



« Un cabinet de recrutement peut aider à faire le tri dans les candidats. »

## Bien chasser ses managers Supply Chain

98

Les postes d'encadrement logistique sont variés et demandent de nombreuses compétences. Si beaucoup d'entreprises désirent un « mouton à cinq pattes », ce qui est crucial, c'est de hiérarchiser ses besoins...

La Supply Chain est une fonction transversale, épine dorsale de l'entreprise, avec une forte composante organisationnelle. Aussi le recrutement d'un Directeur Supply Chain doit dépasser le cadre de la chaîne logistique. Il va dépendre de la vision stratégique de l'entreprise à moyen terme (trois-quatre ans). C'est pourquoi l'adaptation, voire l'adéquation du nouveau manager à la culture et à l'organisation de l'entreprise est primordiale : certaines sont organisées par processus, d'autres non, d'autres encore sont très matricielles, avec des organisations par Business Unit, souvent au niveau paneu-



**Anne Cousin,**  
Chasseur de têtes,  
Transearch

ropéen ou EMEA (Europe Moyen-Orient Afrique)... Et la culture d'un constructeur automobile différera fortement de celle d'un industriel de l'agroalimentaire.

Dans la définition d'un poste à responsabilité, les entreprises demandent toujours une personne dynamique et autonome, et possédant des compétences diversifiées. Anne Cousin, Chasseur de têtes du cabinet Transearch, habituée à recruter pour des postes de direction, notamment en Supply Chain, explique : « Les entreprises recherchent, dans la majeure partie des cas, des managers capables de mettre à plat tout ou partie d'une organisation pour la reconstruire sur la base de la

# NUMERO 1 MONDIAL

## PLANIFICATION ET ORDONNANCEMENT

*1 nouveau client par jour en 2007*



- 2200 sociétés clientes
- +10 000 licences actives
- Une présence internationale dans près de 70 pays
- Des solutions traduites en 30 langues
- Tous secteurs d'activités
- Toutes tailles de sociétés (PME – PMI et grands comptes industriels)
- Plus de 400 distributeurs et partenaires dans le monde,
- Des bureaux directs en Europe, aux Etats-Unis et en Asie

[info@preactor.fr](mailto:info@preactor.fr)

*World Class APS Solutions, Locally Delivered*

standardisation, de la maîtrise des coûts, plus la flexibilité. C'est-à-dire de donner à cette organisation la structure de fond permettant les meilleurs arbitrages. Cette démarche s'effectue le plus souvent en mode projet, en associant les services impliqués, le service client, le contrôle de gestion, les systèmes d'information, ainsi que les achats et le département commercial... »

Après une bonne définition de la fonction, la sélection des candidats doit se faire avec beaucoup de rigueur, selon le profil. Puis le double entretien avec un Responsable ressources humaines et le Supérieur hiérarchique « N+1 » est la règle.

### Qui va à la chasse... gagne sa place ?

L'aide d'un cabinet de recrutement, qui présente au final trois ou quatre candidats à l'entreprise, accélère le processus dans son ensemble. Il prendra le plus souvent environ 30 % du salaire brut annuel du poste à pourvoir pour se rémunérer, à moins d'opter pour un forfait. La plupart du temps, les entreprises qui y font appel ont commencé à chercher sur le marché caché, par réseau, et/ou sur le marché ouvert, par voie de presse ou via Internet. Confrontées à des difficultés, elles se tournent vers un chasseur de tête. « Les entreprises ont tendance à faire un profil beaucoup trop restrictif. C'est parfois un alibi qui sert à justifier un potentiel échec dans le recrutement ! Et par manque d'imagination, elles se tournent essentiellement vers les ingénieurs, même si cela commence à changer », observe Joseph



**Joseph Beurain,**  
Fondateur  
d'un cabinet de  
recrutement  
spécialisé en  
Supply Chain,  
logistique,  
achats



**Eric Lanciaux,**  
DRH Groupe  
FM Logistic

Beurain, ancien Directeur logistique qui a fondé son cabinet de recrutement spécialisé. Les avantages sont d'autant plus visibles que le poste est pointu. Le chasseur analyse la problématique de l'entreprise et le poste de façon fouillée. Il identifie les cibles et les approche. Il procède ensuite à la pré-sélection par entretien. « De 100 à 150 contacts en moyenne, je tire une grosse dizaine d'entretiens, poursuit notre chasseur. Lors de l'entretien, j'analyse ce que sait mon interlocuteur (formation et compétences), son expérience, son comportement et sa motivation. Puis, je présente trois candidats à l'entreprise. Une mission dure quatre à six semaines. » Si la personne choisie par l'entreprise s'en va avant la fin de sa période d'essai, le cabinet garantit son remplacement.

### Recruter ses collaborateurs

Les Directeurs opérationnels sont partie prenante des recrutements de leurs collaborateurs, en lien avec la DRH. Il est nécessaire d'avoir une vision claire de l'organisation, de comprendre les types de profils afin de créer une équipe complémentaire et soudée autour d'un projet.

Le marché de l'emploi des cadres en Supply Chain évolue vite. Il se caractérise par une extrême diversité des métiers, du Directeur de la planification à celui d'entrepôt ; ils demanderont des compétences plutôt techniques d'un côté, et plutôt managériales de l'autre, même si les deux sont nécessaires.

Aujourd'hui, avec le développement de filières universitaires spécialisées en Supply Chain, les entreprises ont la chance d'avoir à disposition de

## Portrait robot du Manager Supply Chain

Les mots reviennent souvent chez les cabinets de recrutement qui dressent le profil-type du Manager Supply Chain : sens de l'organisation et du concret, leadership, hauteur de vue, compétences techniques, en management et en business, capacité d'adaptation, résistance au stress. Vous y reconnaissez-vous ? Vous avez de fortes chances d'être contacté par un chasseur de tête ! Joseph Beurain, Chasseur de têtes, va plus loin en esquisant

une analyse « historique » de la fonction.

Il distingue trois époques :

♦ « Jusqu'à il y a dix ans, les postes de management logistique ont été occupés par des gens issus du sérail, avec un parcours terrain. La fiabilité de l'exécution prévalait.

♦ Depuis la fin des années 1990, la forte pression concurrentielle et l'essor des outils informatiques ont fait se tourner vers les ingénieurs (avec 3<sup>e</sup> cycle en logistique apprécié) qui maîtrisent les flux.

Réactivité et compétence sont les maîtres mots.

♦ Aujourd'hui, le champ s'élargit, avec des Managers issus des fonctions de vente, entourés néanmoins d'équipes de techniciens. Car l'importance de la partie aval et du service client est mieux mesurée. On demandera de plus en plus une formation de haut niveau, avec un profil commercial et un tempérament d'entrepreneur, porté sur la stratégie et l'innovation. » ♦

jeunes cadres rapidement opérationnels à leur poste. Autre atout, ces filières facilitent la féminisation des postes d'encadrement logistique, où les « mâles » restent encore la grande majorité...

Le marché est néanmoins plutôt tendu à l'heure actuelle. Jean-Philippe Mouton de Villaret, Responsable du pôle RH du cabinet de conseil Diagma, analyse : « *Il y a moins de recherche sur les profils d'exploitants aujourd'hui qu'il y a cinq ans, et plus de postes de gestion de la Supply Chain, surtout au niveau de la prévision et de la planification. Dans l'industrie en particulier, les fonctions de gestion de flux, notamment au niveau du transport et du service client, sont de plus en plus demandées.* »

La tension du marché rend la tâche du recrutement plus ardue. Chez le distributeur spécialisé Nature & Découvertes, qui compte six cadres logistiques, la promotion interne limite le turnover. Mais Alain Reynaud, Directeur logistique, a pourtant eu du mal à pourvoir un poste de Responsable transport et expéditions. Il y a travaillé plusieurs mois. Il avait pourtant, à l'automne trouvé quelqu'un, malheureusement parti pour des cieux plus proches de son domicile... « *Les candidatures n'ont pas rempli totalement mes espérances*, explique-t-il. *Je recherchais cinq ans d'expérience à ce poste, une bonne connaissance des contrats, de la législation et des proto-*



**Alain Reynaud**,  
Directeur  
logistique,  
Nature &  
Découvertes

*coles de sécurité, avec un niveau bac+2.* » Pour l'aider à faire son choix, aller sur le terrain, dans l'entrepôt, avec les candidats sélectionnés par la DRH, s'est avéré essentiel.

## Politique de pépinière

Ce marché difficile nécessite une stratégie de recrutement et de fidélisation, a fortiori pour les prestataires, où le stress et la pression sont perçus comme plus forts. FM Logistic, qui considère que le niveau de pression est équivalent côté industrie et prestations de services, a choisi de donner de la visibilité aux candidats sur sa stratégie d'entreprise à long terme. Elle met en avant le fait d'être une société patrimoniale. Le groupe compte 800 cadres, dont 100 cadres supérieurs ; il en embauche actuellement 200 par an pour soutenir sa croissance. Le processus de recrutement interne ou externe est similaire, « *puisque les qualités à avoir sont les mêmes* », souligne Eric Lanciaux, DRH Groupe FM Logistic. Le groupe a pour objectif de pourvoir tous les postes en interne en priorité. Il propose une rémunération globale et une gestion de l'évolution de carrière pour attirer et fidéliser ses collaborateurs : « *un*

*jeune diplômé peut commencer par être Directeur de plateforme, puis, s'il souhaite faire carrière à l'international, partir à l'étranger et se retrouver à la tête de l'activité d'un pays à 35 ans* », indique M. Lanciaux. Le groupe offre un programme d'intégration. 20 % des personnes recrutées sont de jeunes diplômés. La politique de pépinière est originale, s'appuyant sur une alternance de forma-

tions et le test d'un premier poste fonctionnel avant d'occuper son poste Supply Chain, « *pour comprendre les besoins et contraintes des collègues, travailler en équipe et avoir une vue globale des composantes de l'entreprise.* » Le processus de recrutement et de formation est normé et long, puisqu'il dure de trois à douze mois, depuis les trois entretiens d'embauche et les tests d'évaluation jusqu'à la prise effective du poste. Mais grâce à une gestion prévisionnelle de l'emploi sur un an au minimum, le groupe anticipe ses recrutements. L'ouverture annoncée de nouvelles plates-formes augure de bons jours pour ceux qui sont ou veulent les manager. Candidats, le groupe en recherche en France et en Russie !

**Christine Calais**



**« Une bonne santé est requise pour résister au stress de la fonction. »**



« Dès aujourd'hui, on demande de la hauteur de vue au candidat au poste de management Supply Chain. »

## Europe de l'Est, génération zapping

Face à des salariés qui changent facilement d'entreprise, trouver et conserver ses cadres est un défi.

Pour pérenniser les équipes, il est nécessaire, pour les groupes qui ont délocalisé une partie de leur production en Europe de l'Est ou ont une logistique de distribution sur ces nouveaux marchés, d'embaucher des personnes du pays concerné. La génération des jeunes cadres dynamiques post-1989 qu'elles recherchent est mobile, parle anglais et a un bon niveau d'éducation. Les universités dispensent un enseignement de qualité. La concurrence pour les recruter est élevée, entre multinationales et entreprises du pays. En intégrant un grand groupe étranger, ils mettent un label sur leur CV. Sur un marché du travail tendu dans les grandes villes, où trouver un emploi mieux payé n'est pas difficile, recruter et fidéliser ses cadres est en revanche une tâche ardue. Les salaires progressent vite. Aujourd'hui, un cadre chef de service, qui manage une équipe de 5 à 10 personnes, aura un salaire avoisinant les 35 000 € par an.

Face aux difficultés de recrutement, embaucher un collaborateur demande plus de temps et d'efforts. Xavier Lépingle, Directeur Supply Chain Europe centrale d'un groupe de PGC de 2005 à 2008, analyse : « Jusqu'il y a quelques années, un taux de service à 95% était le standard du marché à l'Est. Mais les clients sont devenus plus matures et nous avons été obligés d'anticiper la hausse des exigences en termes de service. A présent, le taux de service requis sur le marché s'élève à 98 % . »

### Une nomenclature floue

Ce qui signifie un recrutement plus fin. Problème, alors qu'il couvre quatre pays diffé-

rents, la Pologne, la République Tchèque, la Hongrie et la Slovaquie, et chapeaute dans chaque pays une équipe de 10 à 35 personnes : « il n'y a pas de définition normée pour un poste dans ces pays, par exemple planificateur

de production. D'où une plus grande attention sur la description explicite du poste. » Le besoin de standardisation se fait sentir.

Comme en France, les valeurs comportementales sont mises en avant : dynamisme, culture du résultat... « *Issus d'une culture dirigiste, les collaborateurs ont tendance à attendre les directives du patron alors que leur supérieur attend plus d'initiatives. Côté positif, ce sont des personnes*



**« Les entreprises ont tendance à demander des profils trop restrictifs, alors qu'il y a beaucoup plus de moutons à quatre pattes qu'à cinq. »**

très orientées process », remarque Xavier Lépingle.

Les difficultés de recrutement poussent à investir en formation, sur le terrain ou en amont de la prise de poste. Eric Lanciaux, DRH Groupe de FM Logistic, très présent en Europe de l'Est, note « *de bonnes capacités d'apprentissage* » même s'il déplore « *le turn-over plus élevé dû à la compétition sur les rémunérations.* »

## Conserver ses collaborateurs

En effet, après avoir embauché un collaborateur, encore faut-il le conserver ! Pour Xavier Lépingle, « *garder ses cadres est un vrai challenge quotidien. Ce sont des gens à potentiel, curieux, qui ne souhaitent pas se cantonner à une fonction déterminée. En termes de salaire, ils peuvent toujours trouver mieux ailleurs. S'ils restent, c'est donc pour apprendre et évoluer, en termes hiérarchiques et de périmètre d'activité. Aussi ne faut-il pas une organisation trop plate afin de leur proposer une évolution de carrière satisfaisante.* »

A présent, les nouvelles frontières du « Far East » européen sont les pays qui ont encore une main-d'œuvre peu coûteuse, comme la Roumanie ou l'Ukraine. Un nouveau défi en termes de culture, de formation et de recrutement.

**Christine Calais**

## CHRONIQUE DU SC MANAGER

### 1 Un fondamental : le Savoir être

Jacques, Directeur Supply Chain dans une industrie, croise Claude, Directeur Informatique, un lundi matin à la machine à café...

« *Ah, au fait, je voulais te dire, je n'ai rien compris à ce que tu m'as envoyé la semaine dernière par email sur le problème de l'interface avec le WMS. Je pense que tu n'attaques pas le sujet comme il faut... Un ami informaticien m'a dit ce week-end... Bref, on en reparle car je dois retourner à ma réunion* »

#### Que d'erreurs de communication ! :

- ◆ Même pas un bonjour (et on a du mal à imaginer un sourire...)
- ◆ Tout de suite négatif (« rien compris... tu te trompes »)
- ◆ Aucune écoute de l'autre, parle trop
- ◆ Manque de confiance presque total
- ◆ Globalement manque de respect et de politesse

Sans aller jusqu'à une démagogie de communication proche de nos amis outre-atlantique (qui ont par ailleurs plein de qualités !!) qui peut s'approcher parfois de l'hypocrisie... N'y a-t-il pas des fondamentaux dans le savoir être à sans cesse se rappeler afin d'assurer une communication efficace, une cohésion de travail d'équipe réelle ?

Les complexités de la Supply Chain sont suffisamment importantes parfois (même si entretenues...) pour ne pas y rajouter ce genre de problèmes tellement basiques.

En plus, des « *Bonjour, qu'as-tu fais de beau ce week-end ?* », « *Au fait merci pour ton email que j'ai bien reçu...* », n'oublions jamais ce fondamental que nous rappelle Goethe :

« *Parler est un besoin, écouter est un art* »

Supply Chain Managers, ayez les bons outils... mais ayez surtout les bonnes attitudes... car c'est là-dessus que vous gagnerez dans vos mises en places et dans votre efficacité...

**Christophe Larivé**  
Fondateur Optimclé  
[clarive@optimcle.com](mailto:clarive@optimcle.com)

