

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.

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 colis-types 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

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

