

PANORAMA

TRANSFORMER L'ESSAI DE L'ALTERNANCE EN LOGISTIQUE ET SUPPLY CHAIN

• 2024 •



ÉTUDE ET BONNES PRATIQUES SUR
L'ONBOARDING ET L'OFFBOARDING
ALTERNANT



SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
DÉFINITION DE L'ONBOARDING ET DE L'OFFBOARDING	4
LES ORIGINES DE L'ÉTUDE	4
LES RÉPONDANTS DE L'ÉTUDE	5
REGARDS CROISÉS DES ALTERNANTS ET DES MANAGERS RH DE PROXIMITÉ ET DES MAÎTRES D'APPRENTISSAGE SUR L'ALTERNANCE	6
La renommée de l'entreprise et les missions proposées comme premiers critères de choix d'une alternance	6
Un accueil personnalisé des alternants	7
Des points réguliers pour mieux suivre les alternants	7
Des missions intéressantes et le développement des compétences pour retenir les alternants	8
LES 4 RÈGLES D'OR POUR TRANSFORMER L'ESSAI DE L'ALTERNANCE	9
Communiquer sur les processus	9
Évaluer les processus	10
Clôturer l'alternance	11
Former les managers RH de proximité et les maîtres d'apprentissage	12
LES BONNES PRATIQUES	13
ILS RENDENT NOS AMBITIONS POSSIBLES	13

INTRODUCTION

QUE RECHERCHENT LES SALARIÉS DANS ET DE LEUR FUTUR EMPLOI ?

“ Telle est la question que nombre d’entreprises se posent dans un contexte de pénurie de talents et plus globalement de Ressources Humaines. La Supply Chain n’échappe pas à ce constat alors même que le domaine connaît une très forte croissance. À cette raréfaction voire pénurie de Ressources Humaines, **la Supply Chain fait également face à des défis d’importance notamment le phénomène de digitalisation** qui appelle de nouvelles méthodes de travail, de nouvelles compétences et de nouvelles attentes des salariés vis-à-vis du travail. Pourtant la Supply Chain peut mettre en valeur ses atouts : sa transversalité, son importance stratégique, son dynamisme ou encore ses perspectives d’évolution afin d’être plus attractive.

Alors que l’amélioration de l’organisation et des conditions de travail constitue indéniablement un levier pour attirer et fidéliser de nouveaux collaborateurs, **nombre d’entreprises plébiscite aujourd’hui l’alternance** comme mécanisme intéressant et efficace pour recruter et intégrer de jeunes talents en devenir. Il n’est pourtant pas si facile pour les entreprises d’attirer des jeunes en alternance dans le domaine de la logistique et de la Supply Chain et ce pour deux raisons principales.

D’une part, **il y a une méconnaissance importante des métiers de la logistique et de la Supply Chain** dans la société et auprès des jeunes plus spécifiquement. En effet, la Supply Chain est très fréquemment associée et restreinte aux activités de transport, entreposage et stockage. L’absence de cours en lycée (exception faite des lycées professionnels) explique sans doute cette situation. D’autre part, **le domaine souffre d’une image peu attractive** qui mérite d’être explicitée et valorisée dans la société.

Parmi les éléments négatifs mis en avant, les salariés mentionnent la pression et la charge de travail qui sont importantes et qui rythment leur quotidien. À ceci, peut s’ajouter une méconnaissance de la Supply Chain de la part des autres fonctions de l’entreprise.

Suite à **la première grande étude sur le panorama RH en Supply Chain**, le LAB RH propose une seconde grande étude sur la thématique de l’Onboarding et de l’Offboarding des alternants. **Les résultats de cette étude permettront aux entreprises de mieux comprendre les enjeux et d’identifier les bonnes pratiques pour mieux former et acculturer les alternants qui sont susceptibles de devenir les ambassadeurs de la marque employeur.**



Blandine AGERON
Professeure des Universités
Grenoble Alpes - CERAG
Rédactrice en chef de la Revue Logistique & Management



1 DÉFINITION DE L'ONBOARDING ET DE L'OFFBOARDING

L'**Onboarding** renvoie à toutes les pratiques et processus mis en place par l'entreprise afin de favoriser l'intégration d'une nouvelle recrue en l'occurrence les alternants (par exemple: mise à disposition d'un bureau, mise en place d'un parcours d'accueil, pot de bienvenue, etc.).

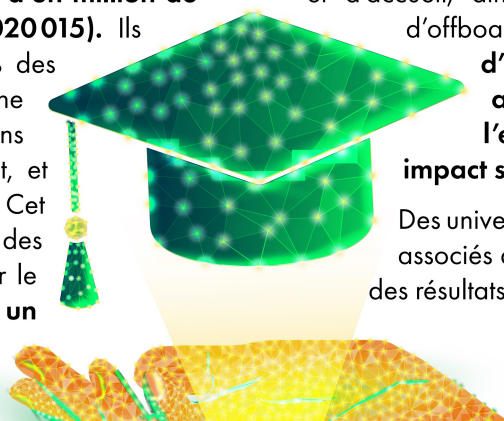
L'**Offboarding** concerne toutes les pratiques et processus mis en place par l'entreprise afin d'organiser « au mieux » le départ de collaborateurs en l'occurrence les alternants (par exemple: entretien de fin d'alternance, pot de départ, etc.).

2 LES ORIGINES DE L'ENQUÊTE

Nous n'avons jamais compté autant de jeunes en alternance en France. 852 000 contrats d'apprentissage ont commencé en 2023 dans les secteurs privé et public (+2% par rapport à 2022) selon [la DARES](#). **Au 31 décembre 2023, ce sont plus d'un million de jeunes qui sont en alternance (1 020 015)**. Ils n'étaient que 447 648 en 2012. 61% des contrats engagés sont adossés à une formation bac +2 ou plus, un peu moins de 15% de niveau bac ou équivalent, et 22,5% de niveau CAP ou équivalent. Cet engouement pour l'alternance de la part des jeunes et des entreprises s'explique par le fait que **l'alternance apparaît comme un tremplin efficace vers l'emploi**.

France Supply Chain a mené une étude auprès de ses adhérents au cours de l'hiver 2023-2024 pour **comprendre les motivations derrière le choix d'une alternance**, l'efficacité des processus de recrutement et d'accueil, ainsi que les pratiques de suivi et d'offboarding des alternants. **L'objectif est d'identifier les points forts et les axes de progrès pour améliorer l'expérience des alternants et son impact sur la rétention des talents.**

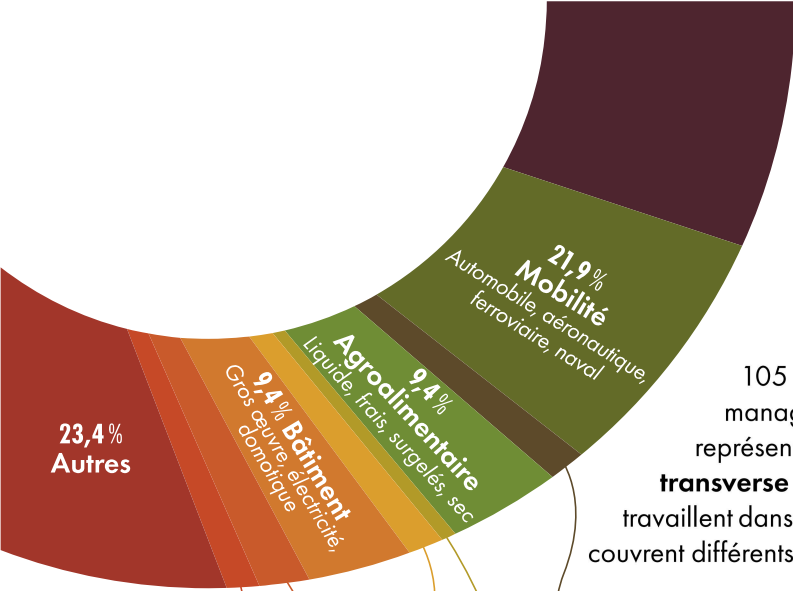
Des universitaires et des professionnels ont été associés au recueil des données et à l'analyse des résultats de cette étude.



3 LES RÉPONDANTS DE L'ÉTUDE

105 personnes ont répondu à l'étude : 64 alternants et 41 managers RH de proximité et maîtres d'apprentissage. Cette représentation des parties prenantes permet d'avoir **une vision transverse des problématiques de l'alternance**. Les répondants travaillent dans des grands groupes, des ETI et des PME-PMI. Ces entreprises couvrent différents secteurs d'activité.

Nous remercions chaleureusement toutes celles et ceux ayant pris le temps de nous répondre, les adhérents dont les membres du Lab Richesses Humaines et les alternants des écoles du réseau.



3,1%
Chimie
Chimie, plastique

3,1%
Électronique · Informatique

3,1%
Santé · Beauté
Cosmétique, pharmacie, hôpital

4,7%
Mécanique
Mécanique, métallurgie

1,6%
Énergie
Production/distribution :
électricité, gaz, eau

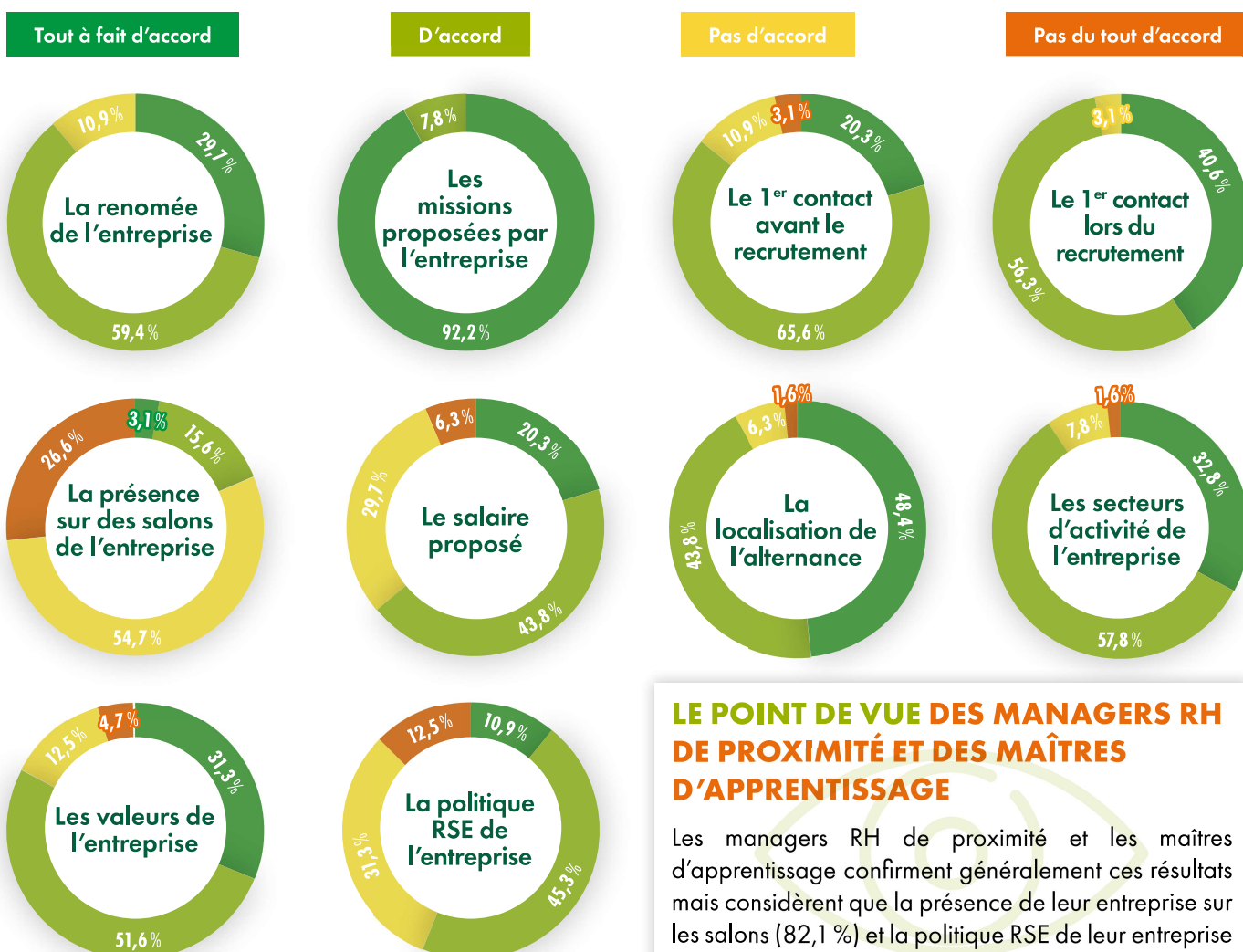
4 REGARDS CROISÉS DES ALTERNANTS ET DES MANAGERS RH DE PROXIMITÉ ET DES MAÎTRES D'APPRENTISSAGE SUR L'ALTERNANCE

LA RENOMMÉE DE L'ENTREPRISE ET LES MISSIONS PROPOSÉES COMME PREMIERS CRITÈRES DE CHOIX D'UNE ALTERNANCE

Les résultats montrent que **les missions proposées par l'entreprise sont un critère déterminant pour le choix de l'alternance**, selon 92,2% des alternants. En comparaison, la renommée est légèrement moins décisive mais elle reste importante pour 89,1% des alternants.

Le premier contact avant et lors du recrutement est également significatif, avec respectivement 85,9% et 96,8% des alternants étant d'accord ou tout à fait d'accord. Le salaire proposé et la localisation de l'alternance sont des critères importants mais secondaires pour respectivement 64,1% et 92,2% des alternants.

CRITÈRES DE CHOIX D'UNE ALTERNANCE POUR LES ALTERNANTS



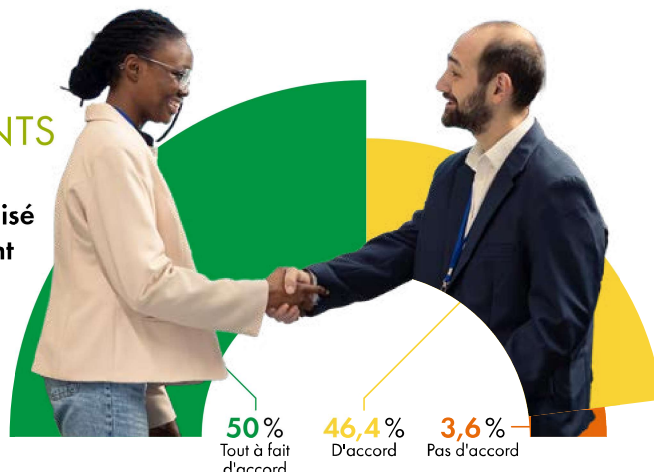
LE POINT DE VUE DES MANAGERS RH DE PROXIMITÉ ET DES MAÎTRES D'APPRENTISSAGE

Les managers RH de proximité et les maîtres d'apprentissage confirment généralement ces résultats mais considèrent que la présence de leur entreprise sur les salons (82,1%) et la politique RSE de leur entreprise (75,6%) sont également des critères à prendre en compte lorsque l'on souhaite recruter un alternant.



UN ACCUEIL PERSONNALISÉ POUR INTÉGRER LES ALTERNANTS

Plus de 80 % des alternants estiment que **l'accueil personnalisé au sein du service par une présentation de l'alternant et des équipes, est essentiel**. L'annonce de leur arrivée dans l'entreprise et l'attribution d'un bureau sont également des éléments importants pour tous les répondants. La mise à disposition d'un pack d'accueil fait également partie des éléments que les alternants attendent dès leur arrivée.



PRÉSENCE D'UN ACCUEIL PERSONNALISÉ DES ALTERNANTS

Si les entreprises mettent en place une multitude d'actions et des moyens pour bien accueillir leurs alternants, il apparaît que l'annonce officielle de l'arrivée un alternant dans l'entreprise via divers canaux de communication (site web, courriers internes) est moins systématique pour au moins 18,5 % des alternants. 10,1 % des alternants interrogés disent ne pas avoir été accueillis dans leur entreprise ou service. Certains mentionnent le télétravail comme frein dans l'accueil.

LE POINT DE VUE DES MANAGERS RH DE PROXIMITÉ ET DES MAÎTRES D'APPRENTISSAGE

L'accueil des alternants est un processus qui implique tous les services de l'entreprise et ce de façon relativement équilibrée. Ainsi, les managers RH de proximité sont impliqués directement pour 70,4 % et les maîtres d'apprentissage pour 59,3 %. Pour autant **les maîtres d'apprentissage s'estiment insuffisamment formés à l'accueil d'alternants** comme le soulignent 51,8 % des répondants qui indiquent ne pas avoir été formés. **Ils sont pourtant 71,4 % à penser qu'il aurait été utile et nécessaire d'être formés pour mieux accueillir l'alternant et ainsi être plus efficace.**



DES POINTS RÉGULIERS POUR MIEUX SUIVRE LES ALTERNANTS

Le processus de suivi des alternants se met en œuvre principalement via des points réguliers hebdomadaires ou mensuels entre le maître d'apprentissage et l'alternant. Il suppose également que les managers RH de proximité s'impliquent pour son efficacité. **63,7 % des entreprises organisent une rencontre commune** avec tous leurs alternants pour un partage d'expériences.

Quand il existe, **ce processus de suivi ne semble pourtant pas largement présenté et partagé au sein**

de l'entreprise comme le soulignent près de 60,8 % des alternants alors qu'il permet une montée en compétences des alternants, s'assure que les compétences acquises répondent au programme de formation et participe à une intégration réussie. **Les alternants aimeraient d'ailleurs que leur accueil soit plus organisé** notamment en termes d'annonce, au sein de leur entreprise, de leur arrivée (67,3 %), de mise à disposition d'un pack d'accueil (52,7 %), de l'organisation d'un moment convivial (52,7 %).

MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE SUIVI DES ALTERNANTS



LE POINT DE VUE DES MANAGERS RH DE PROXIMITÉ ET DES MAÎTRES D'APPRENTISSAGE

Le processus de suivi des alternants repose sur une communication régulière entre les RH et les autres acteurs du suivi: maître d'apprentissage et service d'accueil. Très adapté, il peut manquer d'efficacité comme le soulignent 61,9 % des managers RH de proximité et des maîtres d'apprentissage. **Son évaluation est également anecdotique** (moins de 5 % des répondants) **alors même que 97,9 % des managers RH de proximité et des maîtres d'apprentissage témoignent de la nécessité d'évaluer le processus de suivi.**



DES MISSIONS INTÉRESSANTES ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES POUR RETENIR LES ALTERNANTS

S'ils apprécient énormément cette modalité de formation, il semble que **les alternants soient sensibles aux missions proposées dans le nouveau poste (100%) et au développement de compétences (100%) pour rester dans leur entreprise.**

La réussite d'une alternance repose sur trois points essentiels :

70,3%

L'alternant a réussi les missions qui lui étaient confiées ;

68,8%

Les missions confiées correspondent aux blocs de compétences définies dans le programme de formation ;

54,7%

L'alternant souhaite rester dans son entreprise d'accueil.

Il est important de retenir que ce qui attire les alternants n'est pas ce qui les retient. Ainsi, la renommée de l'entreprise qui était très importante lors du choix de l'alternance devient secondaire. En conclusion, les entreprises ne doivent pas « travailler » les mêmes critères en amont de l'alternance qu'en aval de l'alternance.

Tout à fait d'accord

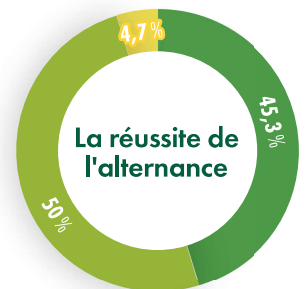
D'accord

Pas d'accord

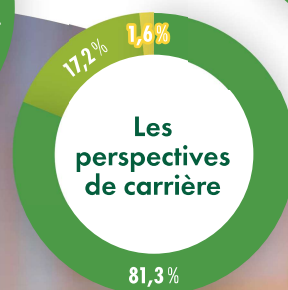
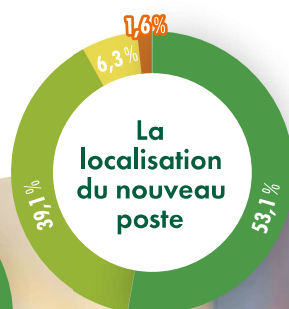
Pas du tout d'accord

LE POINT DE VUE DES MANAGERS RH DE PROXIMITÉ ET DES MAÎTRES D'APPRENTISSAGE

Il est important de bien clôturer l'alternance pour marquer la fin de la mission par **un processus d'offboarding**. Pour autant, s'il est présent dans les entreprises, ce dernier n'est pas systématisé. Ainsi, seulement **64,3% des managers RH de proximité et des maîtres d'apprentissage le connaissent et il a été présenté à moins d'un alternant sur 2 (39,2%)**.



CRITÈRES DE CHOIX DES ALTERNANTS POUR RESTER DANS LEUR ENTREPRISE



5 LES 4 RÈGLES D'OR POUR TRANSFORMER L'ESSAI DE L'ALTERNANCE



COMMUNIQUER SUR LES PROCESSUS

Une fois recrutés, les alternants doivent être suivis et encadrés afin de s'assurer qu'ils acquièrent des compétences et mettent en pratique dans leur entreprise ce qu'ils apprennent dans leur formation. **Si l'organisation de points réguliers entre l'alternant et son maître d'apprentissage est une pratique largement répandue, force est de constater que toutes les entreprises ne disposent pas de processus formalisés** et que ces processus s'ils existent ne sont pas connus de tous.

CONNAISSANCE DÉTAILLÉE DES PROCESSUS D'ONBOARDING ET D'OFFBOARDING DES ALTERNANTS

	RECRUTEMENT	ACCUEIL	SUIVI	OFFBOARDING	MOYENNE
Oui	64%	48,1%	50%	44,4%	51,6%
En partie	32%	37%	40,9%	38,9%	37,2%
Non	4%	14,9%	9,1%	16,7%	11,2%

51,6% des managers RH de proximité et des maîtres d'apprentissage ne connaissent que partiellement les processus d'onboarding et d'offboarding. Parmi ces processus, l'accueil et l'offboarding sont connus par moins de la moitié des managers RH de proximité et des maîtres d'apprentissage. À noter que plus de 2/3 des entreprises interrogées (70,3%) font état d'une charte éthique sur les processus d'onboarding et d'offboarding des alternants.

Un levier pour diffuser et partager largement les processus entre les parties prenantes semble être la formalisation des processus et une communication régulière entre les différents acteurs de l'onboarding et de l'offboarding.



Un processus d'accueil existe au sein de l'entreprise. Il commence avant le début de l'alternance, pour que le MA puisse préciser en amont les besoins de matériel et détails pratiques (ordinateurs, calendrier détaillé...) afin que – lors de son arrivée – l'alternant ait bien une adresse mail, un ordinateur configuré prêt, etc. Tous les alternants, tous les stagiaires sont reçus au début par les maîtres d'apprentissage. Il y a aussi un créneau prévu au début avec des personnes des services généraux de la Tour Saint-Gobain pour préciser le fonctionnement au quotidien (sécurité, médecine du travail, les 3 cantines, la salle de sport, le garage à vélos, le kiosque informatique et la médiathèque...). Nous leur présentons leur nouvel environnement de travail, avec les membres de l'équipe et un aperçu de notre histoire, nos produits, notre vision avec nos objectifs de croissance durable et la « raison d'être » de Saint-Gobain : « making the world a better home ».



Honnêtement, j'étais en totale découverte. J'ai eu un jour d'intégration avec tous les alternants et les stagiaires donc ça permet de faire connaissance avec les autres alternants et stagiaires. Ça permet de voir qu'il y a des personnes qui sont dans la même situation. Qu'au final, on n'est pas tout seul. Ça permet de créer un petit groupe déjà en arrivant. Après, j'ai eu un parcours d'intégration qui a duré 2 semaines. Ce parcours permet de faire connaissance avec tout le monde, de se présenter. Au final, ça facilite les relations pour la suite.



Noé MAISONNEUVE, alternant

LOUIS VUITTON



Bertrand NEYRET, Maître d'Apprentissage

SAINT-GOBAIN



ÉVALUER LES PROCESSUS

Évaluer les différents processus d'onboarding et d'offboarding est un enjeu relevé par l'ensemble des parties prenantes. Cette évaluation est pourtant peu présente alors qu'elle permettrait de s'assurer de l'efficacité de l'alternance dès le recrutement jusqu'à la fin de l'alternance.

ÉVALUATION DES PROCESSUS D'ONBOARDING ET D'OFFBOARDING DES ALTERNANTS

	RECRUTEMENT	ACCUEIL	SUIVI	OFFBOARDING	MOYENNE
Les processus sont évalués	8%	7,4%	4,8%	4,8%	6,3%
Il serait utile d'évaluer les processus	86%	80%	85,7%	88,4%	85%

85% des répondants plébiscitent une évaluation régulière des processus. Au niveau du recrutement, il faut s'assurer que le « bon » alternant est recruté pour le « bon » poste. Au niveau de l'accueil, l'alternant doit se sentir attendu et avoir une bonne « première impression ». Au niveau du suivi, il est important que la réalisation des missions réponde aux attentes de l'entreprise et permette une montée en compétences de l'alternant. Enfin, **c'est lors de l'offboarding, que l'on peut « retenir » l'alternant et lui proposer un recrutement dans l'entreprise.**

Un des leviers pour évaluer ces processus est de mettre en place en interne des livrets électroniques de l'apprentissage comme cela peut être fait dans les Centres de Formation par Apprentissage notamment pour ce qui concerne les phases d'accueil, de suivi et d'offboarding.



Dès le premier jour, l'alternant bénéficie d'une réunion d'accueil avec une collaboratrice du service RH pour revenir sur le livret d'accueil qui lui a été remis de manière informatique avant son arrivée. Avec le service RH, l'apprenti revoit ce livret d'accueil. À cette occasion, nous partageons des informations sur la mission et la stratégie de l'entreprise ainsi que sur la politique RH et sur l'environnement de travail (notamment la sécurité et le bien-être) ce qui lui permet en fait de poser toutes les questions.



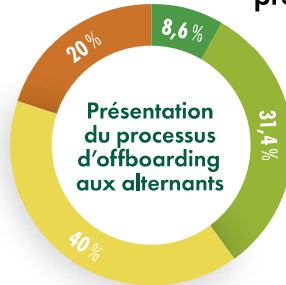
Madeleine DEBY, RH
CHEP
A Danfoss Company



CLÔTURER L'ALTERNANCE

L'offboarding est une étape qui ne doit pas être sous-estimée dans l'alternance. **Du soin et de l'intérêt apportés à la clôture de l'alternance dépendra l'envie ou non de l'alternant de rester dans l'entreprise qui l'a accueilli.**

Force est de constater que, s'il est présent dans les entreprises, le processus d'onboarding est loin d'être systématisé comme le soulignent 64,3% des managers RH de proximité et des maîtres d'apprentissage. Moins d'un alternant sur 2 (39%) connaît ce processus qui lui a été présenté.



Un levier pour informer l'alternant de l'ensemble des processus d'onboarding et d'offboarding est d'**organiser une journée commune d'intégration à tous les alternants de l'entreprise.** Un second levier est de **prendre du temps pour échanger et discuter régulièrement avec l'alternant et faire un debrief complet** sur l'alternance avant la fin de l'alternance.

Tout à fait d'accord

D'accord

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

PRÉSENTATION DU PROCESSUS D'OFFBOARDING AUX ALTERNANTS



Les points à améliorer dans l'entreprise portent sur l'Offboarding. En effet, il est souvent frustrant d'avoir investi pendant un ou deux ans dans l'accompagnement d'un jeune en formation et de ne pas pouvoir lui proposer de poste en CDI du fait des stop & go sur les recrutements externes.



Loïc LASSAGNE, RH



Cette possibilité de voir le monde à 360 et de toucher à énormément de choses m'a donné envie de rester. Parce que je savais que dans cette entreprise j'allais pouvoir développer pas mal de compétences et grandir aussi. Après, les opportunités à l'international proposées par l'entreprise ont pesé dans la balance. Savoir que beaucoup de postes sont ouverts dans différents pays, où ils encouragent la mobilité interne et qu'ils essaient de favoriser et de faire émerger leur talent ou leurs jeunes donne envie de rester. Il y avait aussi une très belle équipe super sympa, avec qui je m'entendais bien donc j'ai décidé de rester.



Rodrigue BRANCHET FAUVET, Alternant





FORMER LES MANAGERS RH DE PROXIMITÉ ET LES MAÎTRES D'APPRENTISSAGE

Former les managers RH de proximité et les maîtres d'apprentissage sur l'ensemble du processus d'onboarding et d'offboarding pour **mieux accompagner les alternants devient une prérogative**. Il semble que la formation soit présente dans les entreprises pour 52,4 % des répondants et qu'elle concerne tous les processus à des degrés divers.

FORMATION AUX PROCESSUS D'ONBOARDING ET D'OFFBOARDING DES ALTERNANTS

	RECRUTEMENT	ACCUEIL	SUIVI	OFFBOARDING	MOYENNE
Formés	40 %	48,1 %	71,4 %	50 %	52,4 %
Utilité d'être formés	73,3 %	71,4 %	85,7 %	55,6 %	71,5 %

Ainsi, **71,4 % des managers RH de proximité et des maîtres d'apprentissage s'estiment formés au processus d'accueil des alternants**. Ce chiffre tombe à 50 % quand on parle d'offboarding et à 48,1 % pour le processus d'accueil. Rien de surprenant concernant l'accueil quand on sait que moins de 50 % (48,1 %) des managers RH de proximité et des maîtres d'apprentissage connaissent de façon détaillée ce processus. Ils ne sont plus que 40 % à avoir été formés au processus de recrutement. **Plus de 70 % des répondants estiment qu'il aurait été pourtant utile qu'ils soient formés quand cela n'a pas été le cas**. Le processus qui semble le plus décisif dans cette question de la formation semble être le suivi.

Proposer des formations spécifiques pour les managers RH de proximité et les maîtres d'apprentissage sur les techniques de suivi et d'accompagnement est un premier levier que les entreprises peuvent mettre en place. Les impliquer systématiquement lors des différentes phases et notamment lors du recrutement peut se révéler très utile pour les former et ainsi rendre plus efficace ce processus.



J'ai été formé sur 4 jours. Nous avons tout d'abord abordé les aspects théoriques et les différents types de contrat que nous pouvons avoir en entreprise (professionnalisation et alternance), puis nous avons ensuite discuté du suivi des alternants et de la posture du maître de stage. Il y a eu de nombreux moments de partage de bonnes pratiques, en particulier sur la conduite d'entretien, la façon de remobiliser ou remotiver un alternant surmené par son planning scolaire, son planning personnel et son planning professionnel. Nous avons également échangé sur les missions et les échéances qui peuvent être fixées aux alternants, notamment sur l'importance de prendre en considération ses dates d'examens et ses projets à réaliser dans le cadre de sa formation.



Jérémie VEIRMAN, Maître Apprentissage



A Brandless Company



6 LES BONNES PRATIQUES

Intégrer un alternant, c'est organiser un processus d'onboarding qui débute par le recrutement se poursuit par l'accueil et le suivi et qui se termine par un processus d'offboarding. Plus qu'un simple contrat à durée déterminée, **l'alternance est une véritable collaboration qui se doit d'être gagnante-gagnante pour l'entreprise et pour l'alternant.**

Ainsi, **un onboarding d'alternant soigné est la clé de sa réussite** tout comme un offboarding bien anticipé et préparé. Les bonnes pratiques suivantes doivent vous permettre d'orchestrer l'onboarding et l'offboarding pour transformer l'essai de l'alternance.



FORMER
LES MANAGERS RH DE PROXIMITÉ
ET LES MAÎTRES D'APPRENTISSAGE



METTRE EN PLACE
DES ACTIONS CIBLÉES POUR
LES ALTERNANTS



FORMALISER
LES PROCESSUS
D'ONBOARDING
ET D'OFFBOARDING



ÉVALUER
LES PROCESSUS
D'ONBOARDING ET
D'OFFBOARDING



CRÉER
UNE COMMUNAUTÉ
DE JEUNES TALENTS
(STAGIAIRES ET ALTERNANTS)



ADAPTER
LES MISSIONS AU RYTHME
DE L'ALTERNANCE



SE TENIR
AUX MISSIONS DÉFINIES
LORS DU RECRUTEMENT



CRÉER
UNE BONNE AMBIANCE
DE TRAVAIL

PTV GROUP

servicenow.

EOL.

sopra **steria**
next

Citwell
Accélérateur de transformation

SprintProject

BearingPoint.

**ILS RENDENT
NOS AMBITIONS POSSIBLES**

The Positive Way
WAVESTONE



POUR RESTER CONNECTÉ



@FRANCE SUPPLY CHAIN
by Aslog

Contact

contact@francesupplychain.org
www.francesupplychain.org

ISBN 978-2-915311-14-3
EAN 9782915311143