

Bien gérer ses troupes



30

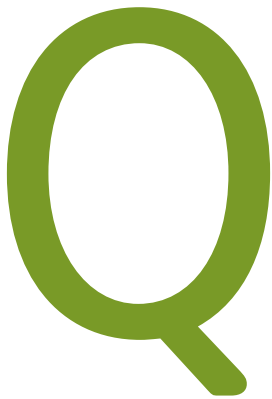
©ACR Logistics



©Norbert Dentresangle



©ACR Logistics



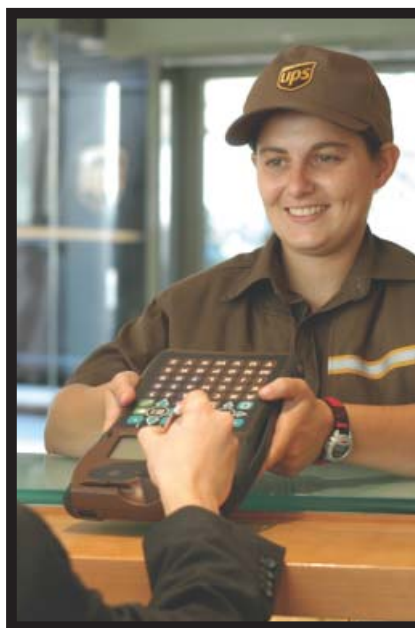
ue veux-tu faire quand tu seras grand ? ». Si certains enfants répondent encore chauffeur routier, rares sont ceux qui se voient travailler en entre-

pôt. Cariste, préparateur de commande, chef d'exploitation sont des termes peu connus des non-initiés. Et le recours fréquent aux CDD et à l'intérim pour affronter les pics d'activité accentue encore la précarité de l'emploi. D'où un véritable déficit d'image.

Pourtant, par rapport à d'autres secteurs, les perspectives d'évolution restent importantes pour les non diplômés. « *Ce métier est un métier d'hommes* », met en avant Erick Cauchois, DRH d'ACR Logistics, qui agit sous le nom Kuehne + Nagel depuis le 1^{er} janvier 2006. « *Certains directeurs de sites de l'entreprise, manageant 150 personnes, ont commencé tout en bas de l'échelle, avec un niveau inférieur au bac. Tous nos chefs d'équipe et d'exploitation sont issus du terrain. Si les distances hiérarchiques sont réduites grâce à des relations directes, le système reste encore trop pyramidal, reconnaît-il toutefois. Fin janvier, nous mettons en place des comités de carrière pour identifier les potentiels de management et ainsi être plus réactifs en cas d'appel d'offres pour un nouveau site.* »

Même partie d'un poste en intérim, parfois utilisé en pré-recrutement, la personne embauchée peut gravir les échelons. Selon Régis Robin, directeur de la branche logistique et commerce de la société de travail temporaire Vedior Bis, « *Les régions qui recrutent dans les métiers logistiques sont la région parisienne, en forte demande, les régions de Lyon, d'Orléans et du Nord* ». Et de noter : « *Les prestataires demandent plus*

Horaires et conditions de travail difficiles, pénibilité des postes malgré les évolutions techniques, salaires faibles... : les métiers de l'entrepôt ne font pas rêver. Cependant, ils offrent de vraies opportunités de carrière aux non diplômés. A chacun de trouver comment convaincre et retenir les bons éléments par un savant dosage de management de proximité, de formation, de promotion interne et une pincée d'outils spécifiques à la culture de l'entreprise.



de polyvalence à leurs employés que les chargeurs ».

Difficile de recruter dans les grandes zones logistiques

Le développement d'énormes plates-formes dans des zones logistiques situées à des barycentres pose cependant deux problèmes. Alexandre Winogradsky, PDG de la société d'intérim spécialisée Mantrans, qui travaille aux deux tiers pour les prestataires, sur des postes également répartis entre le transport et la logistique, est réaliste : « *D'abord, le bassin d'emploi local répond difficilement à la demande ; d'autant plus qu'éloignées des centres urbains, ces zones demandent à des gens à faibles ressources d'être véhiculés, à cause des horaires de travail. Dans des zones logistiques autour de Lyon, d'Orléans ou en Seine-et-Marne, il est excessivement difficile de recruter. Et ces énormes plates-formes demandent de plus en plus d'encadrement de proximité. Si la demande d'un client est récurrente ou annoncée, nous anticipons en formant en amont des personnes au management. Il leur faut motiver des gens à des postes à faible rémunération : ce n'est pas facile ! Oui, les prestataires ont du mal à recruter et sont tous à la recherche d'intérimaires face aux fluctuations d'activité. Seul le seuil minimal d'activité est couvert par des emplois fixes* ».

Pression sur les salaires

Ainsi, pour les postes de base faiblement rémunérés, les industriels ont la réputation de payer un peu plus que les prestataires logistiques soumis à la pression sur les prix de leurs clients. « *La rémunération au taux horaire est plutôt plus favorable chez nous que dans l'environnement concurrentiel local*, confirme Gérard Soulard, directeur de Fleury-Michon Logistique, employant 90 personnes à

Pouzeauges, en Vendée, dont près de 200 en main d'œuvre de préparation de commande (préparateurs et caristes). *C'est la contrepartie d'un accord sur le temps de travail qui permet de répondre aux variations saisonnières, hebdomadaires et journalières en autorisant les salariés à travailler 33 h 30 par semaine. Il est complété par un accord d'intéressement groupe et par la participation. Avec la notoriété de la marque, ce sont autant d'atouts qui mènent à un turn-over faible.* » Fleury-Michon utilise par exemple la modulation du temps de travail dans les semaines de pic de production avant Noël. Les salariés peuvent travailler jusqu'à 42 h, voire 48h, et récupérer le temps en cours d'année. La filiale recourt également à des CDD lors des pointes d'activité, mais peu à l'intérim. Si le CDD peut aussi servir d'évaluation d'un nouvel opérateur, l'objectif est la stabilité des effectifs et l'embauche en CDI.

Au-delà de la formation et du suivi des salariés face aux évolutions technologiques de leur poste, le management a évolué en 2005 avec la création d'équipes orientées client. Dans



Vincent Lecerf,
DRH
du groupe TNT

©UPS

chacune des dix équipes d'une vingtaine d'opérateurs animée par un manager, un tuteur forme les nouveaux venus et des missions relatives à la gestion de la performance, la sécurité, la maintenance ou le planning sont confiées à des opérateurs-relais.

Savoir reprendre du personnel

Dans un métier en forte concentration, savoir bien gérer la reprise des

entreprises acquises en termes de ressources humaines est indispensable. Cela n'effraie pas Norbert Dentressangle, qui après avoir repris Venditelli mi-2005 – un groupe de 600 personnes spécialisé dans la distribution – a acquis au 1^{er} décembre une grande partie de TNT Logistics France, soit 1 400 personnes : 1 000 en logistique et 400 en transport. Fin novembre 2005, le groupe ND comptait déjà 12 563 salariés dans une quinzaine de pays, dont 9 700 en France. Vincent Lecerf, DRH du groupe, explique : *« Le chiffre d'affaires de notre groupe croît régulièrement de 15 % par an en moyenne, dont la moitié par croissance externe. Lors d'une reprise, l'essentiel est de bien communiquer vis-à-vis du terrain sur le projet industriel : pourquoi nous reprenons et comment nous souhaitons développer la société. Pour Venditelli, nous avons mis en place des groupes de travail liés aux grands chantiers, dont les RH/management. La politique du groupe en matière de recrutement et de formation a été présentée aux équipes et intégrée. C'est une démarche à laquelle les salariés de TNT Logistics ont paru également*

Souriez, vous travaillez chez UPS

Les nouveaux arrivants ne restent pas longtemps à quai chez UPS, et grimper l'échelle passe par le camion ! UPS Package en France, c'est 600 conducteurs-livreurs et 250 agents de quai-trieurs parmi 1 700 salariés dont 100 CDD, et un peu d'intérim pour les pics d'activités parmi les trieurs.

Jacky Moïse, DRH d'UPS Package France, explique : *« Nos salariés peuvent changer de métier sans changer d'entreprise, en passant de trieur à conducteur, ou en passant dans les services commerciaux et ingénierie. Ils peuvent aussi gravir les échelons, devenir d'abord chef d'équipe. Certains deviennent ensuite superviseur puis manager, avec des formations au management et à la communication de deux semaines à chaque fois. 80 % sont des anciens conducteurs ».*

En 2005, 92 personnes ont gravi un échelon, la moyenne étant de 70 à 80 chaque année. UPS se prépare au papy-boom des postes de management.

Le conducteur représentant l'image du groupe chez le client, la méthode américaine est appliquée : tous les matins commencent par trois minutes de communication – le PCM – dernières informations locales et sur UPS. La propreté des conducteurs, impeccables, rasés de près, en uniforme et souriants, est aussi indispensable que celle des véhicules. Ils sont accompagnés un jour par an par un moniteur qui évalue leur conduite, et deux à trois jours par an par leur chef d'équipe pour échanger.



Jacky Moïse,
DRH d'UPS
Package France

©UPS

réceptifs. Nous avons souvent repris des entreprises en difficulté. Nous avons toujours bien su mobiliser les gens localement via les responsables d'agence, en mettant en place des indicateurs locaux, notamment le résultat ».

ND croit au management de proximité

Au-delà de la culture groupe qui capitalise sur la marque et les camions rouges, le groupe ND a une organisation très décentralisée. Chaque entrepôt est organisé en centre de profit ; chaque directeur de site est responsable de ses moyens, de ses ou plus souvent de son client et de ses équipes. Dialogue social, recrutement et négociations sur les salaires s'effectuent localement. S'il l'estime nécessaire, le directeur prend la responsabilité d'embaucher des salariés supplémentaires, correspondant néanmoins aux critères de sélection du groupe.

Ces directeurs sont aidés par une vingtaine de responsables ressources humaines régionaux, rattachés à la DRH groupe, et par la filiale interne ND Formation, qui emploie 250 personnes à temps plein ou partiel. 4 % de

la masse salariale est consacrée à la formation. Chaque métier, de préparateur de commande à chef d'exploitation en passant par cariste, correspond à un standard. Les compétences-clés des postes de management sont identifiées afin de pouvoir effectuer une éventuelle mise à niveau.

Le groupe ND souhaite garder les bons éléments, mais fait face à un turnover significatif, regrette Vincent Lecerf : « Nous sommes victimes de notre succès. Nous n'avons pas de mal à attirer et recruter mais le turnover reste fort. Pour fidéliser nos équipes, des accords d'intéressement et des 35 h ont été mis en place. A travers la participation et l'intéressement 5,8 M€ ont été versés en 2005. De plus, les salaires comprennent une part variable, des primes liées aux objectifs locaux (taux de qualité de service, respect des produits...). Nous souhaitons fidéliser nos équipes à travers la promotion interne. Le taux de promotion interne - le pourcentage des effectifs ayant gravi un échelon - est de 9 % en France et de 6% dans le groupe. L'objectif de notre plan de développement « Challenge 2008 » est de 8 % au niveau du groupe en 2008 ».

En logistique, le groupe ne déroge pas à ce qui est la règle actuelle des métiers de base dans un secteur à très forte saisonnalité en recourant à l'intérim, devenu un moyen d'identifier les ressources et un vivier à l'embauche en CDI par la suite. Fin novembre 2005, le groupe comprenait 7 % de ses effectifs en CDD.

A l'Est, rien de nouveau

La grève très médiatisée de mai dernier, suite à l'embauche de conducteurs polonais, est relativisée par Vincent Lecerf : « Elle a concerné 200 de nos 6.000 conducteurs sur moins d'une journée. Le management local a été chargé d'expliquer la politique du groupe. C'est une politique de croissance internationale ; le groupe doit accompagner ses clients là où ils se développent. Ouvert depuis 1998 aux pays de l'Est, le groupe a dû s'adapter à la concurrence internationale sur les trafics Est-Ouest.

Si nous avons prévu d'embaucher 200 conducteurs polonais en 2005, nous avons créé autant de postes de conduite en France ! Les conducteurs français peuvent être amenés à chan-

ACR Academy

Avec l'université d'ACR Logistics/ Kuehne + Nagel, mise en place en 2003, quel que soit leur niveau, des cadres de l'entreprise sélectionnés peuvent obtenir un Mastère en Management de la logistique avec le CRET-LOG de l'Université d'Aix-Marseille. Après deux promotions, Laurent Parpet, responsable du programme dans l'entreprise, analyse : « Nous avons de très bons techniciens à qui nous avons apporté une vision globale du marché, les rendant plus pro-actifs pour réfléchir à des solutions en accord avec la stratégie du groupe et du marché. En officialisant leur potentiel d'évolution, nous fidélisons nos cadres. Leurs mémoires sont autant de solutions d'entreprises pour le groupe ». L'étape suivante a été l'ACR Academy, dont les ateliers de réflexion réunissent des cadres au niveau européen et aboutissent à des solutions d'entreprise.



Laurent Parpet, responsable du programme

ger de ligne. Et de nouveaux entrepôts se construisent à l'Est. La Chine fait également partie de notre plan de développement, même si aucun entrepôt n'est sorti de terre pour l'instant ».

Tester les aptitudes et la motivation

Les sites d'ACR Logistics sont aussi organisés en centres de profit, mais cette fois-ci, le prestataire est repris par Kuehne + Nagel et opère depuis janvier 2006 sous le nom du géant logistique. « Les salariés ne sont pas inquiets, la complémentarité géographique des deux groupes est telle qu'aucun licenciement n'est envisagé », selon Erick Cauchois.

Depuis deux ans chez ce prestataire, on privilégie les tests d'évaluation au détriment du recrutement par compétence – je fais donc je reproduis –. La méthode a en effet été testée avec succès lors de l'ouverture d'un site près de Niort, où les aptitudes à comprendre le schéma de picking ont été évaluées. Débutants acceptés : « A Niort, le turn-over moyen a été divisé par deux la première année, car la motivation notamment est mieux cernée ». Plus largement, le taux de rotation est passé de 20 % 2003 à 14 % en 2004 et devrait s'établir à environ 10 % en 2005 : « Il reste important dans les banlieues de Lyon ou Paris, mais moindre dans les environnements plus ruraux. Les gens se stabilisent dans

une conjoncture économique difficile. Et nous offrons des primes qui peuvent aller jusqu'à 1,5 mois de salaire par an, fondées sur des critères collectifs ou individuels selon les clients ».

Parmi les avantages sociaux, la main d'œuvre à faible salaire est très sensible au cash immédiat, quoiqu'il ne réduise pas la pénibilité du travail. La valorisation de ces métiers de manutention intelligente dont les contraintes sont fortes (horaires de nuit, opérations manuelles pouvant entraîner des incapacités et des contre-indications médicales) passera aussi par l'implication des syndicats patronaux et par de meilleures relations entre donneurs d'ordre et prestataires logistiques.

Christine Calais

Les sociétés d'intérim passent au CDI

Depuis la fin du monopole de l'ANPE consacrée au premier semestre 2005, les sociétés d'intérim se sont engouffrées dans le filon du recrutement en CDD et CDI. Un créneau qui leur donne accès à des postes à responsabilité. Comme l'explique Régis Robin, directeur de la branche logistique et commerce de Vedioir Bis : « Nous valorisons les métiers logistiques auprès des jeunes diplômés. La réforme nous a également ouvert le marché des entreprises qui ne recouraient pas au travail temporaire, mais fonctionnaient avec des CDD. Par exemple, le métier de conducteur routier est porteur pour les jeunes, notamment en CDD. »

Toutefois, dans ces sociétés, les postes de manutentionnaire, préparateur de commande ou cariste sont encore en grande majorité pourvus via l'intérim. Pour Régis Robin, « Les ouvertures de plates-formes sont les principales opportunités de recrutement à ces postes, en CDD, CDI ou contrats aidés par la région ou le département. A Valenciennes, nous recrutons ainsi 150 personnes sur six mois ».

Pour qu'un intérimaire soit opérationnel au plus vite, la présentation du poste est primordiale, et Vedioir aide l'entreprise dans cette tâche. Autre problème, les nouvelles technologies demandent des bases en mathématique et en français pour comprendre les instructions et utiliser les outils. Depuis huit mois, Vedioir Bis propose un test dans ce domaine. La société lance en outre en région parisienne un programme d'alphabétisation en 2006 « Afin d'intégrer les jeunes des quartiers en difficulté ».

M. Winogradsky, PDG de la société d'intérim Mantrans insiste sur le niveau requis : « Le Caces devient une obligation. Les entreprises sélectionnent l'intérimaire en fonction des types de produits déjà manipulés, pour s'assurer qu'il soit opérationnel de suite. Aussi sommes-nous très sélectifs à l'entrée ; avec l'accord du candidat, nous procédons à une enquête de références et estimons ses besoins ainsi que son rythme de travail au cours d'un entretien d'une heure ».



©ACR Logistics