

Pour gagner du temps dans la sélection de candidats de choix pour les postes de direction Supply Chain et embaucher la perle rare, recourir à des cabinets de chasse de tête peut valoir le coup... et le coût ! Se laisser chasser ou les solliciter pour faire évoluer sa carrière est une voie à ne pas négliger.



Apprivoisez les chasseurs de tête !

« **M**algré la crise, la demande reste soutenue en Supply Chain, remarque Franck Renaud, Manager exécutif achats et logistique chez Michael Page, avec des créations de postes pour des projets de rationalisation, d'amélioration de la qualité de service, du niveau de stock... Les PME industrielles, le luxe, l'aéronautique et le secteur de la grande consommation demandent des Directeurs Supply Chain ou Transport. » Les cabinets de recrutement généralistes, qui pour la plupart indiquent que leurs consultants sont issus du métier sur lequel ils sont spécialisés, ou les cabinets spécialisés en Supply Chain, utilisent des processus rodés pour établir une « short list » de candidats à présenter à leurs entreprises clientes. Joseph Beaurain, auparavant chasseur indépendant qui a rejoint le cabinet Lincoln HR il y a quelques années pour

s'occuper des recrutements en Supply Chain, le reconnaît : « Le recrutement est une suite de tâches simples à bien mener de façon professionnelle et coordonnée ». Jean-Christophe Toureng, Senior Manager de la division ingénieurs du cabinet Robert Walters, complète : « Notre valeur ajoutée est d'anticiper les besoins du marché et de travailler en amont des missions confiées sur l'enrichissement de la base de candidats. Toutefois, la plupart des Top Managers Supply Chain font aujourd'hui le dos rond, ne veulent pas prendre de risques en quittant leur poste actuel. Le marché est en pleine inertie ».

Des pompiers de service

En général, une entreprise va chercher son Manager Supply Chain en interne, puis par son réseau, puis par annonce, avant de se tourner en dernier recours



direction ou non), comportement et tempérament, et bien sûr compétences clefs, le tout en fonction des attentes du client qu'il rencontre : DRH, N+1 opérationnel, parfois les pairs.

Ne pas écarter les seniors motivés

Souvent les clients ont une idée bien précise du poste, et sont d'autant plus frileux en période de crise. Aussi le rôle du cabinet est d'élargir, dès cette étape, le périmètre des profils potentiels. Si l'expérience entre en ligne de compte, aucune discrimination d'âge, d'origine ou de sexe ne doit figurer. Pour parer à toute incartade à la loi, Didier Aivazoff, Directeur Associé du cabinet spécialisé Supply Job pose la question qui tue : « *Y a-t-il une typologie de personnes que vous ne souhaitez pas que nous recrutions ? Parfois mal à l'aise, l'employeur répond toujours négativement. Et je dis : surtout n'écartez pas les seniors, dans la force de l'âge, motivés et ayant soif d'enseigner* ». Les seniors devront néanmoins parfois faire un effort sur le salaire d'embauche. Des assistants de recherche identifient les candidats potentiels dans la base de données du cabinet, le réseau de contacts et par un sourcing extérieur. L'utilisation des réseaux sociaux comme Viadeo et LinkedIn (ce dernier étant de loin le plus usité car international et rassemblant davantage de Top Managers) n'est pas aussi systématique qu'on pourrait le penser, certains ne les trouvant pas encore matures. Pour le cabinet Turnpoint, « *ce sont des cvthèques à jour, une bonne source d'information* ». Les chasseurs peuvent avoir recours aux annuaires des anciens élèves d'écoles ou de 3^e cycles spécia-

© ILLUSTRATION: FOTODIA

vers les cabinets quand cela devient urgent. Elle fait appel à leurs services en direct plus rarement, pour des postes difficiles à pourvoir et/ou parce qu'elle connaît déjà le cabinet. Les tarifs des cabinets s'échelonnent de 20% du salaire brut annuel à 30 % du package de rémunération annuel. Selon l'APEC, 29 % des embauches de cadres passent par un cabinet de recrutement.

Les cabinets d'Executive Search travaillent sur des postes de direction supérieurs à 100-150 K€ de salaire brut annuel, les cabinets généralistes ou spécialisés chassent des Top Mana-

gers, mais aussi des cadres expérimentés au salaire supérieur à 50 K€ par an. Les postes à pourvoir de Direction Supply Chain, Logistique et Transport n'étant pas légion, chaque cabinet ne réalise pas plus de 10 à 15 missions par an sur cette niche.

Le recrutement de cadres de haut niveau va différer de celui du Middle Management où les méthodes sont plus de masse. Le cabinet va chasser, c'est-à-dire chercher activement le candidat. Tout d'abord, le cabinet aide à définir le poste et à rédiger la fiche de poste : périmètre des fonctions, secteur, niveau stratégique du poste (au Comité de



Franck Renaud,
Manager Exécutif Achats et Logistique chez Michael Page

© MICHAEL PAGE



Joseph Beaurain,
cabinet Lincoln HR

© C. CALAS



Didier Aivazoff,
Directeur Associé du cabinet Supply Job

© SUPPLY JOB

lisés, voire à la rubrique nominations de Supply Chain Magazine. Ils peuvent aussi consulter des organigrammes, pour débaucher le Responsable chez le concurrent du client.

Un intermédiaire qui « vend » le poste sans excès

Puis le cabinet entre en contact avec les candidats présélectionnés et en bon intermédiaire, commence à « vendre » le poste ; le recrutement est un

acte commercial. Selon le cabinet et le niveau de confidentialité exigé, le nom de l'entreprise n'est pas forcément divulgué de suite. Des rapports de chasse réguliers pour tenir au courant le client peuvent être fournis. Ce dernier sélectionnant ensuite les candidats qu'il souhaite voir en entretien. Le cabinet, qui reçoit le candidat pour un ou deux entretiens selon le niveau du poste et sa méthode, a préparé un guide d'entretien, avec les informa-

tions à donner sur le poste et son contexte. « *Nous sommes la première personne que le candidat rencontre, notre rôle est de créer une dynamique, souligne Joseph Beaurain. Sympathie et empathie font partie de notre métier pour donner envie d'aller travailler dans l'entreprise.* » Jean-Christophe Toureng ajoute : « *Nous faisons d'abord abstraction du poste pour voir ce que serait le job idéal du candidat, ce qu'il recherche et ce qui l'attire. Puis nous sommes transparents sur le poste, surtout sans le survendre, dans l'intérêt des deux parties. Si cela concorde, nous entrons dans les détails du poste.* » Franck Renaud insiste : « *Les entreprises doivent savoir séduire. Et faire visiter le site logistique est un vrai plus, tant pour le cabinet pour que le candidat en short list. En outre, un candidat en poste devra se voir proposer 20 à 30 % de salaire en plus pour accepter de prendre le risque de changer.* »

Jean-Michel Thomas, Responsable logistique d'AZ France « Les cabinets de recrutement : même moule, mêmes méthodes, une véritable approche métier rare »

Jean-Michel Thomas, 46 ans, est un habitué des cabinets de recrutement. Il avait été recruté comme Directeur de site par ce biais par le distributeur Schiever, franchisé d'Auchan, en 1998, et par le prestataire Sotradis, en 2011. « *J'ai même eu droit en présence du recruteur au jeu du vaisseau spatial qui s'écrase : comment les quatre candidats doivent rejoindre la base avec quelques accessoires ? L'idée était de voir qui s'affirmait comme leader.* »

A l'automne 2012, après le Master 2 Malo du Cret-Log, il recherche un poste et constate un réel manque de suivi des consultants : « *Même en short-list, on vous laisse dans une attente anxiogène. Le côté marchandise prend le pas sur l'aspect humain.* » Sur la dizaine de cabinets avec qui il est en contact, la plupart « *sont du même moule, avec les mêmes méthodes.* » Il a en revanche apprécié l'approche métier de Supply Job, via lequel il est embauché en février 2013 par AZ France : « *La plupart des cabinets se disent spécialisés en Supply Chain mais n'ont pas une vraie approche métier. Et d'ajouter : Les recruteurs redoublent de vigilance avec la crise. Je voulais évoluer, passer de Directeur de site à la Direction Logistique.* » Chez AZ France, PME de commerce de fruits et légumes, il est chargé de définir une nouvelle logistique de distribution. Philippe Pons, PDG d'AZ France, a créé le poste, la logistique étant auparavant gérée de façon « *autodidacte* » : « *Ayant contacté quelques cabinets, Supply Job nous a paru le plus structuré dans ses procédures. Il est venu nous voir pour faire état de nos besoins. Une annonce est parue. Il nous a présenté à la fin de sa recherche cinq candidats. La capacité à s'insérer socialement dans l'entreprise nous a fait choisir M.Thomas : il doit en effet faire passer des évolutions sans faire la révolution !* » ■

Ne pas laisser s'envoler l'oiseau rare

Côté postulant, « *que le candidat sache se vendre est nécessaire – il devra savoir vendre ses projets au Comité de direction – mais non suffisant,* » indiquent Olivier Dubouis et Jean-Philippe Mouton de Villaret du cabinet Diagma. Des mises en situation permettent de vérifier les capacités à manager et le leadership. Michael Page fait passer aux candidats de la short list un « *assessment* », qui comporte à la fois des questions comportementales posées par des psychologues et une mise en situation professionnelle. « *Demander si le candidat est en contact avec d'autres employeurs et cabinets permet de ne pas laisser s'envoler l'oiseau rare. Côté salaire, je demande combien il gagne actuellement, c'est factuel,* » précise Joseph Beaurain. D'autres sont plus directs et demandent salaire actuel et prétentions. Des références peuvent être demandées et vérifiées. Le cabinet peut tester le niveau en langue étrangère et faire passer des tests de personnalité, sous-traités aux entreprises qui les ont développés. Les cabinets rédigent des comptes-rendus d'entretien pour les clients

Frédéric Beauquesne, Directeur Supply Chain de PPG « Les chasseurs ayant une expérience métier comprennent mieux le parcours et la dimension managériale »

En 2010, Frédéric Beauquesne cherchait un Supply Chain Manager pour gérer trois usines françaises de peinture du chimiste PPG Industries : « *J'ai de suite fait appel, par manque de temps en interne, à Joseph Beaurain, que je connaissais. Il m'a présenté quatre candidats au fil de l'eau, ce qui a permis d'ajuster les critères – Nous avons relevé la fourchette de salaire pour trouver quelqu'un de plus expérimenté – et le 4^e a été le bon. Nous avons demandé des références, pas de test de personnalité. Nous lui avons fait rencontrer ses pairs, pas son équipe. Il a été débauché.* » Lui-même a déjà été recruté via des chasseurs de tête : « *La qualité est très variable entre ceux qui ne comprennent pas le métier et ceux qui comprennent bien le parcours et la dimension managériale. Les seconds ont une expérience industrielle ou Supply Chain.* » ■

avant qu'ils reçoivent les candidats sélectionnés. Certains cabinets, et aussi selon le souhait du client, terminent leurs recherches avant de présenter leur short list. D'autres présentent les candidats au fil de l'eau, pour ne pas laisser filer une « perle » en recherche active.

Ils partent 150, ils se virent cinq en arrivant au port

En moyenne, pour un poste de Supply Chain Management, un cabinet effectue jusqu'à 100 à 150 contacts par téléphone, pour 10 à 15 entretiens et une sélection de trois à cinq candidats proposée à l'entreprise. Ces chiffres varient, notamment en fonction de la rareté et du niveau hiérarchique du poste ; ainsi un poste de direction pourra n'engendrer que 20 à 30 premiers contacts. Sur les postes en pénurie, en Direction Transport notamment, la sélection peut se réduire à deux candidats. Ensuite, le cabinet passe la main à l'entreprise qui lui fait passer le nombre d'entretiens (et de tests) souhaité, variable : en général des entretiens avec la DRH et la Direction Générale et/ou le N+1 opérationnel, parfois plus. Le cabinet accompagne très rarement le candidat.

La chasse, un métier de réseau

Puis le cabinet doit tenir au courant les candidats retenus... et les autres. Entretenir son réseau est fondamental. Jean-Christophe Toureng indique : « Nous mettons en face des candidats des consultants qui leur ressemblent, d'anciens opérationnels. Nous sommes partenaires long terme du projet professionnel du candidat et l'aidons si son CV ou son discours ne le met pas en valeur. En retour, nos candidats



Jean-Philippe Mouton de Villaret,
cabinet
Diagma



Olivier Dubouis,
cabinet
Diagma



Pierre-Yves Ratel,
cabinet
Lynks Partner.

Christian Raucoules, Directeur Général de Gondrand

« Faire le point sur le marché, être bien orienté et aidé »

« J'étais en train de me séparer de Ceva fin 2011, après 20 ans à occuper des postes de direction de sociétés acquises par Ceva Logistics, puis Président France de Ceva, quand le cabinet Turnpoint m'a appelé, ayant appris la nouvelle. J'ai aussi cherché de mon côté puis ai accepté le poste qu'il proposait. » Christian Raucoules a notamment apprécié le suivi téléphonique de Turnpoint après son embauche et l'adéquation qu'il recherchait avec l'entreprise familiale de transport et logistique Gondrand. D'après lui, « pour les candidats, passer par un chasseur permet de faire un point sur le marché, d'être bien orienté et aidé, si le travail est bien fait. Recourir à un cabinet pour une entreprise a un coût, mais se tromper de personne coûte au moins autant ! » En tant que dirigeant ayant déjà fait appel aux chasseurs de tête, il en voit le côté négatif : certains cadres supérieurs, souvent sollicités, se demandent si « l'herbe est plus verte ailleurs » au lieu de s'engager dans leur entreprise. ■

acceptent de nous ouvrir leur carnet d'adresses quand nous avons une mission. C'est un métier de networking ! » Après la prise de poste, le cabinet se tient au courant de l'intégration de la personne embauchée. Robert Walters demande un rapport d'étonnement à l'entreprise six semaines après : ce qui l'a surpris en positif comme en négatif. Le contrat avec le cabinet comporte une clause de garantie : si le candidat ne convient pas ou quitte son poste pendant la période d'essai (légalement portée à quatre mois pour les cadres, dont jusqu'à huit en cas de renouvellement), le cabinet doit recruter une autre personne. La pratique peut différer de ces processus « idéaux » ; en tout cas, le processus semble long au candidat. Multipliez-le par le nombre de postes auxquels il postule, c'est un job à temps plein !

Quelle valeur ajoutée ?

Malgré des procédures relativement similaires, chaque cabinet mise sur sa

spécificité. Didier Aivazoff de Supply Job, lié au cabinet de conseil et formation en logistique Dialogis, souligne : « Nos consultants ont au moins 10 à 15 ans d'expérience dans les différents maillons de la chaîne logistique. Au préalable, nous sommes allés sur le terrain, dans l'entreprise. Les fiches de poste donnant lieu à des annonces sur notre site, l'Apec et Cadremploi, et les entretiens sont très techniques. Nous entrons dans les détails pendant l'entretien : connaissance de tel ERP, de la méthode MRP2, du PIC ou du PDP, implantation d'entrepôt... Une 2^e partie est consacrée aux aptitudes managériales. Nous parlons du poste, de l'organisation Supply Chain et du schéma des flux de l'entreprise pour voir la réaction du candidat et si sa capacité d'adaptation paraît rapide ».

Sortir des stéréotypes

Pierre-Yves Ratel, du cabinet Lynks Partner, met en avant « la réactivité, celui qui a créé l'entreprise il y a cinq

ans venant de l'intérim. Nous pouvons faire en sorte, si la société est elle-même réactive à ce que l'embauche suive le premier briefing sur le poste de quatre à six semaines. Rencontrer la DRH et le N+1 lors du briefing, voire visiter le site, nous permet d'estimer si la culture de l'entreprise va correspondre au candidat. Nous offrons au candidat un retour à chaud suite à l'entretien. Certains viennent nous voir spontanément, en dehors des missions. Nous pouvons les rapprocher de prospects. Nous sommes là pour faire gagner du temps, offrir un regard extérieur et lutter contre la tendance de certaines DRH de grandes entreprises qui veulent limiter les risques en mettant les gens dans des cases. Nous proposons des profils qui sortent du moule ».

Franck Renaud, ancien Acheteur, renchérit : « Michael Page a une démarche de conseil. Les profils sur le marché divergent parfois des attentes de l'entreprise : elle calque la recrue sur l'image du directeur en partance, veut

un mouton à cinq pattes ou n'a pas toujours d'idée précise en cas de création de poste. Notre rôle est de rassurer : un responsable compétent d'un autre secteur peut convenir. La Supply Chain a pour particularités de comporter des profils autodidactes et de se féminiser à l'heure actuelle ».

Pierre, Cyrille et François Raynal sont partenaires du cabinet Turnpoint et disposent de solides expériences internationales dans la prestation transport

et logistique. Spécialisés dans les embauches de dirigeants et de cadres pour ce secteur à l'international, ils s'orientent désormais aussi côté chargeurs, ayant recruté le Directeur Transport de Ventes Privées en début d'année : « Notre cabinet familial manifeste sa volonté de pérennité et de proximité de la relation client qui rassure. Nous suivons avec la même attention les candidats et les entreprises ». ■

CHRISTINE CALAIS



François, Pierre et Cyrille Raynal, cabinet Turnpoint (de gauche à droite).

Mes news Ressources Humaines

Les professionnelles en transport-logistique, de vraies pros !

L'OPCA-Transports rebaptise la formation Profession'Elles en T-Profession'Elles, avec pour slogan « Décliner emploi et formation au féminin ». Ces objectifs s'accompagnent de celui de la professionnalisation des femmes salariées pour leur offrir des perspectives de carrière réelles, dans un contexte fragilisé par la crise et un déficit d'image du secteur. L'organisme paritaire collecteur agréé promeut le recrutement, l'intégration et la promotion des femmes à travers un reportage sur des femmes occupant divers postes, depuis Capitaine de bateau jusqu'à Conductrice de poids lourd en passant par Préparatrices de commandes, diffusé dans les entreprises du secteur, à l'Onisep et sur le site Internet de l'OPCA-Transports à la page T-Profession'Elles. La profession réfléchit à l'indispensable promotion de ces métiers à l'école, avant l'orientation des jeunes filles : « il faut intervenir en classes de 4^e-3^e mais c'est là qu'on a le plus de mal à convaincre. On réfléchit aux actions sur le terrain à mener avec les rectorats. » Dans le transport routier de marchandises, l'accidentologie plus faible et la consommation de carburant moindre, dues à un comportement sécuritaire des conductrices sont appréciées – surtout pour négocier des polices d'assurance à - 25 % – de même que le soin apporté au matériel et le bon contact clientèle. Et « en logistique, il y a du travail, il faut juste un peu de muscles », relève non sans humour Denise Meyer, Préparatrice de commandes chez Rhenus Logistics depuis 2010 à Strasbourg, filmée dans le reportage. Elle appelle à « sensibiliser les jeunes, qui ne veulent pas venir à cause du niveau de salaire. » ■ CC



Sept des femmes qui témoignent dans le reportage de l'OPCA-Transports.

L'industrie recrute, mais plus la logistique !

Loin du stéréotype des usines désertant l'Hexagone, remplacées par des plates-formes logistiques, les employeurs de l'industrie manufacturière se montrent dans leurs prévisions les plus optimistes au 2^e trim. 2013, avec un solde net d'emploi de +12 %. Cette importante croissance fait néanmoins suite aux résultats négatifs estimés au trimestre précédent, selon le baromètre Manpower des perspectives d'emploi. Lanterne rouge du baromètre, le secteur du transport et de la logistique affiche un solde net d'emploi de -16 % : une prévision nette d'emploi en baisse significative de 16 points d'un trimestre sur l'autre et de 21 points par rapport au 2^e trim. 2012, quand la moyenne toutes entreprises confondues est de +1 %. Toutefois, six des 10 secteurs étudiés par le Baromètre en France affichent un solde net d'emploi négatif pour le 2^e trim. 2013, dont le commerce avec - 2 %. ■ CC

Les Ailes de la Supply Chain (en partenariat avec Fapics)

Clémentine Mermet des Granges,
Directrice Supply Chain et Opérations, Warner Music France :
« Femmes cadres, développez vos réseaux ! »

Clémentine Mermet des Granges, Directrice Supply Chain et Opérations de Warner Music France promeut l'accès des femmes aux postes de direction stratégique ou opérationnelle.

Supply Chain Magazine : En tant que Directrice, quels conseils donnez-vous aux femmes cadres souhaitant évoluer ?

Clémentine Mermet des Granges : En Supply Chain (SC), il y a plus de femmes cadres depuis huit ans : cela évolue en présence mais pas en visibilité ! La principale faiblesse identifiée des femmes cadres est le travail de réseau insuffisant. Je leur conseille avant tout de développer des réseaux ciblés, car cela prend du temps. Intégrez un réseau professionnel. Je suis à l'Agora du SCM (qui ne doit compter que 5 ou 6% de femmes, soit dit en passant...). Participez à un réseau féminin professionnel – je suis membre d'EM Lyon au féminin – et au réseau d'anciens de votre école. J'adhère notamment à l'ACA, l'association du Cesa Achats & SC d'HEC et au réseau SC de Centrale Paris. Je vais adhérer aux Ailes de la SC, le réseau féminin de Fapics. Enfin, les réseaux sociaux sont bien pour rester informée. Le coaching des managers et le mentoring sont aussi de bons outils.

SCMag : Pensez-vous qu'un plafond de verre empêche les femmes d'arriver au top ?

C.M.d.G. : Si mon Comité de Direction compte quatre femmes sur 10 membres, souvent dans les comités exécutifs, les femmes sont Directrices Communication ou Ressources Humaines. La vraie avancée serait de les retrouver sur toutes les fonctions de direction stratégique ou opérationnelle. En outre, l'objectif légal de 40 % de femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées et entreprises publiques, certes positif, va être difficile à atteindre, malgré une très forte progression en deux ans. Comme les hommes ont parfois par rapport aux femmes un vrai déficit d'autocritique, j'aime citer non sans humour Françoise Giroud : « *La femme serait vraiment l'égale de l'homme le jour où, à un poste important, on désignerait une femme incompétente.* »

SCMag : Dans quel sens a évolué la SC d'un éditeur et distributeur musical comme Warner Music France ?

C.M.d.G. : Le marché français de la musique enregistrée a diminué de moitié en 10 ans. En 2012, il représente 589,7 M€ (-4.4 % sur un an, valeur gros H.T. nette de remises et retours) selon le syndicat national de l'édition phonographique (SNEP). Si les ventes physiques chutent de 11,9 % à 363,7 M€ (61,7 % du marché), les ventes numériques progressent de 13 % à 125 M€. Le produit musical existant à la fois en dématérialisé et en physique, la SC de la musique double : la chaîne physique perdure, en freinant le plus possible la décroissance. La SC digitale et mondiale se traduit par de nombreux process IT, juridiques et de livraison des flux musicaux. Le rôle de cette SC est de mettre un fichier et des métadonnées à disposition du client. Et les modes de rémunération changent avec la multiplication des modèles de vente :

download, streaming, abonnement, écoutes temporaires... Selon la typologie des artistes, la part de ventes en ligne est variée: celle de Johnny Hallyday ou Christophe Maé se distingue de celle d'artistes internationaux tels Bruno Mars, Muse ou d'artistes français en développement comme Tal ou Florent Mothe.

SCMag : Quel impact cette évolution a-t-elle sur les équipes ?

C.M.d.G. : J'embauche des ingénieurs pour la partie la plus technique. Les équipes doivent être polyvalentes, plus techniques et pouvoir travailler en anglais car la production des fichiers musicaux se fait aux Etats Unis et est pilotée depuis Londres pour l'Europe.

« La Supply Chain de la musique est double : numérique et physique »



SCMag : Quelle organisation de la SC physique conservez-vous ?

C.M.d.G. : Nous livrons les clients en plate-forme ou en magasin, du colis à la palette complète, en passant par la réalisation de colistypes ou de présentoirs livrés pleins ou à part. Le marché français est très consommateur de stickers marketing, promotionnels ou de prix publics. Développer le VMI (Vendor Managed Inventory), pratiqué davantage sur le support vidéo et dans d'autres pays européens sur la musique, est une piste pour endiguer la baisse du marché en fournissant les bons produits au bon moment et en bonne quantité aux magasins. La SC de Warner Music France est externalisée. Notre équipe interne est orientée

services : administration des ventes, service client, service après-vente. Je suis la « Chef d'orchestre » de prestataires externes, dont Arvato, qui gère les expéditions depuis sa plate-forme entre Nancy et Metz depuis mai 2012, et les retours à Saint-Dié-des-Vosges. Je veille à une démarche d'amélioration continue, un œil sur les indicateurs clefs de performance. Si nous lui avons confié la gestion du transport, nous contrôlons avec lui les actions correctives. Et gardons en interne le processus critique de gestion des stocks.

SCMag : Quels sont les axes d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement physique ?

C.M.d.G. : La consolidation des flux – de plusieurs pays d'une même société, de plusieurs confrères sur un même territoire – récente dans nos métiers, a vocation à être développée. Intégrer le développement durable dans la SC est stratégique. Nous devons être pédagogues avec certains clients voulant toujours être livrés en très petites quantités, alors qu'il est nécessaire d'optimiser les chargements et le nombre de livraisons. Warner Music Group a une charte « green » qui conduit notamment à réduire les emballages cristal au profit des digipacks cartons. Nous recyclons environ 200 tonnes de produits par an, emballage compris. ■ **PROPOS RECUEILLIS PAR CHRISTINE CALAIS**