aurais dû me faire aider par des consultants extérieurs pour l'approche », admet-il.

Négociateur et développeur

C'est aussi l'époque où il se découvre un nouveau talent : celui de fin négociateur. Responsable des achats de machines de photo répétition, d'équipe-

ments tests, d'énergie et de composants, il se met à la négociation et à l'établissement des contrats dans le cadre de relations de partenariat long terme. « *Je me sentais des affinités avec l'I.T. mais le Procurement était totalement nouveau pour moi. Mon approche a été d'écouter et de valoriser les gens en place. Mon intention n'était pas de leur apprendre le métier, mais finalement, je leur ai quand même apporté quelque chose du point de vue de la négociation* ». Tant et si bien que repéré par le Directeur achats groupe, il prend même une responsabilité transversale d'achat d'équipement pour tout le groupe Thomson.

En 1997, le second plan social et la partie système d'information touchent à leur fin. Las de gérer de la décroissance, Philippe Blanchard fait jouer son réseau ICG (3^e cycle effectué alors qu'il était Supply Chain Manager) et reprend contact avec des responsables d'HP.

Le tour du monde pour HP

Il entre le 1^{er} août 1997 chez Hewlett Packard, ce qui lui permet de rester sur Grenoble. En tant qu'expert du Manufacturing et de la Supply Chain, sa mission est de challenger et d'améliorer les centres de production et de distribution des PC dans le monde. « *C'était au moment où cette activité passait réellement à une dimension internationale. Quinze jours après mon arrivée, muni de mon anglais rudimentaire, j'animais ma première réunion pour challenger le Directeur de production américain !* » Et de poursuivre : « *J'ai été très bien soutenu par mes Managers. Et finalement, voyant qu'on lui avait dépêché un interlocuteur qui connaissait bien les rouages de la production et de l'informatique, plutôt qu'un petit jeune, le Directeur de production américain l'a bien pris* ». Son périple visant à faire mieux collaborer le Marketing et le Manufacturing le mène aussi au Mexique, à Singapour et en Europe. « *Partir à la découverte de la diversité culturelle était vraiment enrichissant* ». En deux ans, il crée ainsi une communauté de partage.

Une grande aventure

En septembre 1999, au moment où HP voulait contrer Dell sur les PC, il entame sa plus grande aventure, celle d'une spin off montée en tant que Directeur des opérations avec un Directeur des ventes. Dès octobre, ils signent un contrat en direct avec un grand compte sans encore savoir précisément comment ils vont honorer cette commande.

MINI CV

- ◆ **Âge** : 46 ans
- ◆ **Situation de famille** : Divorcé, deux garçons de 15 et 16 ans
- ◆ **Langues parlées** : français, anglais
- ◆ **Hobbies** :
 - aime bricoler et rénover de vieux meubles
 - vin pour le partage entre amis et collègues internationaux d'un moment de découverte et de plaisir
 - natation, yoga, Shiatsu, marche en montagne, ski
- ◆ **Film préféré** : peu de mémoire des films mais marqué par *Midnight Express*, vu en revenant d'Algérie où il avait passé un mois et demi très difficile (environnement hostile, pression policière) en tant que responsable d'un centre de vacances.
- ◆ **Livre de chevet** : alterne romans policiers et tout ce qui touche à l'épicurisme
- ◆ **Musique favorite** : Jazz
- ◆ **Région** : la France en tant que pays, après avoir beaucoup voyagé, et plus précisément la région Rhône Alpes
- ◆ **Réseaux d'appartenance** : anciens de l'ICG Président du cercle de réflexion stratégique Supply Chain de l'USF (Club des utilisateurs SAP francophones) Supply Chain Network

Et les serveurs commandés sont bien livrés en décembre, comme convenu. « *C'était le début d'une belle aventure très amusante parce qu'il fallait inventer, apprendre, développer et implémenter quelque chose de plus grand et de plus robuste à chaque fois* ». Ainsi, HP ne sachant alors prendre des commandes que via son réseau de revendeurs, il a fallu trouver une solution BtoB à intégrer aux S.I. existants, puis la personnaliser pour les clients grands comptes. Est arrivé ensuite l'e-auctionning, avec des réponses aux appels d'offre en ligne, y compris la nuit. Pour se rapprocher des clients et développer des offres clef en main, de nouveaux métiers de Deployment Manager ont été créés. Une équipe européenne a progressivement été déployée. « *Partis de zéro en 1999, nous avons atteint le même niveau d'activité que Dell trois ans plus tard* », résume Philippe Blanchard. Grisé, mais très fatigué, il passe finalement la main et opte pour un job plus « back office » : PSG-EMEA Supply Chain Strategy Manager.

Encore des opportunités à saisir chez HP

Deux ans après la fusion Compaq-HP, il doit revoir la stratégie Supply Chain des PC (Inbound, Manufacturing et Outbound). Il crée une nouvelle infrastructure de hub en amont, rationalise les usines et raccourcit drastiquement le circuit aval en favorisant les livraisons directes et en déplaçant le hub de consolidation. Plus disponible, il fait des interventions à l'extérieur (CPIM Rhône-Alpes et CNAM Paris) et accepte la présidence du cercle de réflexion stratégique Supply Chain de l'USF (Club des utilisateurs de SAP francophones). « *Cela permet d'échanger, de prendre conseil auprès des autres et de se confier* », indique le président. Depuis 2006, il s'attaque à la partie pièces de rechange dont les processus n'avaient pas encore fusionné en Europe en tant que Directeur Supply Chain pièces détachées Europe, Moyen Orient et Asie. Après une phase de découverte, il a élaboré en avril, en collaboration cette fois avec des consultants externes, une nouvelle stratégie européenne. En cours de mise en œuvre, ses effets devraient pouvoir être mesurés dès 2007. Mais déjà les premiers ressentis au niveau du fonctionnement des équipes semblent positifs. Réussir à améliorer la Supply Chain des Spares Parts devrait bien occuper Philippe Blanchard à court terme. « *C'est l'intérêt et le challenge qui me guideront dans mes choix intérieurs* », conclut-il.

Cathy Polge