

# Directeur des Opérations, le chef d'orchestre

Le Directeur des Opérations est un manager polyvalent doté d'une vision stratégique à moyen et long terme. Sa prise de recul l'aide à prendre les bonnes décisions. Il sait amener ses collaborateurs à se dépasser et les guider dans la bonne direction. Ses capacités de négociateur l'aident au quotidien.

**E**n tant que Directrice des Opérations, Clémentine Mermet des Granges, Warner Music France, met en avant la négociation, le management des prestataires, l'animation de son équipe de quatorze personnes : « J'ai été chef d'orchestre. Je retrouve aujourd'hui le même aspect humain avec des compétences complémentaires à mettre ensemble au service des objectifs, qui constituent une partition à interpréter ! » Tangi Baslé, Directeur des Opérations chez Tag Heuer, ajoute : « Il faut être

*polyvalent, savoir prendre les décisions et faire travailler ensemble des experts. »* Pour Alain Chaptal, Directeur groupe, industriel et qualité chez Vétocinol, la fonction consiste avant tout à « *bien connaître tous les métiers à gérer, de façon à diriger en connaissance de cause. Je peux ainsi servir de miroir intelligent à mon Directeur des achats, qui a le nez dans le guidon, car j'ai plus de recul. »*

## Un membre du Comité de direction

« *Le Directeur des Opérations s'occupe de tout ce qui n'est pas directement commercial, marketing, financier et res-*

*sources humaines »*, résume Olivier Dubouis, Diagma Human Resources Ainsi, selon les entreprises, il va chapeauter plusieurs des services suivants : production, Supply Chain, transport, logistique, achats, qualité, administration des ventes, service client et service informatique. C'est un responsable, par définition opérationnel, qui doit cultiver une vision très stratégique de l'entreprise. Dans une entreprise industrielle, garant de la performance des opérations, il est responsable du produit, depuis sa fabrication jusqu'à sa livraison et son retour. Il a pour objectif d'améliorer les performances, ce qui passe par la rationalisation de la production, la baisse des coûts de fabrication et la réduction des goulets d'étranglement ainsi que la hausse du taux de service. Egal du Directeur commercial, il reporte au PDG et fait partie du Comité de direction. Il peut aussi être Vice-président. Doté d'entregent politique, il cultive le sens du compromis et développe de bonnes capacités de communication.

## Un excellent manager avant tout

Comme une grande part du personnel d'une entreprise industrielle travaille en production et

## Profil : Directeur des Opérations

réalisé en partenariat  
avec Diagma Human Resources

**Compétences techniques** : gestion de projet, suivi du budget, analyse de process, conduite du changement, anglais.

**Compétences métier** : négociation et achats, transport, bonne connaissance des réseaux de distribution, approche opérationnelle des systèmes d'information.

**Qualités humaines** : organisation, délégation et animation des équipes, gestion du stress, curiosité et analyse, capacité d'anticipation.

**Formation/expérience** : Bac+5, Ecole de commerce, Ecole d'ingénieur, Formation initiale ou continue en logistique.

**Evolutions possibles** : Directeur des Opérations Europe, monde, Directeur général adjoint, Directeur général.

**Rémunération du poste** : de 80.000 à 150.000 euros (voire plus, suivant la taille de l'entreprise)

**Caractéristiques de la dimension du poste** : chiffre d'affaires, budget des investissements industriels, dimension internationale.

**Indicateurs clefs de performance** : taux de service, coût moyen logistique et transport, évolution des équipes, niveau d'efficacité des nouveaux projets.

en logistique, le Directeur des Opérations est impliqué au niveau des ressources humaines et du social. Dialoguant aux côtés de son homologue des ressources humaines avec les partenaires sociaux, il peut s'avérer garant de la paix sociale. Pour Tangi Baslé, la fonction a une forte dominante ressources humaines : « *il s'agit de coordonner des métiers très différents et d'accompagner les gens dans leur développement.* » Même vision pour Alain Chaptal : « *En termes de management, il faut réfléchir à comment nous ferons dans cinq ou dix ans et avec quelle équipe. Et diriger ses collaborateurs dans la bonne direction jusque-là. Aussi est-il nécessaire d'avoir le goût du contact pour amener ses collaborateurs à se dépasser, à être à l'aise dans leur métier tel que le Directeur des Opérations le conçoit, à travailler ensemble sans lui, et donc à avoir un bon esprit d'équipe, à savoir travailler par projet.* »

A ce poste de Top Management, le Directeur des Opérations n'est pas forcément un expert de tous les domaines dont il a la charge. Souvent passé auparavant par un poste de Direction industrielle, comme Directeur d'usine, ses compétences premières sont industrielles. Il peut aussi avoir assumé des responsabilités en Supply Chain, et dans ce cas, le pilotage des flux n'a plus de secrets pour lui.

### Il sait anticiper et négocier

Le Directeur des Opérations possède une vision stratégique à long terme de l'entreprise, ce qui nécessite de savoir bien anticiper et d'être proactif. Ses capacités de négociation lui sont utiles au quotidien. Il est

en relation avec les Commerciaux pour gérer la relation client, avec le Marketing et la Recherche & Développement pour de nouveaux produits, la Direction Administrative et Financière pour le prix de revient et les projets d'investissement. Il est aussi amené à gérer des projets très variés. Ainsi, Tangi Baslé chez Tag

Heuer couvre des projets d'intégration, métier et système d'information.

Ainsi, l'accession à ce poste rare et convoité nécessite de posséder de très bonnes capacités de management des hommes et une vision stratégique, ainsi que des compétences tant au niveau industriel que gestion des flux.

**Christine Calais**

## Alain Chaptal, Directeur groupe, industriel et qualité chez Vétoquinol

### « Définir un plan de bataille et tenir le cap contre vents et marées »



©CC

**A** 58 ans, Alain Chaptal a évolué dans différentes sociétés de l'industrie pharmaceutique. Diplômé de l'Ecole Centrale Paris en 1974, il débute chez Clinmidy. Il occupe alors un poste d'organisation industrielle, qui consiste à améliorer les performances sur le terrain, et de stratégie industrielle. « *Avec 50 % de la production qui avait changé en cinq ans, il fallait avoir une vue d'ensemble conceptuelle.* » Il est promu ensuite Directeur d'usine.

En 1988, il entre à la Direction industrielle de l'américain Searle où il gère les achats et les aspects Supply Chain. Puis il accepte un poste de Directeur industriel chez Lagrange, où il chapeaute plusieurs usines et couvre la qualité, la Supply Chain et les achats. Suite au rachat de l'entreprise par Synthelabo, il devient Directeur des usines France de Synthelabo. Ensuite, il est pendant cinq ans Directeur industriel chez Guerbet, qui fabrique des produits de contraste radiologique ; il est membre du Comité exécutif et a en charge la production, les achats et la Supply Chain. Depuis 2005, il travaille chez Vétoquinol où il adjoint la qualité aux trois domaines précédents : « *La qualité est essentielle en pharmacie, ultra-surveillée. 25 % du personnel d'une usine est spécialisé dans la qualité.* » Il assume la plus grande direction de l'entreprise, soit 600 personnes sur 1.600. « *Comme nous sommes la plus chère par définition, il faut montrer que grâce à nous, le résultat progresse.* » Il apprécie la taille moyenne de Vétoquinol, qui permet « *aux bons de ne pas être noyés dans la masse et d'avoir une vraie valeur ajoutée. Il y a moins de silos, le collaborateur est moins spécialisé, si ce n'est multitâches et a une vision globale de l'environnement dans lequel il travaille.* »

Pour lui, le Directeur des Opérations se définit d'abord par sa vision d'ensemble ; lui-même doit gérer plusieurs sites de production, des fournisseurs de composants, tous les achats groupe et de multiples références de produits. Il se définit ensuite par sa capacité d'anticipation : il réfléchit à son objectif dans 10 ans, fait l'état des lieux et construit la feuille de route pour l'atteindre. « *Il faut définir un plan de bataille et tenir le cap contre vents et marées.* » Pour ce faire, il met en place une batterie d'indicateurs et une revue de performance, avec des actions correctrices au besoin.

Clémentine Mermet des Granges,  
Directrice Supply Chain & Opérations,  
Warner Music France

« **Trouver des solutions d'accompagnement et de remplacement** »



Avec sa maîtrise de musicologie, Clémentine Mermet des Granges a enseigné sept ans comme professeur de musique en conservatoire. Elle fait un virage à 180 degrés en passant un MBA de marketing en 1989 et devient Responsable adjointe du département disques d'une Fnac pendant deux ans. Avant de diriger l'Administration commerciale chez Carrère Music (tout juste racheté par Warner Music France), puis d'y être nommée Commerciale comptes clés. En 1998, elle occupe un poste similaire chez Omyacolor qui veut se développer dans l'univers du jouet. En 1999, elle passe Responsable comptes clés chez EMI-Virgin. Avant d'être rappelée en 2001 chez Warner Music à l'occasion de la fusion des deux services commerciaux du groupe afin d'organiser le nouveau Département Administration des ventes. En 2005, elle est nommée Directrice Supply Chain et Opérations. C'est aussi cette année-là que la plate-forme logistique, aux

niveaux physique et informatique, migre à Surveilliers, suite à la reprise par le prestataire allemand Fiege de Warner Music Distribution en 2003. Elle passe le CESA Supply Chain Management d'HEC en 2008. Puis, elle intègre le Comité de direction France en janvier 2009.

Peu à peu, les fonctions se décloisonnent et ses responsabilités s'étendent. Elles couvrent à présent la fabrication, la gestion des stocks, l'ADV, le service client, la gestion des Third Parties Logistics (3PL) et les projets informatiques relatifs aux services commercial et logistique. Forte de son expérience de Commerciale, elle a une vision « Business » des opérations qui, par exemple, lui fait créer un circuit de communication entre Responsables Comptes clés et Gestionnaires de stocks.

Clémentine Mermet des Granges accompagne les transformations de l'entreprise, face à la crise du disque, en premier lieu dans la diversification vers les produits dérivés mais aussi le développement de l'activité numérique : « Avec la Supply Chain numérique, nous n'avons pas de problème de sur-stock, mais faisons face à des problématiques très techniques avec beaucoup plus de process ! »

Crise du disque toujours, le chiffre d'affaires du marché a été divisé par deux sur les cinq dernières années et les organisations ont dû s'adapter : « La Direction des Opérations a à présent pour mission de trouver des solutions d'accompagnement et de remplacement pour un marché physique en forte décroissance et en repositionnement. Le téléchargement illégal nous a fortement impactés. Maintenant, nous essayons de nous transformer, si ce n'est de nous révolutionner. » Avec la vente en direct au consommateur, c'est le métier d'e-logisticien (centralisé pour l'Europe et confié à Arvato) qu'il faut intégrer.

## Tangi Baslé, Directeur des Opérations, Tag Heuer

### « **Bien gérer le pilotage au quotidien et sécuriser sa Supply Chain** »

**A**gé de 38 ans, Tangi Baslé a passé toute sa carrière chez Tag Heuer, la marque de montres suisse. Doté de son diplôme de l'Ecole Centrale Paris en 1994, il gravit petit à petit les échelons : après un stage de mise en place d'un outil de calcul des besoins au service logistique, il devient Chef de projet logistique, puis Responsable logistique à la tête d'une équipe de 30 personnes, Directeur Supply Chain, logistique et achats, et enfin Directeur des Opérations en 2004. Il couvre la Supply Chain, la logistique, les achats, la qualité et la production. Il manage 250 personnes sur deux sites ; le premier dans le Jura suisse fabrique des éléments mécaniques, le second est le siège, où se trouvent l'assemblage final des montres, le service après-vente, les achats, la logistique et la qualité. Il fait partie du Comité de direction.

Il accompagne la forte croissance de l'entreprise de 600 personnes reprise par le groupe LVMH en 2000 : à la fin des années 1990, la société décide de réintégrer les fonctions industrielles auparavant sous-traitées. Depuis trois ans, elle intègre la fabrication des mouvements mécaniques, le métier le plus complexe de l'horlogerie, ce qui a nécessité un investissement de 15 M€.

En ce moment, Tangi Baslé est motivé par un projet SAP de pilotage des flux logistiques afin de s'intégrer avec les filiales de distribution dans le monde : le go live est prévu en avril 2010, faisant suite à la mise en place de l'outil de planification de TXT en novembre 2009. «

*Les prévisions de ventes qui alimentent le plan de production en Suisse se font par marché, car les goûts sont très différents d'un pays à l'autre. Plus largement, les enjeux de la chaîne logistique sont très forts. Ainsi, la reprise du marché des montres en 2010 se fait avec des montres plus fines que les années précédentes, ce qui nécessite une bonne adéquation entre les achats et les ventes.* » Par ailleurs, le nouveau défi est de partir à la conquête du marché chinois, dont les goûts sont très différents du reste du monde. Il dit ainsi « *ne jamais être tombé dans la routine, c'est un défi après l'autre ! Et je n'en oublie pas de bien gérer le pilotage au quotidien. Il faut savoir sécuriser sa Supply Chain.* » Autrement dit, chez Tag Heuer, cela implique de trouver des personnes qualifiées pour fabriquer les mouvements et ensuite de motiver les horlogers pour les garder.



## <MES NEWS RH

### Chercheur d'emploi, un métier

« Nous formons et accompagnons au métier de chercheur d'emploi, vers le salariat ou la création/reprise d'entreprise », explique Olivier de Conihout, DG de l'Espace Dirigeants (ci-contre), Cabinet de conseil en transition de carrière. L'Espace Dirigeants accompagne les cadres supérieurs et dirigeants, en général entre 40 et 55 ans, de façon individualisée. Les cinq consultants associés ont tous été eux-mêmes dirigeants, licenciés et « aiment les gens », trois conditions pour bien réaliser l'outplacement des cadres supérieurs. Ils s'engagent dans trois missions :



- ◆ aider à définir le projet professionnel et à retrouver un travail ;
- ◆ aider à vendre ce projet professionnel ou comment construire un mix marketing : produit, prix (se situer en fonction de sa valeur), publicité (outils de communication écrite et orale), distribution (chasseurs de têtes, petites annonces, candidatures spontanées, réseau physique et virtuel) ;
- ◆ accompagner dans le processus de vente avec un soutien dans la durée.

Parmi les outils de communication orale, le cabinet apprend à savoir se présenter en 10 secondes (Elevator Pitch), en 30 secondes (Cocktail Pitch), en une minute (Networking Pitch) ou en trois minutes (Head Hunter Pitch). On l'a dit, c'est un métier. CC

### La diversité mise en avant

L'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD), qui compte 54 entreprises membres, a monté plus de 10 commissions et ateliers d'échange et a publié fin 2009 un Livre Blanc « Mesurer la discrimination et la diversité ».



Le débat lors de l'Assemblée générale de l'AFMD

Ce dernier fournit un outil pratique aux entreprises pour mesurer leurs progrès en matière de diversité. Elle a organisé lors de son Assemblée générale en mars 2010 un débat avec

de grandes entreprises. « Nous avons mené une politique volontariste depuis quatre ans, avec 26 observatoires de la diversité en France, témoigne Jean-Paul Agon, DG du groupe l'Oréal. 70 % de nos collaborateurs adhèrent au projet. Tous les managers du groupe sont formés à la diversité. Nous réalisons un audit éthique chez nos fournisseurs tous les deux ou trois ans, plus un bilan diversité. Beaucoup de nos Comités de Direction comprennent plus de la moitié de femmes. » Jean-Paul Bailly, Président du groupe La Poste, suit les éléments de la diversité sur son tableau de bord : « C'est une condition pour aller plus vite. » Avec 40 % de cadres femmes, La Poste « a des progrès à faire en matière de mixité. L'équilibre va se mettre en place car le taux de promotion des femmes est supérieur. » CC

## <Chronique du SCManager

### S'ouvrir à un flux d'idées nouvelles en Supply Chain

Le saviez-vous ? Beaucoup de directeurs commandent des études pour confirmer leur façon de faire ou leur décision. 95 % des gens achètent le journal qui développe leurs idées.

Des managers utilisent des méthodes de gestion de réunion afin que leur vue ne soit pas remise en cause. Des blogueurs sur le net, soit disant experts, n'attendent souvent qu'une chose : qu'on leur dise qu'ils ont bien raison ! Le réflexe de la « net generation » est le « copier-coller ». Quel gâchis ! Quelle démagogie ! Quel orgueil ! Quel manque d'ouverture ! Quelle paresse ! Quel conformisme !

C'est pourtant en étant à l'écoute, en acceptant les échecs, en lisant des auteurs qui ne nous sont pas naturellement proches, en analysant les critiques... qu'on découvre des approches parfois décalées et qui nous étonnent par leur efficacité.

Bernard Cazes dans « Histoire des futurs, les figures de l'avenir de Saint-Augustin au 21<sup>e</sup> siècle » écrit en parlant de Panurge qui, consultant deux fous et des sages pour savoir s'il devait ou non se marier, attendait de cette fine crème de sagesse : « d'abord, qu'elle lui confirme que la solution du mariage comportait bien tous les impacts positifs qu'il en attendait. Ensuite, qu'elle se porte garante que le scénario rose avait une quasi-certitude de se réaliser. En ce sens, Panurge est le digne ancêtre de ces décideurs fort nombreux qui commandent des études à seule fin de voir confirmé le bien-fondé de la décision qu'ils ont envie de prendre et de s'entendre dire qu'aucun aléa ne viendra déjouer leurs attentes. »

Sur le marché du travail, il y a tellement de clones ; heureusement les patrons recherchent de plus en plus des personnalités atypiques par rapport au moule actuel.

Que les Supply Chain Managers ne se mettent pas dans une même « boîte », mais que sortant du conditionnement habituel (dans les deux sens du terme), ils puissent apporter tous les nouveaux axes qu'on attend légitimement d'eux.

« La Supply-Chain, ce n'est pas l'optimisation globale des flux existants, c'est aussi l'ouverture à des flux d'idées et d'approches différents ! »



Vous avez des expériences ou des réflexions à partager dans le Management de la Supply Chain ? Ecrivez à [clarive@optimcle.com](mailto:clarive@optimcle.com)

**Christophe Larivé**  
Fondateur d'OPTIMclé