

# Responsable transport, un métier de spécialiste

Etre Responsable transport, c'est porter plusieurs casquettes qui demandent, en plus de qualités humaines essentielles, des compétences techniques pointues et de la réactivité.

« **C**'est un métier profondément humain, ce qu'on recherche ce n'est pas nécessairement une puissance de flotte, mais de la confiance, être sûr qu'on a trouvé le bon partenaire pour répondre à nos besoins », affirme Anna Forte, Responsable transport France du distributeur Cora. Ce métier



s'adresse à des spécialistes. Les postes sont relativement rares, car il y a assez peu de turn-over dans un métier où la passion prévaut. Les responsables transport ont des formations très

variées. Des autodidactes qui ont gravi les échelons avec un niveau inférieur ou égal à bac+2, parfois spécialisés en logistique ou en transport, et qui ont débuté comme exploitant transport, côtoient des bac+5 en logistique. Dans une PME, le plus souvent, son supérieur direct est le directeur logistique. Dans les grandes entreprises, la hiérarchie comptera plus de niveaux ; un directeur transport monde pourra travailler à l'international. Derrière l'intitulé cohabitent des responsabilités variant selon deux critères principaux :

- ◆ l'entreprise a-t-elle conservé sa flotte en propre ou l'a-t-elle externalisée ?
- ◆ l'activité est-elle nationale ou internationale ?

## Profil RESPONSABLE TRANSPORT

réalisé en partenariat avec Diagma Human Resources

**Compétences techniques** : connaissances de la réglementation transport et du droit du travail, gestion et comptabilité, anglais et langues étrangères si dimension internationale ;

**Compétences métier** : connaissance du marché, des acteurs et de leurs spécialités, management, capacité de négociation ;

**Qualités humaines** : capacité d'analyse, écoute, bon sens, réactivité, résistance au stress ;

**Formation/expérience** : bac+2 transport, bac+5 logistique ;

**Evolutions possibles** : direction logistique, service Supply Chain, autres responsabilités chez un prestataire de transport ;

**Rémunération du poste** : Responsable transport 40-50 K€, confirmé 50-60 K€, Directeur transport 70 à 100 K€ ;

**Caractéristiques de la dimension du poste** : budget, flotte, national/international, multimodalité ;

**Indicateurs clefs de performance** : taux de retard, taux de reste à quai, taux de remplissage des camions, taux de litige.

### Un poste d'interface

Selon le degré de multimodalité relatif à l'activité ainsi qu'aux souhaits de l'entreprise, son

# Pour ma livraison, je veux avoir le choix...



Au bureau ?

Chez moi ?

## ...en point **Top Relais**

### le nouveau service de livraison du e-commerce



## En e-commerce, la qualité de la livraison est un élément majeur de la satisfaction des clients

Le particulier qui achète sur internet est trop actif pour attendre une livraison à son domicile.

**FRANCE EXPRESS** permet déjà à ses clients e-marchands d'offrir à leurs internautes, une livraison à domicile de qualité. En créant **Top Relais**, **FRANCE EXPRESS** permet désormais à l'internaute de recevoir sa commande dans l'un des 3100 points Top Relais en France.

### Un dispositif performant et souple :

- Toute la France livrée le lendemain matin avant midi, samedi matin compris dont 16 000 communes avant 10h.
- Points **Top Relais** : ouvert de 7/7h30 à 19h30/20h du lundi au samedi et la moitié d'entre eux le dimanche.
- Pré information du départ de la marchandise adressée par e-mail aux destinataires.
- Suivi et preuve de livraison disponible en temps réel sur internet.
- Alerte de l'arrivée de la marchandise au point **Top Relais** par e-mail ou sms.



domaine d'expertise couvrira d'un à tous les modes de transport : routier, maritime, fluvial, ferroviaire, aérien. Il suit l'évolution technologique des véhicules routiers et de leurs équipements, et plus largement des moyens de transport qu'il est amené à utiliser. Il est au fait des problématiques de sécurité et des solutions à fournir.



La flotte propre ainsi que les véhicules de certains prestataires sont aux couleurs de Raja.

Chargé du plan transport, il a l'esprit d'analyse nécessaire à l'élaboration de plans durables et réalistes. Il sait faire correspondre l'organisation du transport à la stratégie de l'entreprise. Aussi doit-il avoir une bonne connaissance générale de l'entreprise et des rouages de la Supply Chain. Il est important qu'il comprenne bien le besoin des clients pour contribuer à la qualité de service.

Il est au cœur de la chaîne logistique, entre les plates-formes, les magasins ou les usines, les transporteurs et les fournisseurs. « *S'il veut que son transport « roule », il doit écouter chaque acteur et trouver le bon compromis, souligne Anna Forte. Et il doit savoir proposer, innover, insuffler des solutions à ses partenaires.* »

Ainsi son travail le met en relation avec de nombreux services dans l'entreprise : approvisionnement, entrepôt, service client,

administration des ventes, achats parfois pour former un binôme qui négocie avec les prestataires de transport.

### Questions d'arbitrage

Gérant le budget transport de son périmètre, l'optimisation des coûts est l'un de ses objectifs principaux. Pour nos interlocuteurs, elle passe d'abord par une meilleure organisation du transport, bien avant la réduction de tarif lors des négociations avec les transporteurs. Ces dernières années, elle est souvent allée de pair avec une rationalisation du portefeuille transporteurs. La rationalisation à outrance a toutefois montré ses limites : tel petit transporteur local sera imbattable en rapport qualité/prix sur une ligne particulière, et pourquoi payer une marge supplémentaire à un commissionnaire de transport pour organiser le transport à sa place ? Ici, la stratégie d'achats de l'entreprise aura une influence sur le degré de rationalisation.

Le responsable arbitre entre la réduction des coûts et d'autres critères, comme la qualité de service ; il pourra ainsi négocier une livraison plus rapide plutôt qu'une baisse de tarif. Le poids du développement durable augmente, avec l'objectif de réduction de l'empreinte carbone au premier chef, qui en induit d'autres, comme le développement du transport multimodal.

### Piloter les transporteurs

Avec les transporteurs, il joue un rôle de pilote. La gestion de la relation avec le transporteur, allie des dimensions humaines et techniques. Le responsable, en connaissant les rouages de la réglementation transport et de ses contraintes, et au besoin des formalités douanières, parle le

même langage que le transporteur. Il doit connaître et analyser les compétences du prestataire pour lui donner des flux liés à son savoir faire. Lui et son équipe sont chargés de la rédaction et de la mise en œuvre des contrats de transport et tout ce que cela implique : autorise-t-il son prestataire à avoir recours à l'affrètement ? Si oui, dans



L'entrepôt national de Raja, dans la zone industrielle de Paris Nord II, près de Roissy.

quels cas et dans quel cadre ? De plus, il suit attentivement son marché : selon les flux, il peut y avoir ainsi des déficits de fret induisant une adaptation tant au niveau du prix que de l'organisation. Olivier Dubouis, Consultant du cabinet Diagma Human Resources, précise : « *il connaît la chaîne de transport et tous les niveaux de sous-traitance qui la composent et qui lui donnent sa souplesse et sa réactivité.* »

C'est aussi un bon manager, qui, selon l'entreprise, est amené à gérer diverses équipes : exploitation transport, chargement, conducteurs... De plus en plus, ses collaborateurs utilisent des logiciels : des TMS (Transport Management System) pour affecter les chargements, tracer les opérations, organiser les rendez-vous transporteurs à l'entrepôt... ou des solutions d'optimisation de tournées (voir page 56). Et comme le

quotidien est fait d'aléas, la réactivité est le point fort de ce responsable.

## Une fonction facilement mesurable

De nombreux indicateurs mesurent la qualité de son travail. Ils concernent la fiabilité et le respect des délais, comme le ratio quantités livrées à temps sur quantités commandées.

Peuvent être suivis le taux de retard à la livraison, y compris en tournée, le niveau de qualité en basse et haute saison, le taux de litige, le taux de reste à quai, le prix à la palette par plate-forme ou par magasin, le taux de remplissage par camion...

Par exemple, les indicateurs-clefs du transport sur vente du spécialiste de la vente à distance d'emballages Raja sont :

le délai global de livraison et les réclamations clients, la productivité des conducteurs de la flotte propre, et pour les prestataires, leur taux de service et le coût au kilo livré. Anna Forte de Cora, résume les indicateurs en une phrase : « *tous les camions au bon moment, au bon prix, avec une marchandise en bon état.* »

**Christine Calais**

**Christophe Luc,**  
Responsable transport sur vente, Raja :

## « Les plus gros enjeux sont dans l'organisation du transport, assez rarement dans la négociation »

**D**oté d'un BTS Transport, Christophe Luc débute sa carrière côté transporteurs : deux ans comme exploitant chez Calberson, un dans le transport aérien, puis trois comme Responsable d'exploitation adjoint à nouveau chez Calberson. Il y apprend à être économe, au vu des marges très faibles : « *Un sou est un sou !* » En 1999, il devient pour trois ans Responsable transports chez Hourra.fr, start-up de distribution nationale de produits frais pour le particulier. « *Dans une start-up, il faut savoir détruire ce que l'on a construit la veille. Au démarrage, la distribution était réalisée par Calberson au niveau national, et par des salariés et des artisans spécialistes de la course en Ile-de-France. Calberson, spécialisé dans la livraison industrielle, n'était pas adapté. Nous avons évolué vers un réseau adapté aux grandes villes.* »

En 2002, il passe Responsable transport chez Carrefour, à la direction régionale logistique de Paris Nord-Est. « *Dans un cadre très organisé, voire rigide, mon objectif était la baisse des coûts globaux. J'ai managé 25 personnes, essentiellement des gestionnaires de tournées.* »

Depuis 2004, il occupe le poste de Responsable transport sur vente France chez Raja, spécialiste de la vente à distance de fournitures, matériels d'emballages et équipements d'entreprise. Avec un CA de 240 M€ en 2008, le groupe est présent dans 11 pays européens, compte cinq centres de distribution et 750 collaborateurs. Le transport sur vente est le 3<sup>e</sup> budget de l'entreprise, représentant 5 à 10 % du chiffre d'affaires (le transport sur achat est géré par la direction achats). Dépendant du Directeur logistique, Jean-Michel Dubois, Christophe Luc gère à la fois l'équipe de chargement dans l'unique entrepôt français, à Roissy, dans

la zone industrielle de Paris Nord II, une flotte en propre pour l'Ile-de-France et l'équipe de livraison, interface entre les clients et les douze prestataires de transport nationaux. Christophe Luc se fonde sur une vision d'ensemble de la clientèle pour organiser le transport. Les clients sont des entreprises de tous secteurs, des industriels, des artisans et quelques particuliers.

Il a optimisé le transport en Ile-de-France : celui-ci dépendait en 2004 d'un seul prestataire de location de camion avec chauffeur qui gérait ses tournées. Aujourd'hui, Christophe Luc fait appel à cinq prestataires de location différents et son équipe gère les tournées. « *Nous impliquons les conducteurs en insistant sur la qualité de la relation client.* »

Proposant une livraison en 24/48h partout en France, Raja est organisé en segments de transport (colis, messagerie, affrètement) ; en messagerie, elle fait confiance à des agences régionales d'Heppner et à des transporteurs régionaux comme Besson, Haenens ou Trans'Hit. « *Une entreprise à taille humaine fournit un meilleur service ; elle est plus proche du client à livrer* », estime-t-il. Les prestataires viennent charger à l'entrepôt pour livrer dans leur région. Ils sont régulièrement challengés sur la qualité du service de livraison via des questionnaires clients ainsi que sur la qualité globale de leur prestation.

De ses expériences, Christophe Luc retire que « *c'est un métier fondé sur l'humain ; aussi les plus gros enjeux résident dans l'organisation du transport, assez rarement dans la négociation avec les transporteurs. Il ne reste plus qu'à vaincre l'inertie des organisations établies ! Travailler chez Raja me permet d'avoir une grande souplesse d'organisation pour adapter l'outil aux besoins de nos clients.* »

Eric Joyeux,  
Responsable achats logistiques, Mars France

## « **Aujourd'hui, la négociation est très structurée** »

C'est chez Mars France qu'Eric Joyeux a fait carrière. Après un passage comme Technicien process chez Poulain, ce titulaire d'une maîtrise de Sciences et Techniques en biologie y est entré en 1988, au même poste. Puis il évolue pour finalement arriver au service achats. En 2006, il devient Responsable achats transport. A présent, il chapeaute l'ensemble des achats logistiques pour la France. L'industriel alimentaire externalise son transport. A partir de deux centres de distribution en région orléanaise, 70 % des expéditions sont en lots complets, le reste en lots partiels : les différents aliments produits par Mars requièrent du transport en trois températures.

Il fait confiance à 14 prestataires pour réaliser la distribution nationale. Il travaille avec des affréteurs qui délèguent à des distributeurs locaux. « *Dans la relation, il faut être humble pour bien comprendre la problématique du transporteur. Aujourd'hui, la négociation est très structurée, en s'appuyant sur des faits et différents indices (structure de coût, indexation gazole...).* » Il a mis en place en 2006 un système de bonus malus pouvant atteindre plus ou moins 3,5% du prix. Et la carotte marche : « *Depuis le début année, 12 sont en bonus et aucun en malus !* »

Il n'a pas réalisé d'appel d'offres depuis quatre ans mais challenge régulièrement ses prestataires : « *J'ai arrêté de travailler avec six transporteurs en trois ans pour des problèmes de qualité. Mes quatre plus grands prestataires réalisent eux-mêmes leur bilan qualité, notamment à partir de données que nous fournissons* ». L'entreprise utilise en effet le logiciel de Gols, notamment pour le Reporting et la création d'indicateurs.



©CC

Anna Forte,  
Responsable transport France, Cora

## « **Le transport, on n'y reste pas par hasard** »



Anna Forte est arrivée dans le transport par hasard à un poste administratif (service après-vente à l'agence TAT Express de Mulhouse). En effet, avec son DUT Gestion des Entreprises et des Administrations en poche, rien ne la prédestinait à ce métier. Elle en a gravi les échelons en autodidacte. « *J'ai été rapidement « piquée » par ce métier et très vite je suis passée à l'exploitation, à l'agence de Mulhouse. C'est un métier intense ou chaque jour est différent car les plans de transport, les organisations ne cessent d'évoluer et les aléas ponctuent le quotidien. Mais l'avantage de ce métier, c'est que malgré ce stress, on est immédiatement récompensé par le résultat de son travail.* »

Puis elle continue l'aventure TAT Express en passant trois ans à Milan, en Italie, en qualité de Chef d'agence pour développer l'activité dans ce pays tant en commerce qu'en organisation d'exploitation. Ensuite, elle passe côté distributeur chez Décathlon, en tant que Responsable transport région Est trois ans durant. Depuis 2001, elle est Responsable transport France pour les hypermarchés Cora, groupe Louis Delhaize, où le transport est externalisé. Son rôle consiste à définir la stratégie transport, à rédiger le plan de transport et à référencer les transporteurs. Son portefeuille comprend 70 prestataires de transport, pour livrer 70 magasins. « *Le fait de travailler aussi bien avec de grands groupes qu'avec des artisans transporteurs nous oblige à adapter notre communication pour une bonne compréhension du cahier des charges par l'interlocuteur et donc sa bonne réalisation.* »

Elle a participé à la création d'un système d'information gérant le référencement, les contrats, les commandes, la pré-facturation et les statistiques qualités et coûts du transport. « *Aujourd'hui, mon travail consiste notamment à éviter les aléas en travaillant fortement sur la prévision.* »

## <MES NEWS RH

### Le management de transition séduit mais reste peu connu

**79**% des dirigeants ont une image positive du management de transition, en particulier chez les directeurs financiers et les entreprises de moins de 2.000 salariés ; ceux qui connaissent moins ce métier, comme dans le secteur de la distribution, en ont une image plus négative. C'est l'un des enseignements de l'enquête en ligne du cabinet de conseil en marketing Vento réalisée en mars dernier auprès de 327 dirigeants, pour le compte du cabinet de management de transition Valtus.

63% des sondés estiment que le concept va avoir un développement régulier, et 19 % un fort développement. La fonction la plus adaptée au management de transition est la direction générale (76 %) ; la fonction industrie Supply Chain arrive en 4<sup>e</sup> position (40 %), derrière la finance et les ressources humaines. La notoriété des acteurs du secteur est faible puisque 60 % des personnes interrogées ne peuvent en citer un seul spontanément. « Ceci montre que le métier est jeune », explique Eric Matarasso, Directeur associé de Vento. Les principales qualités du manager de transition sont : l'adaptabilité (83 %), sa capacité à orienter les résultats (65 %), être bon communicant (59 %) et être énergique (57 %). Les freins au développement du management de transition sont : la culture de l'entreprise (58 %), l'image floue du métier (41 %), le prix (35 %, mais cités en premier par les directeurs financiers et acheteurs), et les jeux de pouvoir (18 %). Valtus rappelle que le prix de journée varie de 1.000 à 3.000 euros HT selon le contexte. CC

### Formation accélérée : c'est dans la poche !

**P**our apprendre n'importe où, quand on avait quelques minutes dans les transports, avant il y avait le livre. Désormais, il y a le podcast sur téléphone portable, grâce à Pocketcampus, une offre de l'organisme de formation continue Demos lancée début juin.

Ce sont des podcasts vidéo de trois à cinq minutes, qui pour favoriser l'apprentissage en tout lieu, sont dotés de conseils d'experts, d'un montage très rythmé et d'une surimpression de mots-clés. Plusieurs thèmes sont proposés : management et quotidien, communication écrite et orale, management de projets, théories et air du temps. Pour Jean Wemaëre, PDG de Demos, « le mobile learning est un moyen simple et pratique de recevoir quelques conseils, des petites méthodes opérationnelles, des astuces sur des sujets auxquels on s'intéresse, au cours des fragments de temps libre qui peuplent notre quotidien ». Philippe Gil, Co-directeur de Demos e-learning, ajoute : « Le podcast vidéo donne envie d'apprendre. Il permet de se former en cinq minutes « où je veux, quand je veux ». CC

## <Chronique du SCM

### Crise : danger ou opportunité pour le management de la Supply Chain ?

**E**n chinois, l'idéogramme « crise » représente à la fois le danger et l'opportunité.

Les attitudes des Managers et collaborateurs dans les projets actuellement menés se classent justement suivant leur vision de cette crise : conjoncturelle économique ou longue et structurelle. Et selon leur sexe, leur maturité et leur personnalité, ils pourront être appréciés comme : battant (1/3 des cas en France) ; replié (1/4), réformateur (moins d'1/4) ; sinistré (moins statistiquement, mais toujours trop !!) ; rebâtisseur (source TNS Sofres avril 2009).

Or c'est durant la guerre et les épreuves que se révèlent véritablement les personnalités et qu'apparaît leur réelle capacité à adapter leur management, leur communication. Ainsi un manager n'osant dire la vérité, n'osant faire connaître les risques, n'assume pas ses responsabilités : « La crise est l'examen de passage de la réalité de l'éthique proclamée par le management », comme l'affirme Jean-Louis Raynaud, Directeur du Programme Executive MBA du MIP. La gestion des émotions, particulièrement en France, n'est malheureusement pas toujours bien maîtrisée, sauf pour les Managers matures. Pour éviter les erreurs, il faut d'abord bien se connaître !!! Car si vous êtes plus « masculin », vous aurez plutôt tendance à vous focaliser sur le comment de la crise, alors qu'avec une approche plus « féminine », la question du pourquoi viendra d'abord avec la notion de légitimité. Ainsi un Manager avec un « côté féminin » développé, sera normalement meilleur gestionnaire de crise dans le sens où, moins égoïste et individualiste, il apportera une globalité de vision et de solution. Donc durant cette crise, développons notre « côté féminin »!!! Comme Barack Obama et son « yes, we can », un des éléments clés de la campagne, régulièrement répété, a insufflé une certitude qui a permis de gérer l'émotion du moment.

Entre panique à bord, activisme tout azimut... puis immobilisme et attentisme avec la bonne excuse du manque de visibilité... c'est le moment, cher Supply Chain Manager, de montrer le professionnalisme de gestion de crise que vous avez déjà probablement exercé, par exemple dans le domaine logistique. Vous donnerez ainsi l'exemple à votre entourage en montant au créneau de toutes les opportunités de la crise pour le bien commun de votre entreprise. Mais pour cela rappelons nous : « Etablir un climat de confiance, le conserver ou le restaurer est la clé du succès de toute entreprise... particulièrement en 2009-2010 !! »



**Christophe Larivé**  
Fondateur d'OPTIMclé  
clarive@optimcle.com